



Resolución Jefatural

Lima, 23 de Diciembre de 2014.

VISTO:

El Informe N.º 012-204-ÚPL-OPP/IGSS, emitido por la Unidad de Planeamiento de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto del Instituto de Gestión de Servicios de Salud; y,

CONSIDERANDO:

Que, mediante Decreto Legislativo N.º 1167 se crea el Instituto de Gestión de Servicios de Salud - IGSS como un organismo público ejecutor, adscrito al Ministerio de Salud que cuenta con personería jurídica de derecho público, autonomía funcional, administrativa, económica y financiera, en el marco de las políticas establecidas por el Ministerio de Salud, constituyendo un Pliego Presupuestal y tiene como competencias entre otras, la gestión, operación y articulación de las prestaciones de servicios de salud de los Institutos Especializados, Hospitales Nacionales y demás establecimientos de Lima Metropolitana;

Que, de acuerdo a lo dispuesto en el inciso a) del Artículo 4º del Reglamento de Organización y Funciones - ROF del Instituto de Gestión de Servicios de Salud, aprobado mediante Decreto Supremo N.º 016-2014-SA, son funciones generales del IGSS conducir la implementación de los lineamientos de política nacional de salud para planificación, gestión, operación y prestación de los servicios de salud de los Institutos Especializados, Hospitales Nacionales y direcciones de redes de salud de Lima Metropolitana;

Que, el inciso a) del Artículo 18º del referido ROF, establece que son funciones de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto conducir los procesos de planeamiento, presupuesto, inversión y modernización de la gestión del Estado en cumplimiento de las normas vigentes; y el Inciso a) del artículo 20º señala entre otras que son funciones de la Unidad de Planeamiento elaborar y evaluar el marco estratégico del IGSS, objetivos, metas, indicadores, organización de actividades e instrumentos de seguimiento conforme a las directivas de CEPLAN, así como formular, proponer, evaluar y actualizar el plan estratégico institucional y el plan operativo institucional del IGSS, en concordancia con los lineamientos de políticas sectoriales e institucionales;

Que, el artículo 11º, de la Directiva N.º 001-2014-CEPLAN "Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico- Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico" aprobado mediante Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N.º 26-2014-CEPLAN/PDC, indica en los numerales 11.1, 11.2 y 11.3 que el proceso de planeamiento estratégico constituye el primer pilar de la Gestión Pública para resultados, orienta y brinda información para la programación presupuestal multianual, asimismo constituye al desarrollo de una cultura de seguimiento en la Gestión pública, e incorpora el análisis prospectivo;

Que, el artículo 17º de la precitada Directiva, indica que el PEI es el documento elaborado por la entidades de la Administración Pública que se redacta en la Fase Institucional y utiliza la información generada en la Fase Estratégica del sector al que



D. UGARTE U.



COMUNICAR



Y. GALVEZ G.



L.F. COCA S.

pertenece o del territorio al que está vinculado. Este documento desarrolla las acciones estratégicas de la entidad para el logro de los objetivos establecidos en el PESEM o PDC, según sea el caso. El PEI contiene la síntesis de la Fase Estratégica, la Misión, los objetivos estratégicos institucionales, indicadores, metas anuales, las acciones estratégicas y la ruta estratégica. El PEI se elabora anualmente para un periodo de 3 años.



Con los visados del Secretario General, la Directora General de la Oficina de Asesoría Jurídica y el Director General de Oficina de Planeamiento y Presupuesto del Instituto de Gestión de Servicios de Salud; y,

De conformidad con lo previsto en el literal h) del artículo 11° del Decreto Legislativo N.° 1167, que crea el Instituto de Gestión de Servicios de Salud;

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Aprobar el Plan Estratégico Institucional 2015-2017 del Instituto de Gestión de Servicios de Salud.

Artículo 2°.- Disponer que la presente Resolución, se publique en el portal institucional: www.igss.gob.pe.

Regístrese, comuníquese y cúmplase



L.F. COCA S.



OSCAR RAÚL UGARTE UBILLUZ
Jefe Institucional

Instituto de Gestión de Servicios de Salud



PERÚ

Ministerio
de Salud

Instituto de Gestión de
Servicios de Salud



REFORMA
es más **SALUD**

INSTITUTO DE GESTIÓN DE SERVICIOS DE SALUD

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

2015-2017

Oficina de Planeamiento y Presupuesto



PERÚ

Ministerio
de Salud

Instituto de Gestión de
Servicios de Salud

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

PRESENTACIÓN

El Instituto de Gestión de Servicios de Salud -IGSS es un Organismo Público Ejecutor, adscrito al Ministerio de Salud, que cuenta con Personería Jurídica de derecho público, autonomía funcional, económica y financiera, en el marco de las políticas establecidas, constituyendo un Pliego presupuestal. Es competente para la gestión, operación y articulación de las prestaciones de servicios de salud de alcance nacional pre hospitalarios, de las prestaciones de servicios de salud hospitalarios en los Institutos Especializados y Hospitales Nacionales, así como de las prestaciones de servicios de salud de los establecimientos de Lima Metropolitana. Brinda asistencia técnica en las prestaciones de servicios de salud hospitalarios a los Gobiernos Regionales. Son Órganos Desconcentrados del IGSS los hospitales del tercer y segundo nivel de atención, las Direcciones de Redes de Salud ("Redes Integradas de Atención Primaria de Salud" o mejor denominadas "Redes Integradas de Cuidado Integral de la Salud para todos y por todos") a nivel nacional.

El IGSS asume también las funciones del programa nacional denominado "Sistema de Atención Móvil de Urgencias – SAMU"; a través de su Oficina de Tecnología de Información, es responsable de la gestión de datos, información y conocimiento a nivel de pliego, mediante la planificación, organización, dirección, supervisión y control de la información de sus Órganos Desconcentrados; asimismo tiene como atribución especial el suscribir convenios con instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras, relacionado con las políticas institucionales y operativas de todos sus Órganos Desconcentrados. En este sentido, administra los recursos provenientes de la cooperación técnica nacional o internacional en el marco de la legislación aplicable, así como de los recursos provenientes de las donaciones y transferencias que se efectúen a favor del cumplimiento de sus funciones y de la operatividad de sus Órganos Desconcentrados.

Inspirado en la Reforma del Sector Salud, la creación del IGSS ha sido uno de los acontecimientos más importantes en la salud pública peruana de los últimos tiempos. En este escenario, el proceso de planeamiento estratégico se constituye en el primer pilar de la gestión pública para resultados, toda vez que orienta y brinda información para la programación presupuestal multianual, poniendo especial énfasis en el desarrollo de una cultura de seguimiento. En ese sentido, el Plan Estratégico Institucional que se presenta, se constituye en herramienta indispensable que orientará el rumbo de nuestra Entidad en los próximos tres años; considerando la Visión Institucional y los Objetivos Estratégicos Institucionales de acuerdo con su Misión. Asimismo, apostando por la participación y concertación, cuando se hayan implementado y transferido el total de sus Órganos, se incorporará el análisis de prospectiva estratégica que evalúe diversos escenarios y riesgos del futuro, que permita a sus actores tomar decisiones oportunamente, a fin de garantizar el fortalecimiento de los servicios de salud públicos y el ejercicio pleno del derecho a la salud de las personas.





PERÚ

Ministerio
de Salud

Instituto de Gestión de
Servicios de Salud

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

CONTENIDO

	<i>Pág.</i>
I. ASPECTOS GENERALES	
1.1 Rol Institucional	03
1.2 Objetivo	03
1.3 Base Legal	03
1.4 Ámbito de aplicación	04
1.5 Metodología	04
1.6 Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública	07
1.7 Reforma del Sector Salud	08
1.8 Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico	09
II. SINTESIS DE LA FASE ESTRATÉGICA	
2.1 Plan Estratégico de Desarrollo Nacional	10
2.2 Plan Estratégico Sectorial Multianual de Salud	12
III. MISIÓN DE LA INSTITUCION	
3.1 Misión, Visión y Valores Institucionales	16
3.2 Diagnóstico Externo e Interno	16
IV. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES	
4.1 Articulación del Plan Estratégico Institucional	26
4.2 Objetivos Estratégicos Generales	27
4.3 Objetivos Estratégicos Específicos	28
V. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES	31
VI. IDENTIFICACIÓN DE LA RUTA ESTRATEGICA	39

**PERÚ****Ministerio
de Salud****Instituto de Gestión de
Servicios de Salud****PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017**
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017

I. ASPECTOS GENERALES

1.1 El Rol Institucional

El Instituto de Gestión de Servicios de Salud – IGSS es creado mediante el Decreto Legislativo N.º 1167 y es competente para la gestión, operación y articulación de las prestaciones de servicios de salud de alcance nacional prehospitalarios y prestaciones de servicios de salud hospitalarios en los Institutos Especializados y en los Hospitales Nacionales, así como de las prestaciones de servicios de salud de los establecimientos de Lima Metropolitana y brinda asistencia técnica en la prestación de servicios de salud hospitalarios a los Gobiernos Regionales.

El artículo 1º del referido dispositivo establece que el IGSS es un Organismo Público Ejecutor adscrito al Ministerio de Salud, que cuenta con personería jurídica de derecho público, autonomía funcional, administrativa, económica y financiera, en el marco de las políticas establecidas por el Ministerio de Salud, constituyendo un Pliego Presupuestal.

1.2 Objetivo

El objetivo del Plan Estratégico Institucional- PEI 2015- 2017, es establecer las estrategias para alcanzar la Visión Institucional de acuerdo a las políticas del Sector. Como primer Plan Estratégico Institucional, está orientado a crear los cimientos y las bases iniciales necesarias para una adecuada implementación de los órganos, sistemas y procesos internos de esta nueva Entidad.

1.3 Base Legal

- Ley N.º 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N.º 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y demás normas concordantes.
- Decreto Supremo N.º 304-2014-EF Texto único ordenado de la Ley N.º 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Ley N.º 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Ley N.º 29344, Ley Marco de Aseguramiento Universal de Salud y su Reglamento.
- Decreto Supremo N.º 004-2013 PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
- Decreto Supremo N.º 054-2011-PCM, Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.
- Decreto Legislativo N.º 1088, Implementación de la Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro de Planeamiento Estratégico.
- Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N.º 26-2014-CEPLAN/PCD que aprueba la Directiva N.º 001-2014-CEPLAN "Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico
- Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico



PERÚ

Ministerio
de Salud

Instituto de Gestión de
Servicios de Salud

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

- Decreto Legislativo N.º 1167, Decreto Legislativo de Creación del Instituto de Gestión de Servicios de Salud.
- Resolución Ministerial N.º 125-2013-PCM que Aprueba el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016
- Plan Estratégico Sectorial Multianual de Salud – PESEM 2012-2016 (Versión Preliminar)¹

1.4 Ámbito de aplicación

El Plan Estratégico Institucional 2015-2017 es de aplicación a los Órganos de Administración Interna, Órganos de Línea y Órganos Desconcentrados del Instituto de Gestión de Servicios de Salud, constituidos por los Institutos Especializados, Hospitales y Redes de Salud de Lima Metropolitana.

1.5 Metodología

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la Planificación Estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas². La metodología que ha desarrollado el IGSS considera el siguiente ciclo de programación estratégica:

Gráfico 1: Ciclo de Programación Estratégica



Fuente: Adaptado de "Metodología de Planeamiento Estratégico en el Sector Público"- Daniel Medianero Burga

a) Formulación de la Estrategia

A través de la Resolución Jefatural N.º 207-2014/IGSS se conformó la Comisión de Planeamiento Estratégico del IGSS, cuyos miembros tuvieron la responsabilidad de conducir el proceso de planificación estratégica en la Entidad, con la asistencia técnica de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto del IGSS, de acuerdo al artículo 8º de la Directiva N.º 001-2014/CEPLAN; asimismo, se han desarrollado dos talleres, tanto con la Alta Dirección, como con los Niveles Directivo y Operativo de la Institución, con la finalidad de que éste proceso

¹ Extraído de www.minsa.gob.pe Documento en calidad de versión preliminar que ha sido tomado como referencia para la articulación de este Plan, que debe ser actualizado al concluir la Fase Estratégica y se cuenta con un nuevo PESEM presentado por el MINSA y elaborado con el asesoramiento de CEPLAN.

² Según el Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público- ILPES/CEPAL 2009.



PERÚ

Ministerio
de Salud

Instituto de Gestión de
Servicios de Salud

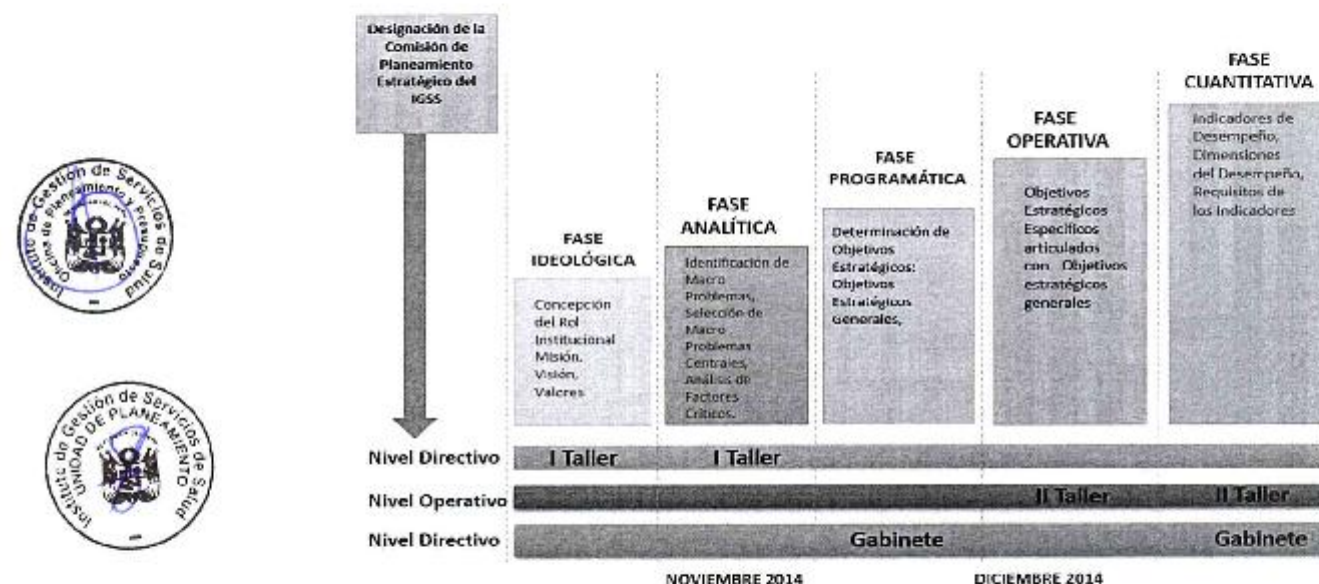
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

sea totalmente participativo y concertado. Así también se han desarrollado reuniones de trabajo o de gabinete con los miembros de la Alta Dirección a fin de revisar y validar la información obtenida. En dichos talleres se han trabajado las siguientes fases: Ideológica, Analítica, Programática, Operativa y Cuantitativa, de acuerdo al Plan de Trabajo presentado por la Unidad de Planeamiento de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto-OPP.

En cada caso se ha contado con una guía de para la formulación del Plan Estratégico elaborado por la propia institución, la cual contiene las hojas de trabajo y herramientas necesarias para cada fase. Durante todo este proceso la OPP ha asistido al personal con el marco normativo de CEPLAN y el Marco Estratégico del Sector Salud, así también se ha tenido en cuenta las políticas de Modernización del Estado y los Lineamientos de la Reforma en Salud. Durante el trabajo de Gabinete se han desarrollado diferentes matrices, especialmente para el análisis interno y externo, y se han aplicado ponderaciones, que han permitido establecer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del nuevo Pliego IGSS.

A pesar que el IGSS aún se encuentra en proceso de implementación, tal como consta en el Informe de la realización de estos talleres, se ha conseguido la mayor participación de personal directivo, operativo y de los órganos desconcentrados transferidos a la fecha. La metodología ha sido de trabajo en equipos, lluvia de ideas y de síntesis o consolidación.

Gráfico 2: Cronograma de Formulación del PEI



Fuente: Elaboración Propia, adaptado de la "Guía Metodológica Para el Diseño de Planes Estratégicos en el Sector Público". David Medianero Burga



PERÚ

Ministerio
de Salud

Instituto de Gestión de
Servicios de Salud

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

b) Ejecución de la Estrategia:

En este período se deben fijar los indicadores de desempeño, que pueden ser indicadores de dirección, servicios, finanzas, o investigación y desarrollo. Una definición general de indicador de desempeño, sin entrar aún a especificar los ámbitos o niveles de su uso, es la siguiente "los indicadores de desempeño son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto, o la gestión de una institución." Un indicador establece lo que será medido a lo largo de varias escalas o dimensiones, sin especificar un nivel determinado de particular nivel de desarrollo. La definición anterior implica que el indicador es una parte del problema y los niveles esperados de desempeño o metas a lograr son otra parte. Otra aproximación interesante al concepto de indicador es la que permite desagregar las funciones que cumple el indicador³

Luego de lo cual la Entidad fortalece a sus recursos humanos para cumplir estos indicadores de acción, dirección, servicios, finanzas, producción y servicios, investigación y desarrollo, asignando los recursos necesarios para cumplir con ellos, de acuerdo a la misión, visión, valores y objetivos estratégicos institucionales.

c) Evaluación de la Estrategia

En esta fase, es necesario medir los resultados obtenidos, a fin de ejercer control y verificar el cumplimiento de los indicadores y las metas; por lo cual es importante realizar una retroalimentación constante para identificar problemas y su ajuste permanente. En ese sentido, el IGSS ha tomado la metodología del Balanced Scorecard- BSC, como principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas que proporcionan la estructura necesaria para un sistema adecuado de gestión y medición⁴.

Esta herramienta permite implementar la estrategia y la misión de una organización a partir de un conjunto de medidas de actuación. Ha sido utilizada por diferentes organizaciones privadas y públicas en el Perú, además establece 4 perspectivas: Financiera, Cliente (a quien llamaremos Usuario), Procesos Internos y Formación y Crecimiento. El BSC sugiere que estas perspectivas abarcan los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una organización y deben ser considerados en la definición de los indicadores.

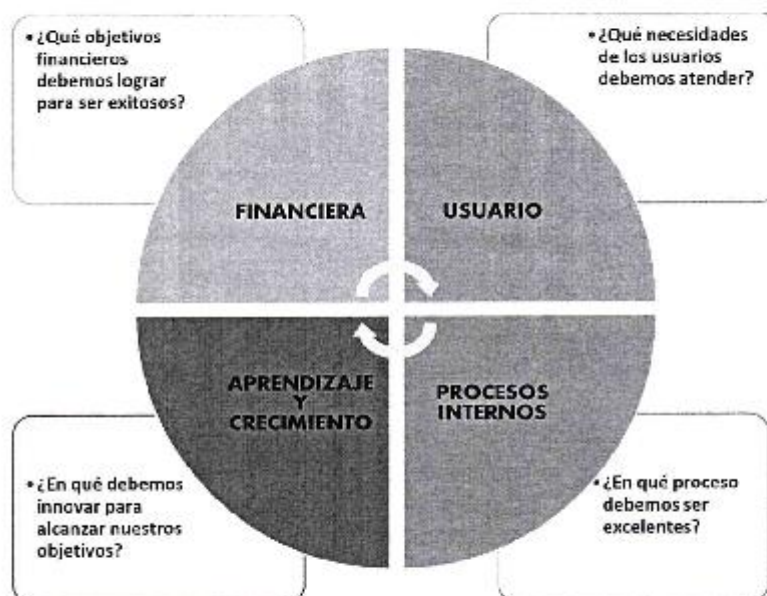
La implementación del BSC, también llamado Cuadro de Mando Integral- CMI será progresivo, tanto en la Unidad Ejecutora 001 Administración IGSS como en sus órganos Desconcentrados, lo cual permitirá a las autoridades del IGSS tomar decisiones oportunas en función del cumplimiento de los objetivos. El monitoreo del avance de los indicadores y cumplimiento de los objetivos será permanente en tiempo real, vía internet.



³ Según Bonnefoy, Armijo (2005)- CEPAL

⁴ <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Gráfico 3: Perspectivas orientadoras para el proceso de planeamiento estratégico.



Fuente: Tomado de "Balanced Scorecard"- Robert Kaplan y David Norton-1990

1.6 Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública- PNMGP

La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros estableció en el año 2013 la necesidad de convertir esta política en una necesidad de cumplimiento por parte del Estado y sus instituciones públicas, por lo cual se formula de manera concertada el "Marco conceptual sobre Reforma y Modernización del Estado" así como un "Diagnóstico sobre la situación de reforma y modernización del Estado de Perú", a partir de ello se diseña la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública-PNMGP, la cual plantea un cambio en la visión del Estado: *"Un Estado moderno al servicio de las personas"*, permitiendo adecuar una nueva apuesta: *"una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano"* conduciendo a la necesidad de que las instituciones estén en capacidad de:

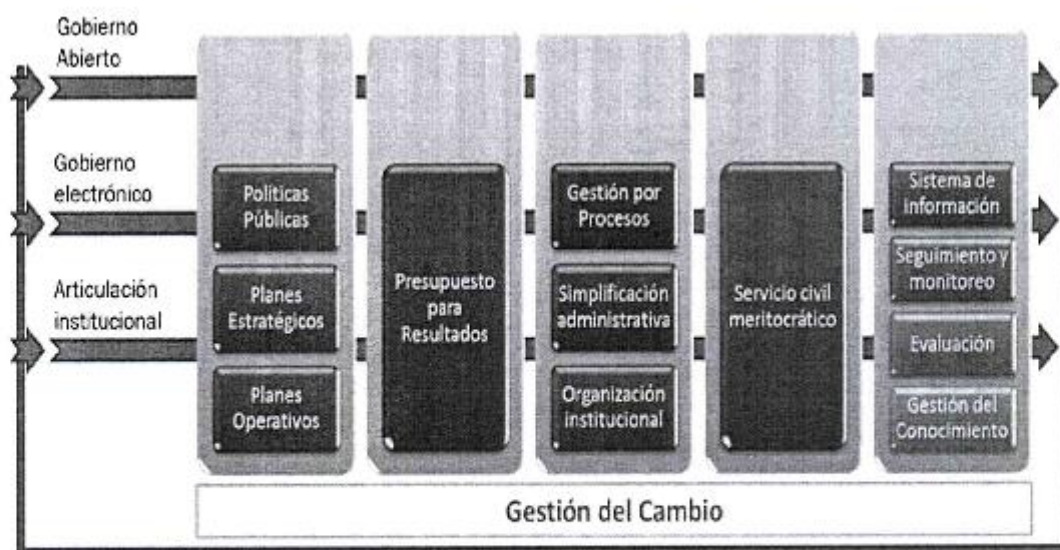
- Establecer objetivos claros y articulados, a nivel sectorial así como territorial (nacional, regional y local), expresados en metas de producción (cantidades de servicios de una determinada calidad) que brindarán como resultado un mayor nivel de satisfacción al ciudadano.
- Reasignar los recursos presupuestales para maximizar los niveles de producto y resultados esperados. Es decir, formular el presupuesto en función de los objetivos establecidos en los planes.
- Desarrollar y optimizar los procesos de producción o trabajo (la "cadena de valor") y los de soporte (que alimentan a los anteriores), con el fin de alcanzar los niveles de producción de bienes y servicios públicos de calidad esperados por la población, con la mayor eficacia y eficiencia posibles en el uso de los recursos.

**PERÚ****Ministerio
de Salud****Instituto de Gestión de
Servicios de Salud****PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017**
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

- d. Reordenar o reorganizar a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones contenidas en la estructura funcional actual adecuándolos a una organización basada en procesos de la cadena de valor.
- e. Establecer un sistema de indicadores de desempeño y resultados que le permitan monitorear y evaluar si los insumos se están transformando en los productos cuyos resultados son los que los ciudadanos demandan, y si están aplicando los procesos más eficaces y eficientes. La información que provea el monitoreo y desempeño deberá capitalizarse en un sistema de Gestión

A su vez, la PNMGP establece cinco componentes fundamentales orientados a la gestión por resultados:

Gráfico 4: Pilares centrales y ejes transversales de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública



Fuente: Decreto Supremo N° 004-2013-PCM.



1.7 Reforma del Sector Salud

El 08 de enero del 2013, a través de la Resolución Suprema N° 001-2013-SA, se encargó al Consejo Nacional de Salud la tarea de formular y proponer las medidas y acciones necesarias que permitan la Reforma en el Sector Salud y el fortalecimiento del Sistema Nacional de Salud, conducentes a asegurar el acceso, oportunidad y calidad de los servicios de salud y la cobertura progresiva de atenciones de salud. Por lo tanto, desde el año 2013 se viene trabajando en el Proceso de reforma del Ministerio de Salud, siendo estos los principales retos de mejora⁵:

- a. Instaurar una cultura de prevención y protección de la salud en la sociedad.
- b. Incrementar la cobertura de salud a más peruanos.
- c. Mejorar los servicios para que responda a las necesidades y expectativas de la población.
- d. Aliviar la Carga Financiera de los Hogares.

⁵ <http://www.minsa.gob.pe/portada/Especiales/2013/reforma/documentos/documentoreforma10102013.pdf>



PERÚ

Ministerio
de Salud

Instituto de Gestión de
Servicios de Salud

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

1.8 Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico

Mediante el Decreto Legislativo N° 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, los cuales orientados al desarrollo de la planificación estratégica como instrumento técnico de gobierno y gestión para el desarrollo armónico y sostenido del país y el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en el marco del Estado constitucional de derecho, y crea el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico- SINAPLAN y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico- CEPLAN

La Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 26-2014-CEPLAN/PCD, que aprueba la Directiva N° 001-2014-Ceplan, "Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico", establece en el artículo 17° que el Plan Estratégico Institucional- PEI es el documento elaborado por las entidades de la Administración Pública que se redacta en la Fase Institucional y utiliza la información generada en la Fase Estratégica del sector al que pertenece o del territorio al que está vinculado. Este documento desarrolla las acciones estratégicas de la entidad para el logro de los objetivos establecidos en el PESEM. De acuerdo al artículo 15° de la referida Directiva señala que el Plan Estratégico Sectorial Multianual- PESE es el documento elaborado por los Ministerios del Poder Ejecutivo para cada sector bajo su rectoría, se redacta en la Fase Estratégica y utiliza información generada en la Fase de Análisis Prospectivo. Este documento presenta la estrategia de desarrollo del sector para el logro de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional- PEDN y tomara como referencia el Marco Macroeconómico Multianual- MMM que elabora el Ministerio de Economía y Finanzas cada año.

Asimismo, en los numerales 13.1 y 13.2 del artículo 13°, de la mencionada Directiva, que en la Fase de Análisis Prospectivo se diseña el modelo conceptual para comprender el sector o territorio, se identifican tendencias, se seleccionan variables, se construyen escenarios de futuro y se analizan riesgos y oportunidades; y que en Fase Estratégica: se construye el escenario a puesta, se formula la Visión, los objetivos estratégicos, indicadores, metas, acciones estratégicas y la correspondiente ruta estratégica.

Gráfico 5: Proceso de Planeamiento Estratégico



Fuente: Directiva N° 001-2014-CEPLAN

Sin embargo, es necesario precisar que el PESEM del Sector Salud, bajo la metodología de CEPLAN, aún se encuentra en proceso de elaboración⁶. No obstante, se ha creído conveniente, a efectos de continuar el proceso estratégico del Instituto de Gestión de Servicios de Salud, tomar como referencia los documentos vigentes que articulan esta primera y segunda fase, en tanto sea aprobado el nuevo PESEM del Sector Salud.

⁶ A Diciembre del 2014.



PERÚ

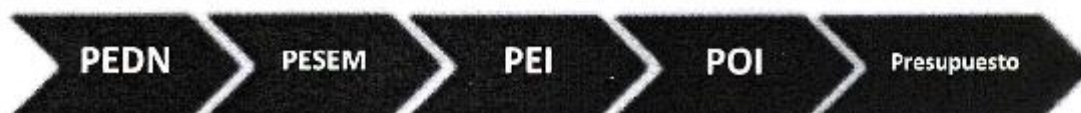
Ministerio
de Salud

Instituto de Gestión de
Servicios de Salud

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

Adicionalmente, el artículo 19° de la citada Directiva, establece la Cadena de Planes Estratégicos para los Sectores y sus correspondientes Organismos Públicos adscritos, por cuanto la articulación del planeamiento estratégico con el presupuesto se materializa de la siguiente manera:

Gráfico 6: Proceso de Planeamiento Estratégico y Articulación de los Planes y el Presupuesto.



PEDN: Plan Estratégico de Desarrollo Nacional
PESEM: Plan Estratégico Sectorial Multianual
PEI: Plan Estratégico Institucional
POI: Plan Operativo Institucional

II. SÍNTESIS DE LA FASE ESTRATÉGICA⁷

2.1 Plan Estratégico de Desarrollo Nacional⁸

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado PLAN BICENTENARIO: El Perú hacia el 2021, ha sido presentado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN, y fue aprobado mediante el Decreto Supremo N° 054-2011-PCM, en él se establecen los principales lineamientos de políticas del país y los objetivos que se desean alcanzar como nación al 2021, siendo son los siguientes:

Lineamientos de Política

- Garantizar el financiamiento desde los diferentes niveles de gobierno para el aseguramiento universal en salud.
- Descentralizar los servicios de salud y garantizar el acceso universal a la atención de salud y la seguridad social y a los servicios de agua potable y saneamiento básico, priorizando a la población en situación de pobreza y vulnerabilidad y adoptando un enfoque de interculturalidad.
- Garantizar el acceso universal a los servicios de salud reproductiva y priorizar las acciones para reducir la mortalidad materna y de niños entre 0 a 5 años.
- Fomentar el enfoque preventivo y controlar las enfermedades transmisibles, crónico degenerativas, mentales y de drogadicción.
- Establecer la normativa para proteger la salud ambiental y fiscalizar su cumplimiento.
- Promover la ampliación de la cobertura de la seguridad social en materia previsional a nivel nacional.



⁷ Conforme a lo dispuesto en la Directiva N° 001-2014-CEPLAN: "Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico – Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico"

⁸ Decreto Supremo N° 054-2011-PCM, Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. "Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021".

**PERÚ****Ministerio
de Salud****Instituto de Gestión de
Servicios de Salud****PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017**
Instituto de Gestión de Servicios de Salud**Objetivo Específico 2**

"Acceso Universal a servicios integrales de salud con calidad".

Tabla 1: Indicadores y Metas del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional

N°	Indicador	Formula del indicador	Fuente de información	Línea de base	Tendencia al 2021	Meta 2021
1	Tasa de mortalidad infantil	N° de defunciones de niños menores de un año / Total de nacidos vivos * 1000	INEI – ENDES	(2009) 20 por mil nacidos vivos	15 por mil nacidos vivos	15 por mil nacidos vivos
2	Razón de muerte materna	N° de muertes materna / Total de nacidos vivos * 100,000	INEI – ENDES	(2009) 103 por cien mil nacidos vivos	124 por cien mil nacidos vivos	46 por cien mil nacidos vivos
3	Población con acceso a un seguro de salud	N° de personas que cuentan con un seguro de salud (SIS, Essalud, seguro privado, otros) / Total población * 100	INEI – Censo de Población y Vivienda	(2007) 35%		100%

Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo Nacional

Acciones Estratégicas del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional

- Garantizar el financiamiento desde los diferentes niveles de gobierno para el desarrollo de las actividades del aseguramiento universal en salud.
- Dotar a los establecimientos de salud de la infraestructura y el equipamiento necesarios.
- Dotar de personal a los establecimientos de salud de acuerdo con sus necesidades y capacidad resolutive, en una lógica de red.
- Fortalecer el primer nivel de atención en el país, especialmente en los departamentos con mayor nivel absoluto de pobreza.
- Ejecutar el Plan esencial de aseguramiento en Salud en el SIS, Essalud, EPS, seguros privados y sanidad de las Fuerzas Armadas y las Fuerzas Policiales.
- Ampliar la participación ciudadana en la prevención y la promoción de la salud con articulación entre el Estado y la sociedad civil.
- Aplicar la medicina preventiva, con énfasis en el diagnóstico temprano de los casos de cáncer en todas sus formas.
- Mejorar los programas de prestaciones en salud para los adultos mayores.
- Definir prioridades sanitarias a nivel regional y asegurar el financiamiento necesario para una intervención oportuna.
- Ampliar el acceso de las mujeres a los partos institucionales con adecuación cultural.





PERÚ

Ministerio
de Salud

Instituto de Gestión de
Servicios de Salud

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

2.2 Plan Estratégico Sectorial Multianual de Salud⁹.

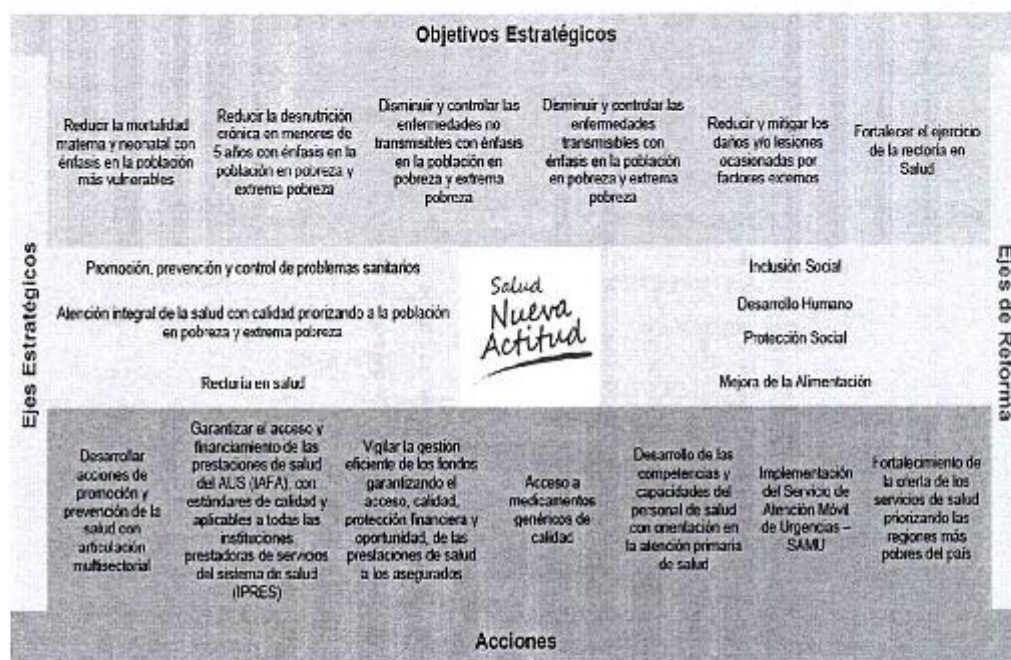
El PESEM del Sector Salud 2012 – 2016 es un documento publicado por el Ministerio de Salud en calidad de propuesta o versión preliminar. Se formuló en el año 2011 y contempla un amplio diagnóstico sobre las condiciones sanitarias del Perú, de acuerdo a fuentes estadísticas ENDES o ENAHO del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. Este documento complementa la versión del PESEM 2008- 2011 aprobado por MINSA, en el que se describe la visión del Sector Salud y los lineamientos de Política del Sector Salud al 2016.

Visión del Sector Salud.

"Un Perú al año 2016 donde sus habitantes puedan gozar de mejores condiciones de salud física, mental y social y en caso de enfermedad o invalidez tener acceso pleno a una adecuada atención y tratamiento. Enfaticando la inclusión social, el desarrollo humano, la protección social y una mejor alimentación a lo largo del ciclo de vida. En el año 2020 los habitantes del Perú gozarán de salud plena, física, mental y social, como consecuencia de una óptima respuesta del Estado, basada en los principios de universalidad, equidad, solidaridad, de un enfoque de derecho a la salud e interculturalidad, y de una activa participación ciudadana".

Gráfico 7: Plan Estratégico Sectorial Multianual de Salud- PESEM 2012-2016

Lineamientos de Política del Sector Salud al 2016



Fuente: PESEM 2012 – 2016 del Sector Salud



⁹ Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM SALUD 2012 – 2016. (Preliminar). Ministerio de Salud



PERÚ

Ministerio
de SaludInstituto de Gestión de
Servicios de SaludPLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

Tabla 2: Objetivos Estratégicos del Sector Salud

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2012-2016					
Reducir la mortalidad materna y neonatal en la población más vulnerable.	Reducir la desnutrición crónica de menores de 5 años en la población en pobreza y extrema pobreza	Disminuir y controlar las enfermedades no transmisibles con énfasis en la población en pobreza y extrema pobreza.	Disminuir y controlar las enfermedades transmisibles con énfasis en la población en pobreza y extrema pobreza.	Reducir y mitigar los daños y/o lesiones ocasionadas por factores externos	Fortalecer el ejercicio de la rectoría y la optimización de los servicios de salud
Indicadores					
- Disminuir la razón de muerte materna de 93 por 100,000 mil nacidos vivos a 66. - Incrementar la cobertura del parto institucional en la gestantes procedentes del primer quintil de pobreza de 49.1% a 75%. - Reducir las necesidades insatisfechas en anticonceptivos de 9% a 6%. - Disminuir la proporción de embarazo en adolescentes de 13.7% a 11%.	- Disminuir la tasa de mortalidad neonatal en zona rural de 17 a 9 por 1,000. - Disminuir la prevalencia de desnutrición crónica en niños menores de 5 años del primer quintil de pobreza de 37 a 22%. - Disminuir la proporción de niños de 6 a 36 meses con anemia del primer quintil de pobreza, de 49.9 a 25%.	Disminuir la proporción de mujeres mayores de 10 años con exceso de peso y obesidad, en escolares (5-17 años) con sobrepeso y obesidad en zonas urbanas de 20% a 17%, con coordinación intersectorial.	- Alcanzar el 95% de cobertura en Vacunas básicas completas. - Disminuir el riesgo anual de tuberculosis en escolares de Lima Metropolitana (dato 2007) de 0.63 a 0.5 %.	- Fortalecimiento de la oferta de servicios de salud en las regiones más pobres del país. - Mejorar la capacidad resolutoria en los diferentes niveles de atención. - Garantizar el acceso a los servicios de salud y la atención rápida y oportuna de la población que presenta una patología urgente o una emergencia.	No refiere indicadores

Fuente: Según el PEISM del MINSA, Plan Estratégico Institucional –PEI 2008-2011 (R.M. N° 437-2009/MINSA)

Acciones Estratégicas.

- Desarrollar acciones de promoción y prevención de la salud con articulación multisectorial.
 - Lograr estilos de vida saludables en las personas, familias y entornos saludables en las comunidades, que coadyuven a controlar las enfermedades infecciosas y crónicas degenerativas.
 - Fortalecer las redes de municipios saludables con quienes se fomentará el desarrollo de propuestas e intervenciones creativas orientadas a lograr el bienestar social.





PERÚ

Ministerio
de Salud

Instituto de Gestión de
Servicios de Salud

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

- b. Garantizar el acceso y el financiamiento del paquete de prestaciones sanitarias establecido en el Seguro Integral de Salud, según estándares de calidad vigente y aplicable a todas las instituciones prestadoras del sistema de salud.
- Se incluirá la atención de enfermedades crónicas y degenerativas, desde su detección hasta su tratamiento.
 - Se iniciará con la atención de cinco enfermedades de alto costo, cáncer de cuello de útero, mama, estómago, colon y próstata.
 - Se articulará la prestación de servicios de salud a través de alianzas estratégicas entre entidades prestadoras con el propósito de complementar servicios.
 - Se establecerán las condiciones y mecanismos para la habilitación y acreditación de establecimientos de salud públicos y privados según estándares de calidad.
 - Se fortalecerá la acción de la Superintendencia Nacional de Aseguramiento en Salud - SUNASA, encargada de la defensa de los usuarios y usuarias de los servicios de salud.
- c. El fortalecimiento de la oferta de salud en las regiones más pobres del país: Apurímac, Ayacucho, Amazonas, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Huancavelica, Puno, Loreto y Ucayali.
- Se construirá un hospital en cada provincia en donde actualmente no se dispone de estos.
 - Se mejorará la capacidad resolutive en los diferentes niveles de atención.
 - Se procederá al nombramiento de personal de salud en las zonas más alejadas del país.
- d. En cuanto a los recursos humanos, se mejorará el desarrollo de las competencias y capacidades del personal de salud con orientación en la atención primaria de salud; se incrementará la presencia de médicos especialistas a nivel nacional, a través de una política de reconocimiento e incentivos, se desarrollará una política de asistencia técnica a distancia y el uso de la telemedicina.

III. MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

De acuerdo al Decreto Legislativo N.º 1167, son funciones del IGSS las siguientes:

- a) Conducir la planificación, gestión, operación y prestación de servicios de salud de los Institutos Especializados, Hospitales Nacionales y Dirección de Redes de Salud de Lima Metropolitana.
- b) Brindar asistencia técnica a los Gobiernos Regionales a fin de contribuir en la planificación, gestión, operación y prestación de servicios de salud de los institutos especializados, hospitales y dirección de redes de salud, regionales, dentro del marco de los lineamientos de Política Nacional de Salud.
- c) Dirigir en el marco de lo dispuesto por el Ministerio de Salud, las acciones de promoción de la salud, de prevención de enfermedades y daños así como de recuperación y rehabilitación en salud, en los institutos especializados, hospitales y direcciones de redes de salud, según corresponda.





PERÚ

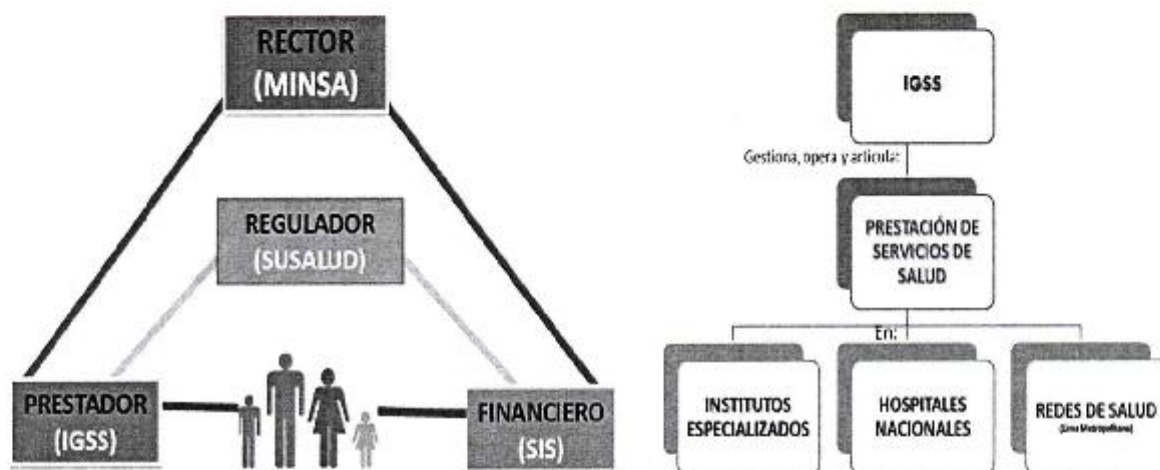
Ministerio
de Salud

Instituto de Gestión de
Servicios de Salud

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

- c) Dirigir y articular, en el marco de lo dispuesto por el Ministerio de Salud, los servicios de atención móvil de urgencias y emergencias a nivel nacional.
- e) Conducir y articular según corresponda la prestación de servicios hospitalarios y de referencia y contra referencia entre los institutos especializados, hospitales y direcciones de redes de salud a nivel nacional.
- f) Organizar y mantener actualizada la información estratégica de los institutos especializados, hospitales y redes de salud en base a los indicadores que establece el Ministerio de Salud
- g) Diseñar y proponer al Ministerio de Salud los Modelos Organizacionales y de gestión con enfoque de calidad y oportunidad, en el marco de las normas de modernización de la gestión del Estado.
- h) Gestionar mejoras en las capacidades de los institutos Especializados y Hospitales en materia de docencia, investigación y difusión de la producción científica.
- i) Monitorear, supervisar, evaluar y retroalimentar el cumplimiento de los objetivos en el marco de las políticas, lineamientos y planes que guían la gestión y operación de los institutos especializados, Hospitales Nacionales y Establecimientos de Salud de Lima Metropolitana, así como las referidas a la gestión pre hospitalaria en el ámbito de su competencia.
- j) Conducir la formulación de los documentos de gestión aplicables a los órganos y organismos señalados en la presente norma.
- k) Proponer al Ministerio de Salud los instrumentos técnicos y normativos que regulen la operación y prestación de los servicios de salud del ámbito de su competencia.
- l) Otras funciones que se asignen por Ley.

Gráfico 8: Rol del IGSS en el Sector Salud



Fuente: Elaboración propia (Ilustraciones para fines didácticos).





PERÚ

Ministerio
de Salud

Instituto de Gestión de
Servicios de Salud

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

3.1 Misión, Visión y Valores Institucionales

MISIÓN

- *Somos un organismo público que conduce y articula la más importante, moderna y efectiva red de prestación de cuidado integral de la salud para todos y por todos, contribuyendo a fortalecer un sistema nacional de salud, que tenga como principios: universalidad, equidad, solidaridad, integralidad, accesibilidad y calidad, para avanzar en el logro del máximo grado de bienestar de la sociedad como parte del desarrollo del país.*

VISIÓN

- *Promover en las personas, a través de un efectivo liderazgo, estilos de vida saludables, gestionando, conduciendo y articulando eficientemente los servicios de salud, con infraestructura y equipamiento apropiados, recursos humanos calificados, actualizados permanentemente y comprometidos en brindar un cuidado integral, con calidad y calidez, potenciando la docencia e investigación científica, que identifique los problemas de salud y brinde soluciones, a fin de garantizar el ejercicio pleno del derecho fundamental a la salud de la personas, familias y comunidades en paz.*

VALORES

- *Honestidad*
- *Transparencia*
- *Vocación de Servicio*
- *Trabajo en Equipo*
- *Eficiencia*





PERÚ

Ministerio
de Salud

Instituto de Gestión de
Servicios de Salud

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

3.2 Diagnóstico Externo e Interno

a) Diagnóstico Externo del IGSS

Durante esta etapa se analizan todos los factores o variables que influyen en el IGSS, de manera positiva o negativa; es decir, el conjunto de oportunidades o amenazas que demuestra un escenario aproximado del sector salud y el entorno del IGSS.

Se identificaron las siguientes variables en ambos casos:

Oportunidades	• Mejoramiento de los indicadores macro económicos a nivel país • Incremento del Presupuesto Público en salud favorece el escenario financiero del Pliego • Favorable Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública • Favorable Política Global sobre Aseguramiento Universal • Positiva priorización de Implementación de la Reforma de Salud • Respaldo normativo que permite convertir al Pliego en un administrador de Recursos • Mejoramiento de Políticas de Inversión a través de Alianzas Público Privadas (APPs) • Mayores avances en Tecnología, Información y Comunicaciones (TIC)
Amenazas	• Desfavorable Política de Remuneraciones • Falta de cumplimiento del DL 1167 por parte del Pliego MINSA (transferencia de recursos y UUEE) • Factores sociales desfavorables a niveles gremiales afectan Reforma del Sector Salud • Lento Proceso de transferencia de recursos financieros afecta la gestión de los servicios de salud • Bajo niveles de Educación, Salud y Alimentación por parte de la Población • Crecimiento demográfico en Lima Metropolitana afecta la capacidad de oferta de servicios hospitalarios • Inestabilidad Política y económica afecta la estabilidad del Pliego IGSS • Mayor incremento de la Demanda de Servicios de Salud • Falta de Normas actualizadas sobre los servicios de salud • Escasa coordinación intersectorial • Alta devaluación afecta el tipo de cambio y la adquisición de medicamentos y equipamiento





PERÚ

Ministerio
de Salud

Instituto de Gestión de
Servicios de Salud

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

b) Diagnóstico Interno del IGSS

A nivel de las condiciones internas que afectan positiva o negativamente al IGSS se ha realizado un análisis interno de aquellas variables correspondientes tanto a fortalezas como debilidades. Observándose que en un escenario inicial, de implementación institucional, el IGSS cuenta con una menor cantidad de fortalezas y un mayor número de debilidades, debido a su ciclo de vida, lo cual se justifica porque se encuentra en una etapa de nacimiento institucional.

Se identificaron las siguientes variables en ambos casos:

Fortalezas	• Favorable condición organizacional al convertirse en la gran Red de servicios asistenciales del país • Capacidad de autonomía administrativa como pliego para gestionar los recursos económicos y financieros • Capacidad de organizar los servicios en función al cuidado integral de salud y de atención primaria • Capacidad de contar con un sistema de referencia y contra referencia a nivel nacional
Debilidades	• Dificultades en la gestión comunicacional y de Difusión de los logros de IGSS • Débil conducción de mandos medios en áreas especializadas • Inadecuada organización del sistema de salud con enfoque institucional y no en el paciente o usuario • Insuficiente capacidad de recursos estratégicos en salud • Baja capacidad de atención de servicios al usuario (calidad y calidez) • Débil desarrollo organizacional (clima y comunicación) • Inadecuados sistemas de tecnologías de información y comunicaciones (TIC) • Dificultades en cultura organizacional basada en enfoque de "Estado Benefactor" • Recursos Humano con poca calificación de competencias y bajos niveles remunerativos • Escasa inversión y producción científica

c) Matrices de Ponderación

A partir de esta fase, se ha desarrollado el análisis de matrices de ponderación, que integra y categoriza las cuatro variables antes descritas, lo cual ha permitido calificar las condiciones de una realidad institucional, la generación de opciones o alternativas estratégicas que llevan a la generación de estrategias y posteriormente objetivos estratégicos generales de IGSS, o conocidos también como objetivos institucionales. La fuente usada para esta metodología es la desarrollada por *Enrique Louffat*¹⁰ y para alcanzar esta fase, se han analizado las siguientes matrices:

i. Matriz EFE

Corresponde a la Evaluación de Factores Externos (EFE) o aquellas variables de oportunidad o amenaza detectadas durante este análisis. De ello, se observa que las amenazas tienen un mayor peso ponderado que las oportunidades. De acuerdo al análisis especializado se observa un indicador de 2.31, lo cual significa que se debe tomarse en cuenta las amenazas más que las oportunidades, dado que expresa que la Entidad está frente a una situación adversa.



¹⁰ LOUFFAT, Enrique. "Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo, Ed. Cengage Learning, 2012. Buenos Aires, 2012.



PERÚ

Ministerio
de SaludInstituto de Gestión de
Servicios de SaludPLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

Tabla 3: Matriz EFE

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Oportunidades			
• Mejoramiento de los indicadores macro económicos a nivel país	0.07	3	0.21
• Incremento del Presupuesto Público en salud favorece el escenario financiero del Pliego	0.08	4	0.32
• Favorable Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública	0.04	3	0.12
• Favorable Política Global sobre Aseguramiento Universal	0.04	3	0.12
• Positiva priorización de Implementación de la Reforma de Salud	0.04	4	0.16
• Respalco normativo que permite convertir al Pliego en un administrador de Recursos	0.03	3	0.09
• Mejoramiento de Políticas de Inversión a través de Alianzas Público Privadas (APPs)	0.06	4	0.24
• Mayores avances en Tecnología, Información y Comunicaciones (TIC)	0.08	4	0.32
Amenazas			
• Desfavorable Política de Remuneraciones	0.09	1	0.09
• Falta de cumplimiento del DL 1167 por parte del Pliego MINSA (transferencia de recursos y UJEE)	0.07	2	0.14
• Factores sociales desfavorables a niveles gremiales afectan Reforma del Sector Salud	0.06	1	0.06
• Lento Proceso de transferencia de recursos financieros afecta la gestión de los servicios de salud	0.04	1	0.04
• Bajo niveles de Educación, Salud y Alimentación por parte de la Población	0.09	1	0.09
• Crecimiento demográfico en Lima Metropolitana incrementa demanda y afecta la capacidad de oferta de servicios hospitalarios	0.03	2	0.06
• Inestabilidad Política y económica afecta la estabilidad del Pliego IGSS	0.04	1	0.04
• Falta de Normas actualizadas sobre los servicios de salud	0.04	2	0.08
• Escasa coordinación intersectorial	0.07	1	0.07
• Alta devaluación afecta el tipo de cambio y la adquisición de medicamentos y equipamiento	0.03	2	0.06
PESO PONDERADO (100%)	1.00	RESULTADO	2.31
Calificación:		NOTA:	Si el resultado es mayor a 2.50 la tendencia es (POSITIVA), si es menor de 2.50 la tendencia es (NEGATIVA)
1 = (>) AMENAZA OPORTUNIDAD	3 = (<)		
2 = (<) AMENAZA OPORTUNIDAD	4 = (>)		





PERÚ

Ministerio
de SaludInstituto de Gestión de
Servicios de SaludPLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

ii. Matriz EFI

Corresponde a la Evaluación de Factores Internos (EFI) o aquellas variables de fortaleza o debilidad detectadas durante este análisis. En la matriz EFI se aprecia que las condiciones internas son adversas o negativas en su mayor proporción, esto se debe al actual ciclo de vida de IGSS, en una etapa de nacimiento, es conveniente enfocar los esfuerzos sobre las debilidades más que las fortalezas. Es preciso señalar que las condiciones sobre las que inició el IGSS fueron de cierta forma adversas, las dificultades de implementación debido a factores externos fueron una de las variables más notorias, la limitada disponibilidad de recursos y la integración de instituciones con culturas organizacionales distintas hicieron más lento el proceso de implementación¹¹. El indicador resultante es de 1.80, muy por debajo del 2.50 de equilibrio que iguala ambos tipos de variables, esto implica que se deben concentrar los esfuerzos en fortalecer e implementar la Institución como opciones estratégicas iniciales.

Tabla 4: Matriz EFI

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Fortalezas			
• Favorable condición organizacional al convertirse en la gran Red de Servicios Asistenciales del país	0.1	4	0.40
• Capacidad de autonomía administrativa como Pliego para gestionar los recursos económicos y financieros	0.05	3	0.15
• Capacidad de organizar los servicios en función al Cuidado Integral de salud y de atención primaria	0.05	4	0.20
• Capacidad de contar con un < sistema de Referencia y Contra referencia a nivel nacional	0.05	3	0.15
Debilidades			
• Dificultades en la Gestión Comunicacional y de Difusión de los logros de IGSS	0.05	1	0.05
• Débil conducción de mandos medios en áreas especializadas	0.1	1	0.10
• Inadecuada organización del Sistema de Salud con enfoque institucional y no en el paciente o usuario	0.1	1	0.10
• Insuficiente capacidad de Recursos Estratégicos en Salud	0.05	1	0.05
• Baja capacidad de atención de servicios al usuario (Calidad y Calidez)	0.1	1	0.10
• Débil Desarrollo Organizacional (Clima y Comunicación)	0.1	1	0.10
• Inadecuados sistemas de tecnologías de información y comunicaciones (TIC)	0.1	1	0.10
• Dificultades en cultura organizacional basada en enfoque de "Estado Benefactor"	0.05	2	0.10
• Recursos Humano con poca calificación de competencias y bajos niveles remunerativos	0.05	2	0.10
• Escasa inversión y producción científica	0.05	2	0.10
PESO PONDERADO (100%)	1	RESULTA	1.80
Calificación:	NOTA:		
1 = (>) DEBILIDAD FORTALEZA	3 = (<)	Si el resultado es mayor a 2.50 la tendencia es (POSITIVA), si es menor de 2.50 la tendencia es (NEGATIVA)	
2 = (<) DEBILIDAD FORTALEZA	4 = (>)		

¹¹ La Tercera Disposición Complementaria Final del Decreto Legislativo N° 1167 dispone que se transfiera al Instituto de Gestión de Servicios de Salud, las funciones que corresponden a las Direcciones de Salud II Lima Sur, IV Lima Este y V Lima Ciudad, referidas a la conducción de la gestión de la operación y prestación de servicios de salud de los establecimientos de salud públicos bajo su dependencia.



iii. Matriz FODA

La Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) fue formulada de acuerdo a las precisiones de Louffat, quien sostiene que la mecánica para el desarrollo de esta matriz se realiza haciendo el cruce de las variables a fin de detectar una lista de opciones estratégicas, a entender de la siguiente manera:

Opciones Estratégicas FO	"Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades"
Opciones Estratégicas FA	"Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas"
Opciones Estratégicas DO	"Aprovechar las oportunidades para superar las debilidades"
Opciones Estratégicas DA	"Reducir las debilidades y evitar las amenazas"

De acuerdo como se observa en la Tabla 6, la Matriz FODA del IGSS detectó veintiocho (28) opciones estratégicas, precisadas a continuación en la Tabla 5:

Tabla 5: Opciones Estratégicas diferenciadas del IGSS

Cod OE	Cod Var	Opciones Estratégicas diferenciadas (Según Matriz FODA)
OE1	FO1	Fortalecimiento de la Estructura Organizacional en RED capaz de gerenciar eficaz y eficientemente los Servicios de Salud del país.
OE2	FO2	Implementación de una Estrategia Financiera (gasto) y de Inversiones (APPs) con las diferentes fuentes de recursos del Pliego (Administración IGSS y UUEE)
OE3	FO3	Desarrollo de una estrategia efectiva de servicios al usuario (Calidad de atención pero con retorno y mejora continua)
OE4	FO4	Implementación efectiva del Sistema de Referencias y contra referencias nacionales
OE5	FO5	Implementación de un Sistema de Tecnología e Información oportuno para el nivel del IGSS
OE6	FO6	Contribución al crecimiento y desarrollo de Programas Presupuestales por Resultados (Gestión por Resultados)
OE7	FO7	Organizar los servicios de Cuidado integral y Atención primaria de Salud para contribuir con AUS
OE8	DO1	Implementación de una Estrategia Comunicacional por parte del IGSS
OE9	DO2	Fortalecimiento de competencias y mayor reclutamiento de mandos en nivel intermedios especialistas



**PERÚ****Ministerio
de Salud****Instituto de Gestión de
Servicios de Salud****PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017**
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

OE10	DO3	Reestructuración del modelo organizacional del IGSS basado en el usuario o cliente
OE11	DO4	Adquisición e Implementación de mejores Recursos Estratégicos en Salud para el IGSS como modelo de reforma
OE12	DO5	Cambio Organizacional y desarrollo de la cultura IGSS
OE13	DO6	Desarrollo e implementación de IDI (Investigación, desarrollo e innovación) del IGSS
OE14	DO7	Implementación del Sistema de TI
OE15	FA1	Desarrollo e implementación de un Sistema Remunerativo basado en competencias por resultados y con beneficios por desempeño
OE16	FA2	Implementación y sostenibilidad de la Gestión por Resultados en IGSS
OE17	FA3	Desarrollo e implementación de Estrategia de Educación, Promoción y Prevención de la Salud
OE18	FA4	Reestructuración del Servicio de Salud a nivel hospitalario, pre hospitalarios, institutos y de Redes integradas
OE19	FA5	Propuesta e implementación de Normas, Directivas, Guías, Manuales en materia prestacional, de gestión y servicios de salud
OE20	FA6	Desarrollo e Implementación de Políticas Multianuales que influyan en la estabilidad del Pliego IGSS
OE21	FA7	Fortalecimiento de la Coordinación Multisectorial
OE22	FA8	Mejoramiento del sistema logístico y de compras del Pliego IGSS
OE23	DA1	Implementación de una Estructura o plataforma comunicacional que cumpla la Estrategia del Pliego IGSS
OE24	DA2	Reestructuración de la Estrategia de Usuario (externo e interno)
OE25	DA3	Reforma del área de gestión de RR.HH. Y políticas remunerativas
OE26	DA4	Organización efectiva de los Recursos Estratégicos (Tangibles e intangibles) del Pliego
OE27	DA5	Sistema de Tecnologías de Información que permitan controlar los procesos y mejorar los servicios hospitalarios y pre hospitalarios
OE28	DA6	Producción efectiva de normas e investigación científica

Fuente: Elaboración propia. Unidad de Planeamiento-OPP-IGSS





PERÚ

Ministerio
de Salud

Instituto de Gestión de
Servicios de Salud



REFORMA
es más SALUD

Tabla 6: Matriz FODA Cruzado

		OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	FODA	- Mejoramiento de los indicadores macro económicos a nivel país - Incremento del Presupuesto Público en salud favorece al desarrollo del Pilego - Favorable Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública - Favorable Política Global sobre Aseguramiento Universal - Positiva priorización de la implementación de la Reforma de Salud - Respaldo normativo que permite convertir al Pilego en un administrador de Recursos - Maximización de Políticas de Inversión a través de Alianzas Público Privadas (APPs) - Mayores avances en Tecnología, Información y Comunicaciones (TIC)	- Deficiente Política de Recursos Humanos - Falta de cumplimiento DEL DL 1187 por parte del Pilego (MUNSA (inter alia) de recursos y UUEE) - Factores sociales desfavorables a niveles gerenciales afectan Reforma del Sector Salud - Lento Proceso de transferencia de recursos financieros afecta la gestión de los servicios de salud - Bajo niveles de Educación, Salud y Alimentación por parte de la Población - Crecimiento demográfico en Lima Metropolitana afecta la capacidad de oferta de servicios hospitalarios - Inestabilidad política y económica afecta la estabilidad del Pilego (GSS) - Mayor crecimiento de la Demanda de Servicios de Salud - Falta de Normas actualizadas sobre los servicios de salud - Escaras coordinación intersectorial - Alta desvaloración afecta el tipo de cambio y la adquisición de medicamentos y equipamiento
FORTALEZAS (F)	- Favorable condición organizacional al convertirse en la Gran Red de Servicios Asistenciales del país - Capacidad de autonomía administrativa como Pilego para gestionar los recursos económicos y financieros - Capacidad de organizar los servicios en función al Ciudadano integral de salud y de atención primaria - Capacidad de contar con un sistema de Referencia y Contra-referencia a nivel nacional	- FO 1 Fortalecimiento de la Estructura Organizacional en RED capaz de generar eficacia y eficiencia en los Servicios de Salud del país. - FO 2 Implementación de una Estrategia, Estructura, Gestión y de Inversión (AEPG) con las diferentes fuentes de recursos del Pilego (Administración (GSS) y UUEE) - FO 3 Desarrollo de una estrategia efectiva de servicios al usuario (Calidad de atención pero con retorno y mejora continua) - FO 4 Implementación efectiva del Sistema de Referencias y contra-referencias nacionales - FO 5 Implementación de un Sistema de Tecnología e Información oportuno para el nivel del IGSS - FO 6 Contribución al crecimiento y desarrollo de Programas Presupuestales por Resultados (Gestión por Resultados) - FO 7 Organizar los servicios de Ciudadano Integral y Atención primaria de Salud para contar con AUS	- DO 1 Implementación de una Estrategia Comunicacional por parte del IGSS - DO 2 Fortalecimiento de competencias y mayor reclutamiento de manuales en nivel intermedios especializados - DO 3 Reestructuración del modelo organizacional del GSS basado en el usuario o cliente - DO 4 Adquisición e implementación de mejores Recursos Estratégicos en Salud para el IGSS como modelo de reforma - DO 5 Cambio Organizacional y desarrollo de cultura IGSS - DO 6 Desempeño e implementación de DI (Investigación, desarrollo e innovación) del IGSS - DO 7 Implementación del Sistema de TI
DEBILIDADES (D)	- Dificultades en la Gestión Comunicacional y de Difusión de los logros de IGSS - Debilitada conducción de marcos medios en áreas especializadas - Inadecuada organización del Sistema de Salud con enfoque institucional y no en el paciente o usuario - Insuficiente capacidad de Recursos Estratégicos en Salud - Baja capacidad de atención de servicios al usuario (Calidad y Calidez) - Debilitado Desarrollo Organizacional (Clima y Comunicación) - Inadecuados sistemas de tecnologías de información y comunicaciones (TIC) - Dificultades en cultura organizacional basada en enfoque de "Estado Beneficiario" - Recursos Humanos con poca calificación de competencias y bajos niveles remunerativos - Escaras inversión y producción científica	- FA1 Desarrollo e implementación de un Sistema Referencial basado en competencias por resultados y con beneficios por desempeño - FA2 Implementación y actualización de la Gestión por Resultados en IGSS - FA3 Desarrollo e implementación de Estrategia de Educación, Promoción y Prevención de la Salud - FA4 Reestructuración del Servicio de Salud a nivel hospitalario, pre hospitalario, Instituto y de Redes Integradas - FA5 Procura e implementación de Normas, Directivas, Guías, Manuales en materia prehospitalaria de gestión y servicios de salud - FA6 Desarrollo e implementación de Políticas Multisectoriales que influyan en la estabilidad del Pilego IGSS - FA 7 Fortalecimiento de la Coordinación Multisectorial - FA 8 Mejoramiento del sistema logístico y de compras del Pilego (GSS)	- DA1 Implementación de una Estructura o plataforma comunicacional que cumpla la Estrategia del Pilego (GSS) - DA2 Reestructuración de la Estrategia de Usuario (externo e interno) - DA3 Reforma del área de gestión de RRHH y políticas remunerativas - DA4 Organización efectiva de los Recursos Estratégicos (Tecnologías e Ingresos) del Pilego - DA5 Sistema de tecnologías de información que permitan controlar los procesos y mejorar los servicios hospitalarios y pre hospitalarios - DA 6 Producción efectiva de normas e investigación científica

**PERÚ****Ministerio
de Salud****Instituto de Gestión de
Servicios de Salud****REFORMA
es más SALUD****iv. Matriz de Opciones Estratégicas (OE)**

En esta etapa, se integra, califica, categoriza y simplifica las opciones estratégicas, como alternativas para la creación de estrategias institucionales. De este análisis resulta el siguiente listado de opciones estratégicas priorizadas:

Tabla 7: Listado de Opciones Estratégicas Priorizadas

LISTADO DE OPCIONES ESTRATÉGICAS PRIORIZADAS		
OE3	Mejorar Servicios al usuario	195
OE18	Mejorar Servicios al usuario	195
OE24	Mejorar Servicios al usuario	195
OE20	Implementación de Planes y Políticas Multianuales	193
OE7	Organizar los servicios de Cuidado integral y Atención primaria de Salud logrando AUS	191
OE1	Fortalecer Estructura organizacional en RED IGSS	188
OE11	Implementación de Recursos Estratégicos	188
OE26	Implementación de Recursos Estratégicos	188
OE6	Implementación de Gestión por Resultados (PpR)	185
OE16	Implementación de Gestión por Resultados (PpR)	185
OE13	Implementación IDI (Investigación, Desarrollo e Innovación)	184
OE19	Implementación IDI (Investigación, Desarrollo e Innovación)	184
OE23	Implementación IDI (Investigación, Desarrollo e Innovación)	184
OE2	Estrategia financiera y de inversiones	181
OE5	Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC)	180
OE14	Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC)	180
OE27	Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC)	180
OE10	Cambio Organizacional (Desarrollo, Recursos Humanos y Remuneraciones)	177
OE12	Cambio Organizacional (Desarrollo, Recursos Humanos y Remuneraciones)	177
OE15	Cambio Organizacional (Desarrollo, Recursos Humanos y Remuneraciones)	177
OE25	Cambio Organizacional (Desarrollo, Recursos Humanos y Remuneraciones)	177
OE21	Mejoramiento de la Coordinación Multisectorial	168
OE9	Mejoramiento de competencias RRHH especializados	159
OE4	Implementación del Sistema de Referencias y Contra referencias nacionales	157
OE22	Mejoramiento del Proceso Logístico IGSS	156
OE8	Implementación de Estrategia Comunicacional Educación, prevención y promoción)	153
OE17	Implementación de Estrategia Comunicacional Educación, prevención y promoción)	153
OE23	Implementación de Estrategia Comunicacional Educación, prevención y promoción)	153





PERÚ

Ministerio
de SaludInstituto de Gestión de
Servicios de SaludPLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud**d. Estrategias**

En esta fase, se han detectado dos tipos de estrategias: Las de **Crecimiento**, que son aquellas estrategias fundamentales para el posicionamiento del nuevo Pliego IGSS en el Sector Salud; y las de **Desarrollo**, que contempla todo el proceso de implementación del Pliego IGSS. La integración de las veintiocho (28) opciones estratégicas, vistas de acuerdo a la matriz anterior han llevado a articular doce (12) estrategias.

Tabla 8: Matriz de Estrategias y su Tipología

ESTRATEGIAS		TIPOLOGIA
1	SERVICIO AL USUARIO	ESTRATEGIA DE DESARROLLO
2	DESARROLLO DE POLÍTICAS Y PLANES MULTIANUALES	ESTRATEGIA DE DESARROLLO
3	ORGANIZACIÓN SERVICIOS ATENCIÓN PRIMARIA DE SALUD	ESTRATEGIA DE DESARROLLO
4	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	ESTRATEGIA DE DESARROLLO
5	GESTIÓN DE RECURSOS (Tangibles e Intangibles)	ESTRATEGIA DE DESARROLLO
6	GESTION POR RESULTADOS	ESTRATEGIA DE DESARROLLO
7	INNOVACIÓN	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO
8	GESTION FINANCIERA	ESTRATEGIA DE DESARROLLO
9	GESTION DEL CONOCIMIENTO	ESTRATEGIA DE DESARROLLO
10	ALIANZA ESTRATÉGICA	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO
11	GESTION POR PROCESOS	ESTRATEGIA DE DESARROLLO
12	ESTRATEGIA COMUNICACIONAL ORGANIZACIONAL	ESTRATEGIA DE DESARROLLO





PERÚ

Ministerio
de Salud

Instituto de Gestión de
Servicios de Salud

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

IV. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES

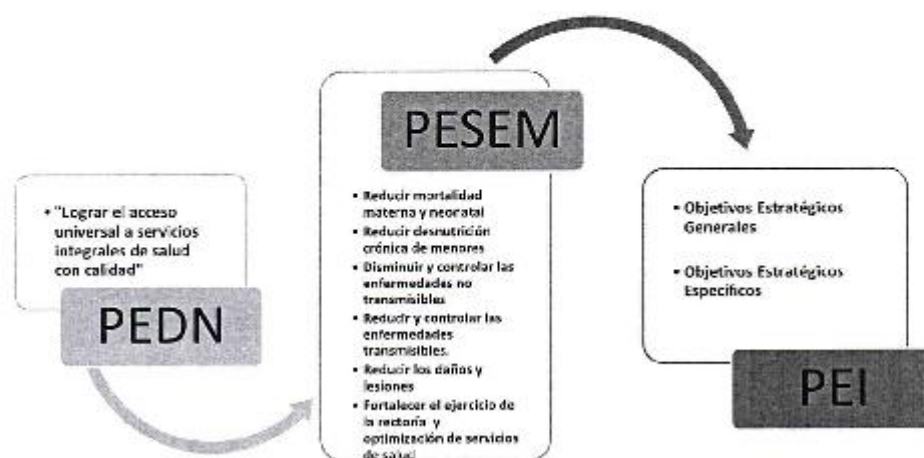
Según Thompson y Strickland, los **objetivos** se definen como resultados específicos que pretende alcanzar una organización, por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia¹². Por otro lado, según la Real Academia de la Lengua Española, la palabra **estrategia** deriva del latín *strategia*, que procede del griego: *στρατηγία*. Cuyo significado primario es "el arte de dirigir las operaciones militares"¹³.

Con este breve preámbulo, los Objetivos Estratégicos del IGSS representan un conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo fin es alinear los recursos y potencialidades de la Entidad orientados hacia alcanzar la visión institucional.

4.1 Articulación del Plan Estratégico Institucional

Según la Directiva N°001-2014-CEPLAN, el proceso estratégico de definición de Objetivos Estratégicos Institucionales se construye junto a su articulación al PEDN y PESEM, respectivamente, de la siguiente manera:

Gráfico 9: Articulación del Plan Estratégico Institucional



Una de las limitaciones en la formulación del PEI ha sido la articulación con el PESEM, debido a que el Sector Salud no cuenta con un PESEM oficial, solo en versión preliminar, asimismo cuenta con un solo objetivo vinculado a la gestión o rectoría. Sin embargo, el IGSS, a través de su Unidad Ejecutora 001-Administración IGSS tiene principalmente un rol "gestor" de servicios de salud, "operados y articulados" en sus Órganos Desconcentrados.

Según el Gráfico N° 10, la articulación de los Objetivos Estratégicos Generales del IGSS se vincula con el PESEM en dos dimensiones:

- Escenario de Gestión
- Escenario Prestacional.

¹² Thompson, A. y Strickland, A. (2003). Planeación Estratégica - Teoría y casos. Editorial McGraw-Hill.

¹³ <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=estrategia>



PERÚ

Ministerio
de SaludInstituto de Gestión de
Servicios de SaludPLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

Gráfico 10: Articulación de los Objetivos del Plan Estratégico Institucional



Fuente: Elaboración propia- Unidad de Planeamiento- OPP- IGSS

4.2 Objetivos Estratégicos Generales

Los Objetivos Estratégicos Generales del Instituto de Gestión de Servicios de Salud hacia el año 2017 son los siguientes:

Tabla 9: Objetivos Estratégicos Generales del Instituto de Gestión de Servicios de Salud

CÓDIGO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES
OEG 1	Organizar e implementar un modelo de cuidado integral de la salud para todos y por todos.
OEG 2	Fortalecer y mejorar la Oferta de Servicios de Salud en todos sus niveles, en lo pre hospitalario (emergencias y urgencias médicas) y en el sistema de referencias y contra referencias.
OEG 3	Fortalecer permanentemente las competencias del IGSS, en función de sus finalidades institucionales.
OEG 4	Fortalecer la gestión basada en la experiencia directa, el conocimiento e innovación científica y tecnológica.
OEG 5	Fortalecer la promoción de salud fomentando estilos de vida saludables, la prevención de enfermedades, accidentes y daños.
OEG 6	Brindar asistencia técnica en la organización de la prestación de servicios de salud en regiones.



**PERÚ****Ministerio
de Salud****Instituto de Gestión de
Servicios de Salud****PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017**
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

4.3 Objetivos Estratégicos Específicos.

Los Objetivos Estratégicos Específicos coadyuvan directamente al logro de los Objetivos Estratégicos Generales. Son también llamados Objetivos Estratégicos Operativos, y su cumplimiento es anual. Dado que el IGSS es un nuevo Pliego del Sector Salud y se encuentra en proceso de implementación, este primer Plan Estratégico Institucional está encaminado a generar los cimientos y las bases para la implementación adecuada de la Entidad, en relación a sus órganos, sistemas y procesos internos.

En ese sentido, los Objetivos Estratégicos Específicos están encaminados a la implementación de una serie de sistemas del aparato administrativo necesarios para el óptimo funcionamiento de la Entidad. Durante el proceso de integración, simplificación y formulación de Objetivos Estratégicos Específicos, se diferencia que el Pliego IGSS cuenta con un rol de *conducción de los servicios de salud* a nivel de su Unidad Ejecutora 001 Administración IGSS y otro rol de *prestación de los servicios de salud* a nivel de sus Órganos Desconcentrados o Unidades Ejecutoras.

Objetivo Estratégico General N° 1:

"Organizar e implementar un modelo de cuidado integral de la salud para todos y por todos".

N°	Código	Objetivo Estratégico Específico	Responsables
OEG1	OEE 1.1	Organizar la implementación de Redes Integradas de Atención Primaria de Salud (RIAPS)	- Dirección del Cuidado Integral de la Salud y Redes Integradas
OEG1	OEE 1.2	Contribuir con los Objetivos Sanitarios del Sector	- Órganos de Línea - Órganos Desconcentrados
OEG1	OEE 1.3	Organizar la participación social y comunitaria en salud	- Órganos de Línea - Órganos Desconcentrados

Objetivo Estratégico General N° 2:

"Fortalecer y mejorar la Oferta de Servicios de Salud en todos sus niveles, en lo pre hospitalario (emergencias y urgencias médicas) y en el Sistema de Referencia y Contrarreferencia".

N°	Código	Objetivo Estratégico Específico	Responsables
OEG2	OEE2.1	Organizar y articular la prestación de los servicios de salud en todos sus niveles	- Órganos de Línea - Órganos Desconcentrados
OEG2	OEE2.2	Conducir el proceso de implementación de SAMU y mejorar sus condiciones de atención al usuario externo e interno	- Dirección de Servicios de Atención Móvil de Urgencias y Emergencias
OEG2	OEE2.3	Organizar y fortalecer el sistema de Referencia y Contrarreferencia	- Órganos de Línea - Órganos Desconcentrados
OEG2	OEE2.4	Mejorar las condiciones de atención de los usuarios externos	- Órganos Desconcentrados
OEG2	OEE2.5	Garantizar la disponibilidad de Recursos Estratégicos que requieren los usuarios en cada Unidad Ejecutora	- Órganos de Línea - Órganos Desconcentrados



**PERÚ****Ministerio
de Salud****Instituto de Gestión de
Servicios de Salud****PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017**
Instituto de Gestión de Servicios de Salud**Objetivo Estratégico General N° 3:**

"Fortalecer permanentemente las competencias del IGSS, desarrollar una gestión de calidad por resultados y de mejora continua de sus procesos, en función de las finalidades institucionales".

N°	Código	Objetivo Estratégico Específico	Responsables
OEG3	OEE3.1	Fortalecer de Imagen institucional de IGSS a nivel de usuarios externos e internos	- Secretaría General - Órganos Desconcentrados
OEG3	OEE3.2	Implementar un sistema de monitoreo, evaluación de resultados y cumplimiento de metas físicas del Pliego IGSS.	- Órganos de Administración Interna
OEG3	OEE3.3	Desarrollar e implementar una gestión de calidad por resultados y de mejora continua de sus procesos.	- Órganos de Administración Interna
OEG3	OEE3.4	Conducir la Gestión por Resultados.	- Órganos de Administración Interna
OEG3	OEE3.5	Fortalecer la gestión documentaria	- Secretaría General - Órganos de Administración Interna - Órganos Desconcentrados
OEG3	OEE3.6	Desarrollar y proponer documentos de gestión con carácter legal o normativo	- Órganos de Administración Interna - Órganos de Línea
OEG3	OEE3.7	Diseñar, Implementar y conducir una efectiva gestión financiera y presupuestal para la generación de valor.	- Órganos de Administración Interna - Órganos de Línea - Órganos Desconcentrados
OEG3	OEE3.8	Implementar la gestión de proyectos de inversión de manera sostenible	- Órganos de Administración Interna
OEG3	OEE3.9	Ampliar la capacidad financiera de los servicios de atención Móvil de Urgencias y Emergencias.	- Dirección de Servicios de Atención Móvil de Urgencias y Emergencias
OEG3	OEE3.10	Fortalecer la Seguridad y Salud en los Trabajadores del IGSS y sus Órganos Desconcentrados.	- Oficina de Recursos Humanos - Órganos Desconcentrados
OEG3	OEE3.11	Implementar la gestión de recursos humanos basada en competencias (Ley de Servir) y desarrollar de manera sostenible la Cultura Organizacional IGSS.	- Oficina de Recursos Humanos - Órganos Desconcentrados



**PERÚ****Ministerio
de Salud****Instituto de Gestión de
Servicios de Salud****PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017**
Instituto de Gestión de Servicios de Salud**Objetivo Estratégico General N° 4:***"Fortalecer la gestión basada en la experiencia directa, el conocimiento e innovación científica y tecnológica".*

N°	Código	Objetivo Estratégico Específico	Responsables
OEG4	OEE4.1	Implementar y monitorear el sistema integrado de Gestión de Tecnologías de información para IGSS y usuarios (externo e interno)	- Oficina de Tecnologías de Información
OEG4	OEE4.2	Implementar un Sistema electrónico de atención y seguimiento del paciente.	- Oficina de Tecnologías de Información - Órganos de Línea
OEG4	OEE4.3	Diseñar, aprobar, implementar y evaluar el proceso de Innovación científica y tecnológica.	- Órganos de Línea - Órganos Desconcentrados

Objetivo Estratégico General N° 5:*"Fortalecer la promoción de salud fomentando estilos de vida saludables, la prevención de enfermedades, accidentes y daños".*

N°	Código	Objetivo Estratégico Específico	Responsables
OEG5	OEE5.1	Promover y fomentar la vacunación oportuna como instrumento de prevención de daños en salud.	- Órganos de Línea - Órganos Desconcentrados
OEG5	OEE5.2	Conducir e integrar las estrategias sanitarias a acciones de educación, promoción y prevención de estilos de vida saludables en todos los niveles de atención.	- Órganos de Línea - Órganos Desconcentrados

Objetivo Estratégico General N° 6:*"Brindar asistencia técnica para el desarrollo de capacidades especializadas en regiones, en la prestación, investigación y docencia.*

N°	Código	Objetivo Estratégico Específico	Responsables
OEG6	OEE6.1	Fortalecer la asistencia técnica efectiva en regiones (recursos humanos, conocimiento, docencia, investigación, proyectos de inversión).	- Órganos de Línea





PERÚ

Ministerio
de Salud

Instituto de Gestión de
Servicios de Salud

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

V. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

5.1 Articulación de Objetivos Estratégicos y Acciones Estratégicas

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 1 - OEG1

ORGANIZAR E IMPLEMENTAR UN MODELO DE CUIDADO INTEGRAL DE LA SALUD PARA TODOS Y POR TODOS

Objetivos Específicos:

OEE1.1 Organizar la implementación de Redes Integradas de Atención Primaria de Salud (RIAPS).

OEE1.2 Contribuir con los Objetivos Sanitarios del Sector.

OEE1.3 Organizar la participación social y comunitaria en salud.

Acciones Estratégicas:

- 1.1.1. Selección de ámbitos territoriales
- 1.1.2. Constitución de RIAPS (Seleccionar 1 distrito, convocar a todos los actores sanitarios y constituir la Red Integrada)
- 1.1.3. Implementación de RIAPS
- 1.2.1. Reducción de Mortalidad Materna
- 1.2.2. Reducción de Mortalidad Neonatal por cada 1000 niños nacidos vivos
- 1.2.3. Reducción de Mortalidad Infantil
- 1.2.4. Reducción de la Desnutrición Crónica en niños menores de 5 años del primer quintil de pobreza
- 1.2.5. Control de Enfermedades no Transmisibles (Escolares entre 6 y 17 años con sobrepeso y obesidad en zonas urbanas)
- 1.2.6. Control de Enfermedades Transmisibles (Cobertura de vacunas completas)
- 1.2.7. Control de Enfermedades Transmisibles (Dengue y Chikungunya)
- 1.3.1. Formación de Comités de Agentes Comunitarios de Salud por Microred
- 1.3.2. Asociaciones de usuarios de servicios
- 1.3.3. Asociaciones de usuarios por daños específicos





PERÚ

Ministerio
de Salud

Instituto de Gestión de
Servicios de Salud

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 2 - OEG2

FORTALECER Y MEJORAR LA OFERTA DE SERVICIOS DE SALUD EN TODOS SUS NIVELES, EN LO PRE HOSPITALARIO (EMERGENCIAS Y URGENCIAS MÉDICAS) Y EN EL SISTEMA DE REFERENCIAS Y CONTRARREFERENCIAS

Objetivos Específicos:

- OEE2.1 Organizar y articular la prestación de los servicios de salud en todos sus niveles.
- OEE2.2 Conducir el proceso de implementación de SAMU y mejorar sus condiciones de atención al usuario.
- OEE2.3 Organizar y fortalecer el Sistema de Referencia y Contrarreferencia.
- OEE2.4 Mejorar las condiciones de atención de los usuarios externos.
- OEE2.5 Garantizar la disponibilidad de Recursos Estratégicos que requieren los usuarios en cada Unidad Ejecutora.

Acciones Estratégicas:

- 2.1.1. Ampliación de horarios, atención de especialidades prioritarias y servicios de urgencias y emergencia de 24 horas en establecimientos de primer nivel de atención de Lima Metropolitana
- 2.1.2. Ampliación de horarios y Plan de Mejora de Emergencias, Consultorios Externos, Admisión y SSHH en Hospitales e Institutos de Lima Metropolitana
- 2.1.3. Fortalecimiento de Servicios de Cirugía CV, Neurocirugía, Gastroenterología, Nefrología y otros en Hospitales
- 2.1.4. Nuevas fortalezas de Institutos
- 2.1.5. Plan de difusión y comunicación de Institutos
- 2.1.6. Mejorar y ampliar la atención pre-hospitalaria del SAMU a regiones
- 2.2.1. Fortalecimiento de la Atención médica telefónica efectiva de emergencias y urgencias en el centro regulador
- 2.2.2. Fortalecimiento de la Atención Pre hospitalaria de la emergencias con soporte vital básico
- 2.2.3. Fortalecimiento de la Atención Pre hospitalaria de la emergencias con soporte vital avanzado
- 2.3.1. Fortalecimiento del SNRC en Lima
- 2.3.2. Fortalecimiento del SNRC a nivel nacional
- 2.3.3. Fortalecimiento del SNRC por especialidades
- 2.4.1. Implementación del Sistema de Circuito Cerrado
- 2.5.1. Fortalecimiento de la Gestión de Medicamentos y Material Médico
- 2.5.2. Fortalecimiento de la Gestión y disponibilidad de Recursos Humanos en Salud
- 2.5.3. Fortalecimiento de la Infraestructura y Equipamiento Hospitalario





PERÚ

Ministerio
de Salud

Instituto de Gestión de
Servicios de Salud

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 3 - OEG3

**FORTALECER PERMANENTEMENTE LAS COMPETENCIAS DEL IGSS,
DESARROLLAR UNA GESTIÓN DE CALIDAD POR RESULTADOS Y DE MEJORA
CONTINUA DE SUS PROCESOS, EN FUNCIÓN DE LAS FINALIDADES
INSTITUCIONALES**

Objetivos Específicos:

- OEE3.1 Fortalecer la Imagen institucional de IGSS a nivel de usuarios externos e internos.
- OEE3.2 Implementar un sistema de monitoreo, evaluación de resultados y cumplimiento de metas físicas de la Administración IGSS y sus Órganos Desconcentrados
- OEE3.3 Desarrollar e implementar una gestión de calidad por resultados y de mejora continua de sus procesos.
- OEE3.4 Conducir la Gestión por Resultados del IGSS.
- OEE3.5 Fortalecer la Gestión Documentaria.
- OEE3.6 Desarrollar y proponer documentos de gestión con carácter legal o normativo
- OEE3.7 Diseñar, Implementar y conducir una efectiva gestión financiera y presupuestal para la generación de valor.
- OEE3.8 Implementar la gestión de proyectos de inversión de manera sostenible
- OEE3.9 Ampliar la capacidad financiera de los servicios de atención Móvil de Urgencias y Emergencias.
- OEE3.10 Fortalecer la Seguridad y Salud en los Trabajadores del IGSS y sus Órganos Desconcentrados.
- OEE3.11 Implementar la gestión de recursos humanos basada en competencias (Ley de Servir) y desarrollar de manera sostenible la Cultura Organizacional IGSS.

Acciones Estratégicas:

- 3.1.1. Presentación de IGSS ante el personal, instituciones y medios.
- 3.1.2. Desarrollo de la marca IGSS
- 3.2.1. Diseño e implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación de Indicadores
- 3.3.1. Planificación- Evaluación de la Calidad y Mejora Continua IGSS
- 3.3.2. Sistema de Información para el monitoreo de la Implementación y conducción de la Oficina de Gestión de la Calidad y Derechos de las Personas
- 3.4.1. Identificación de los resultados institucionales
- 3.5.1. Revisión de normas sobre trámite documentario
- 3.5.2. Incorporación de Tecnologías de información y comunicaciones (TIC)





PERÚ

Ministerio
de Salud

Instituto de Gestión de
Servicios de Salud

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

- 3.6.1. Acciones Asesoramiento Legal y Administrativo
- 3.7.1. Identificación de nudos críticos en la gestión financiera y presupuestal
- 3.7.2. Articulación de la gestión financiera y presupuestal del IGSS con las Unidades ejecutoras
- 3.7.3. Coordinación con SIS para financiamiento de prestaciones de pacientes asegurados en el PNA (capitado y pre liquidados)
- 3.7.4. Establecer estrategias de **acción** para cumplimiento de indicadores del Convenio Capitado
- 3.7.5. Análisis y evaluación de indicadores de Convenio cápita en redes del PNA.
- 3.7.6. Estimación de costos de atenciones con mayor demanda de los usuarios en Redes: Niño, Mujer, Adulto
- 3.8.1. Organización de la Unidad Funcional de Proyectos en OPP
- 3.8.2. Seguimiento a proyectos de inversión que MINSA transferirá a IGSS por Ley de Presupuesto
- 3.8.3. Identificación de Prioridades de Inversión y elaboración de perfiles
- 3.8.4. Organización de la gestión de nuevos hospitales (Culminación de construcción de hospitales de VES y Ate/Vitarte e inicio de funcionamiento)
- 3.9.1. Elaboración del Plan de Recupero financiero por pacientes atendidos
- 3.9.2. Coordinación con IAFAS (y)SIS para financiamiento de asegurados públicos
- 3.9.3. Definición de tarifas para otras instituciones de sector
- 3.10.1. Elaboración del Plan de aplicación de la Ley y Reglamento sobre Salud Ocupacional
- 3.10.2. Implementación del Plan de Salud ocupacional
- 3.11.1. Elaboración del Plan (Quinquenal y Anual) de Gestión de Recursos Humanos y Cultura organizacional.
- 3.11.2. Implementación del Plan de Gestión de RRHH y Cultura organizacional





PERÚ

Ministerio
de Salud

Instituto de Gestión de
Servicios de Salud

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 4 - OEG4

FORTALECER LA GESTIÓN BASADA EN LA EXPERIENCIA DIRECTA, EL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA

Objetivos Específicos:

- OEE4.1 Implementar y monitorear el sistema integrado de Gestión de Tecnologías de Información para IGSS y usuarios (externo e interno)
- OEE4.2 Implementar un Sistema electrónico de atención y seguimiento del paciente
- OEE4.3 Diseñar, aprobar, implementar y evaluar el proceso de Innovación científica y tecnológica.

Acciones Estratégicas:

- 4.1.1. Implementar y monitorear el sistema integrado de Gestión de Tecnologías de información para IGSS y usuarios (externo e interno) - Hospitales
- 4.1.2. Implementar y monitorear el sistema integrado de Gestión de Tecnologías de información para IGSS y usuarios (externo e interno) - Institutos
- 4.1.3. Implementar y monitorear el sistema integrado de Gestión de Tecnologías de información para IGSS y usuarios (externo e interno) - Establecimientos de Salud (Tipo I y II)
- 4.1.4. Desarrollar plataforma para recopilación, análisis y presentación de información estadística
- 4.2.1. Implementar Sistema Electrónico de atención y seguimiento del paciente.
- 4.2.2. Implementación de HCE nodo central
- 4.2.3. Implementación de HCE en Establecimientos de Salud
- 4.3.1. Elaboración del Plan de Innovación en Órganos de IGSS
- 4.3.2. Aplicación del Plan de Innovación científica y tecnológica
- 4.3.3. Convocatoria a Concurso y Premiación de Trabajos de Investigación científica en Institutos Especializados y Hospitales de Lima Metropolitana





PERÚ

Ministerio
de Salud

Instituto de Gestión de
Servicios de Salud

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 5 – OEG5

FORTALECER LA PROMOCIÓN DE SALUD FOMENTANDO ESTILOS DE VIDA SALUDABLES, LA PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES, ACCIDENTES Y DAÑOS.

Objetivos Específicos:

OEE5.1 Promover y fomentar la vacunación oportuna como instrumento de prevención de daños en salud

OEE5.2 Conducir e integrar las estrategias sanitarias a acciones de educación, promoción y prevención de estilos de vida saludables en todos los niveles de atención.

Acciones Estratégicas:

- 5.1.1. Aplicación del esquema aprobado de vacunación en niños menores de tres años en Lima Metropolitana
- 5.1.2. Aplicación de vacuna contra la influenza en adultos mayores de 65 años en Lima Metropolitana
- 5.2.1. Articulación del trabajo de las Redes y **Hospitales** con las diferentes estrategias sanitarias del MINSA
- 5.2.2. Monitoreo y Evaluación de Resultados alcanzados de las diferentes estrategias sanitarias

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 6 – OEG6

BRINDAR ASISTENCIA TÉCNICA EN LA ORGANIZACIÓN DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD EN REGIONES.

Objetivos Específicos:

OEE6.1 Fortalecer la asistencia técnica efectiva en regiones (recursos humanos, conocimiento, docencia, investigación, proyectos de inversión).

Acciones Estratégicas:

- 6.1.1. Implementar y fortalecer el Programa Más Salud enviando brigadas de especialistas a las regiones que más lo necesitan.
- 6.1.2. Asistencia técnica complementaria a las Direcciones Regionales de Salud con brigadas de especialistas, según demanda prioritaria en cada región.
- 6.1.3. Coordinación con la Peruvian American Medical Society (PAMS) y otras instituciones del exterior en su trabajo permanente de apoyo a diversas regiones
- 6.1.4. Diseño e implementación del Programa de Telemedicina



**PERÚ****Ministerio
de Salud****Instituto de Gestión de
Servicios de Salud****PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017**
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

VI. IDENTIFICACIÓN DE LA RUTA ESTRATÉGICA

Según la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico, aprobado mediante la Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 26-2014-CEPLAN/PCD, la ruta estratégica es el conjunto secuencial de acciones estratégicas que permite lograr los objetivos estratégicos. La elaboración de la ruta estratégica tiene como criterio predominante la combinación secuencial de acciones estratégicas y resultados, y la determinación de la cadena de efectos que se producirían. En otras palabras, cada ruta estratégica estará dividida en tramos y cada tramo es un conjunto coherente de acciones y resultados, perfectamente seleccionados, que permitan obtener un objetivo intermedio, camino al escenario apuesta. De esa manera, la ruta estratégica seleccionada será el núcleo central del plan a elaborar¹⁴. Sin embargo, dado que a la fecha el Sector Salud aún se encuentra en Fase de Análisis Prospectivo, una vez que haya concluido con la Fase Estratégica, el IGSS se alinearán al nuevo PESEM elaborado bajo la metodología de CEPLAN, mientras tanto el IGSS se ha articulado con los planes vigentes actualmente, sin perjuicio a ser reformulados cuando la autoridad del MINSA y CEPLAN así lo requieran.

Los planes o proyectos que el IGSS espera realizar en esta etapa de implementación institucional, de crecimiento y desarrollo organizacional, no serán posibles si no se incluyen metodologías clave de monitoreo y control de cumplimiento de sus objetivos estratégicos, con una mayor periodicidad, dada la dinámica actual en las organizaciones, el largo plazo que señalan las rutas estratégicas deberán ser concretados mediante instrumentos de corto plazo, lo cual permitirá ejercer una gestión por resultados, que permita tomar decisiones y corregir oportunamente las deficiencias, por tanto, es necesario que la tecnología brinde el soporte que requieren las Oficinas de Planeamiento Estratégico, o las que hagan sus veces. En ese sentido, uno de los aspectos vitales para el logro de los objetivos institucionales será el monitoreo en línea del cumplimiento de las metas físicas y presupuestarias, a través de una plataforma virtual. En ese sentido, el IGSS ha considerado pertinente orientar sus Objetivos Estratégicos Institucionales en cuatro perspectivas. La definición de perspectivas estratégicas permite separar o diferenciar componentes claves en el logro de objetivos.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Está vinculada al aspecto organizacional y representa la base sobre la que se sostiene todo el IGSS, donde se deben concentrar los esfuerzos e inversión a fin de alcanzar los objetivos propuestos. Está integrado por tres áreas o componentes: Las personas, el conocimiento y el desarrollo organizacional. En esta perspectiva deberá existir una búsqueda permanente de establecer una cultura organizacional adecuada, establecer políticas sostenibles de mejoramiento del capital intelectual, desarrollo de la innovación científica y tecnológica. Siendo de prioridad, el desarrollo de las personas; en esta etapa deberá consolidar el propósito de reformas en recursos humanos, integrando las políticas de la Ley de Servir. Es oportuno agotar esfuerzos en la necesidad de consolidar una nueva cultura organizacional, por lo que se contempla incluir recursos que nos lleven a alcanzar los objetivos estratégicos generales (institucionales) y objetivos estratégicos específicos.

Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva considera los procesos como el principal instrumento articulador de la gestión por resultados y el Instituto de Gestión de Servicios de Salud debe continuar en su proceso de implementación, por lo que esta fase involucra además de continuar con el enfoque de Procesos, la priorización de aspectos como imagen institucional a nivel de los usuarios externos e internos, la implementación de un sistema sostenible de monitoreo, evaluación y control, la inclusión de un sistema efectivo de calidad y mejora continua, una gestión basada en Programas Presupuestales por resultados, así como la propuesta de documentos de gestión con carácter normativo o legal.



¹⁴ Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico, Artículo 33.3, Anexo 1. Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 25-2014-CEPLAN/PCD

**PERÚ****Ministerio
de Salud****Instituto de Gestión de
Servicios de Salud****PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2017**
Instituto de Gestión de Servicios de Salud

Perspectiva de Usuario

Siendo "la prestación de los servicios de salud" el rol principal del IGSS, es necesario articular el PEI del IGSS dirigido hacia el enfoque basado en las personas, por tal motivo es necesaria que esta perspectiva sea inducida debido a su gran importancia y conexión con la visión de la institución. El usuario (llamado también Cliente) deberá ser de prioridad, en esta fase se deben incluir aspectos como la construcción de una mejor oferta de servicios en los establecimientos de salud, la mejora de condiciones de atención, el fortalecimiento de la capacidad resolutoria en el primer nivel de atención, los cambios de paradigmas de servicios de salud, una mejor forma de atender las referencias y contrarreferencia, el impulso del servicio de atención móvil de urgencias y emergencias de cara a mejorar la capacidad de oferta para llegar a la población de forma efectiva y a la vez, debemos garantizar los recursos estratégicos a los usuarios del servicio de salud.

Perspectiva Financiera

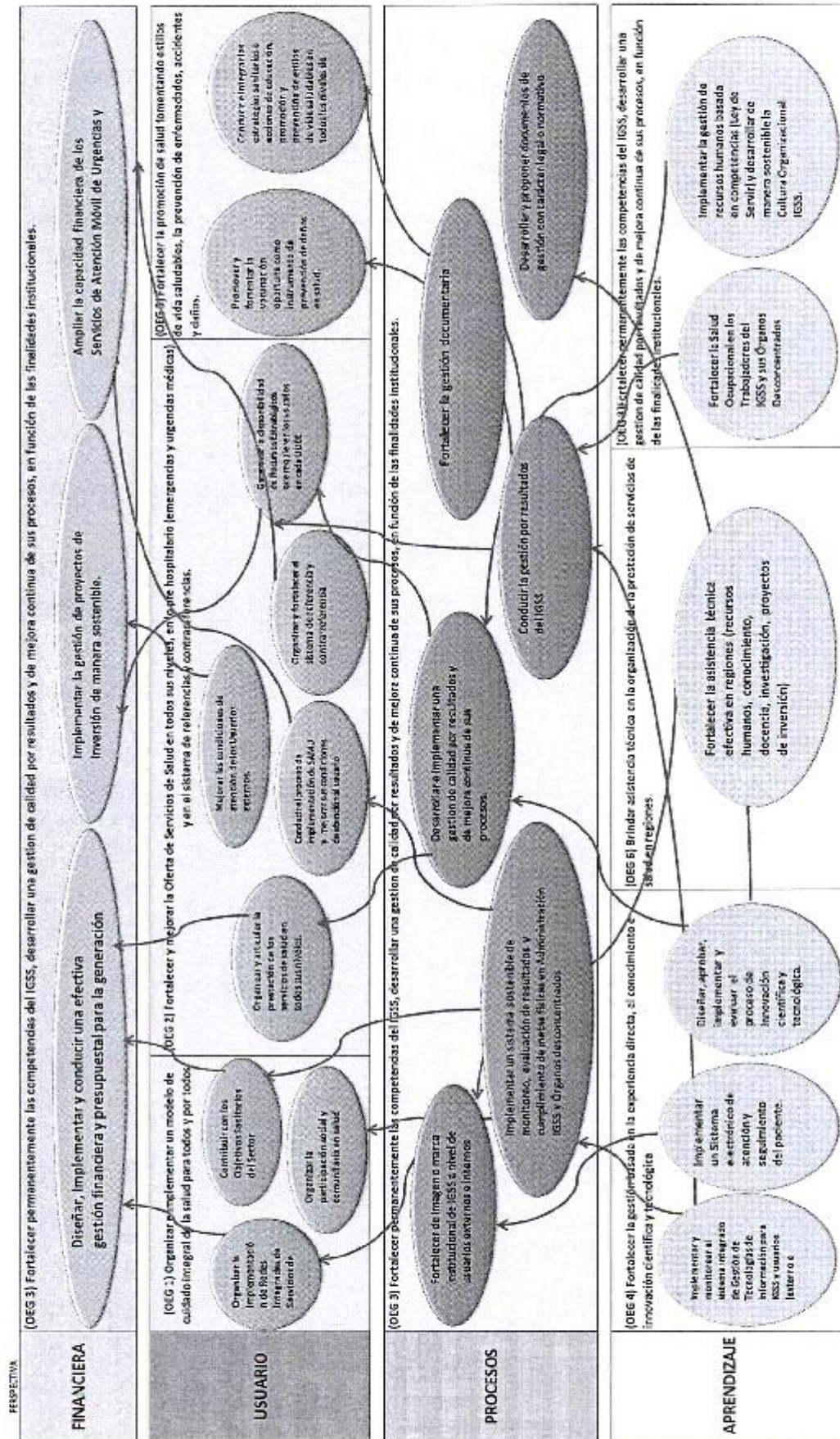
Esta última perspectiva está basada en la generación de valor, asociando el bienestar de la población o una mejor calidad de vida como la utilidad o retorno sobre lo invertido por parte de IGSS. Es en ese sentido que se debe repensar la forma de gestionar las organizaciones adscritas al Pliego 137 IGSS en los aspectos financieros y presupuestales. Desde la Administración del IGSS se conducirá y guiará a las Unidades Ejecutoras a fin de que implementen adecuadamente la Metodología de estructuración de costos hospitalarios en cada Órgano desconcentrado, la gestión efectiva de las fuentes de financiamiento y la optimización de los procesos frente a una mejor estimación de sus gastos e inversiones. Esta perspectiva adicionalmente propone la incorporación de fuentes de financiamiento al servicio de atención móvil de urgencias y emergencias con el fin de mejorar sus condiciones financieras.

Cabe precisar que este importante Documento de Gestión ha sido formulado al inicio del proceso de implementación del IGSS, cuando aún no se han implementado la mayoría de Órganos de Asesoramiento y Línea, y solamente se tienen transferidas cinco Unidades Ejecutoras, estando pendiente la transferencia de la mayoría de los Órganos Desconcentrados. En aras de formular indicadores y metas anuales consensuadas y participativas, resulta necesario que el PEI 2015-2017, sea revisado y enriquecido cuando la implementación de todos los Órganos del IGSS haya culminado, según el Reglamento de Organización y Funciones, y se hayan transferido el total de sus Unidades Ejecutoras, lo cual está previsto para el primer trimestre del año 2015. Del mismo modo, el IGSS apuesta por un proceso de planeamiento estratégico participativo, con metodología de análisis prospectivo y rigor científico, evaluando escenarios variables y riesgos económicos, políticos, sociales, ambientales, etc. Teniendo en cuenta que el IGSS es un nuevo Pliego en proceso de implementación, este primer Plan Estratégico establece acciones estratégicas de desarrollo y crecimiento a corto plazo, por ello es muy importante contar con asesorías o consultorías de expertos en prospectiva estratégica, nacionales o internacionales, así como programas piloto y pruebas de campo para la implementación de sus sistemas y procesos internos.

Finalmente, considerando que la salud constituye un importante índice del éxito alcanzado por una sociedad y sus instituciones de gobierno en la búsqueda del bienestar que es, a fin de cuentas, el sentido último del desarrollo, y convencidos de que la verdadera reforma en salud sólo será posible si el IGSS cumple sus propósitos para los que fue creado, resulta necesario que el Estado, sus autoridades, líderes, expertos, investigadores, educadores y la población en general apoyen a este nuevo Pliego, con la finalidad de asegurar el fortalecimiento progresivo y sostenible de los servicios de salud públicos y el ejercicio pleno del derecho a la salud de las personas.



MAPA ESTRATÉGICO DEL IGSS 2015 - 2017



Fuente: Elaboración propia. Unidad de Planeamiento IGSS.