

SISTEMA DE SALUD DE LA MARINA
PLAN ESTRATÉGICO 2001-2006
RESUMEN DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

MISIÓN:

“Brindar servicios de salud de calidad que permitan contar con Personal Naval en Actividad saludable para el servicio, así como al Personal Naval en Retiro y a los familiares con derecho a atenciones, adecuando dichos servicios para el apoyo a la población en situaciones de desastre y emergencia nacional”

VISIÓN:

“Alcanzar en el año 2006, niveles de excelencia sostenibles que permitan mejorar la salud del Personal Naval y sus familiares, liderando la calidad de los servicios de salud en el Perú, sustentados en valores éticos y morales”

OPORTUNIDADES

1. Priorización del uso de herramientas de gestión en las decisiones institucionales
2. Reconocimiento de la salud como un bien de valor supremo
3. Aceptación de la necesidad de contar con sistemas de seguro o autoseguro que permitan cubrir costos.
4. Evolución técnica en medicina preventiva y curativa, como por ejemplo desarrollo del uso de la genómica.
5. Mayor interés por la conducta ética en las prestaciones de salud.
6. Disminución de las creencias tradicionales en alternativas de curación.
7. Posibilidad de prestación de servicios a clientes privados a precios adecuadamente calculados en razón de estudios de costos y estudios de demanda y precios.
8. Marco legal favorable para el desarrollo de actividades de generación de recursos propios
9. Mayor acceso a la información y conocimiento gracias al desarrollo de la tecnología de las comunicaciones, en especial en el aspecto preventivo promocional.
10. Mejora de la situación sanitaria
11. Mayor control de las enfermedades inmunoprevisibles de la niñez.

AMENAZAS

1. Tendencia a la reducción en las partidas presupuestales para las Fuerzas Armadas.
2. Incremento constante de los costos de medicinas y material médico.
3. Rápida obsolescencia del equipamiento por constantes avances tecnológicos.
4. Disminución de los ingresos económicos reales de los titulares, con consecuencias directas (presión para baja de tarifas, mayor búsqueda de apoyo institucional) e indirectas (empeoramiento nutricional, búsqueda de medicina alternativa)
5. Incremento de la población de usuarios y de la edad promedio de los mismos.
6. Aparición de nuevas enfermedades de costoso tratamiento.
7. Fragmentación social de los clientes, lo que lleva a tratamientos diferenciados para poder satisfacerlos a todos.
8. Competencia de los seguros en los diferentes segmentos del personal de la MGP.
9. Creciente baja en la tasa de uso de hospitalización y contrariamente creciente uso de los servicios de consulta ambulatoria.
10. Situación latente de la Tuberculosis
11. Mayor migración interna que aumenta la población en zonas densamente pobladas con menor dotación de recursos
12. Aumento de enfermedades emergentes asociadas a condiciones de pobreza.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FCE)

1. Ingresos presupuestales sostenibles
2. Control de los gastos en medicinas y material médico.
3. Estabilidad política interna y externa
4. Prestación de servicios a clientes privados con tarifas adecuadamente calculadas.
5. Marco legal favorable para el desarrollo de actividades de generación de recursos propios
6. Renovación constante del equipamiento y mantenimiento adecuado del mismo.
7. Uso de herramientas de gestión modernas para la toma de decisiones.
8. Contar con sistemas de seguro o autoseguro que permitan cubrir costos.
9. Actualización tecnológica permanente en medicina preventiva y curativa.
10. Desarrollo intensivo de actividades preventivo- promocionales y educativas.
11. Estandarización de procedimientos mediante la certificación y el uso de protocolos, petitorios, etc.
12. Crecimiento de los servicios de salud en función del incremento de usuarios y de la edad promedio de los mismos.
13. Dimensionamiento de la capacidad de hospitalización y consulta ambulatoria en función de evolución de las tasas de uso.

FORTALEZAS

1. Población Cautiva
2. Estructura de la Organización
3. Personal Profesional altamente capacitado
4. Equipamiento con tecnología de punta
5. Imagen Institucional
6. Cultura Ética
7. Economía de escala
8. Poder de negociación
9. Buenas relaciones institucionales
10. Infraestructura de gran envergadura
11. Experiencia en transplantes renales

DEBILIDADES

1. Escasa asignación de recursos para actividades preventivo promocionales
2. Escasa asignación de recursos para actividades del conocimiento
3. Exceso de capacidad hospitalaria
4. Déficit de capacidad en consulta ambulatoria
5. Centralización de la atención en el Centro Médico Naval "CMST"
6. Falta de estandarización de procesos y procedimientos
7. Falta de información de costos que permitan el control de los mismos.
8. Exceso de gasto en medicinas y material médico
9. Brecha presupuestal en aumento
10. Falta de preparación para el incremento de la población usuaria femenina.
11. Obsolescencia de equipamiento en algunas áreas
12. Exceso de personal en algunas áreas y déficit del mismo en otras.
13. Falta de conciencia del personal en relación con el control de costos y la calidad en la atención
14. Baja calidad de vida de gran parte de la población usuaria
15. Falta de adecuación para situaciones de desastre y emergencia nacional
16. Falta de hábitos de higiene y condiciones sanitarias de gran parte de la población usuaria.
17. Población fragmentada
18. Envejecimiento progresivo de la población usuaria.

CAPACIDADES CLAVES:

1. Equipamiento con tecnología de punta
2. Experiencia en el área de transplantes
3. Personal profesional altamente capacitado
4. Infraestructura de gran envergadura
5. Imagen Institucional

PROBLEMAS DEL SISTEMA DE SALUD

1. Brecha presupuestal en aumento
2. Excesiva Variabilidad de los procesos de atención médica
3. Incremento de costos de medicinas y material médico
4. Rápida obsolescencia del equipamiento
5. Control de costos inadecuado
6. Inadecuada asignación de recursos humanos
7. Población femenina y anciana en aumento
8. Capacidad hospitalaria no utilizada
9. Incidencia de enfermedades previsibles en la población usuaria
10. Irregularidad en el nivel de conocimientos y discontinuidad en el tiempo del mismo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Disminuir la Incidencia de Enfermedades en la población naval y sus familiares mediante un programa de medicina preventiva.
2. Mejorar la atención médica integral por niveles al personal naval y sus familiares.
3. Elevar el nivel de abastecimiento de medicinas y material médico.

4. Mejorar la Infraestructura y equipamiento del sistema de salud por niveles de atención y asegurar su mantenimiento.
5. Optimizar la calidad de la gestión del Sistema de Salud de la Marina y asegurar su adecuado funcionamiento.
6. Mejorar la calidad del conocimiento de los profesionales del sistema de Salud de la Marina, asegurando la continuidad del nivel de preparación.
7. Incrementar la generación de recursos propios con el fin de configurar una estructura económico-financiera estable.

INDICADORES DE GESTIÓN

Cada Objetivo Estratégico se controlará mediante Indicadores de Gestión, los mismos que se pueden apreciar tanto en el Cuadro Resumen de Objetivos, Indicadores y Recursos, como en el Cuadro de Detalle Anualizado de Objetivos Estratégicos-Intermedios. El número de dichos indicadores varía de acuerdo a la magnitud y complejidad del Objetivo Estratégico al cual corresponden. El detalle de los Indicadores de Gestión puede apreciarse en el anexo 5 del presente Plan Estratégico.

OBJETIVOS INTERMEDIOS:

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1	
Disminuir la Incidencia de Enfermedades en la población naval y sus familiares mediante un programa de medicina preventiva.	
OBJETIVOS INTERMEDIOS	
1.	Incrementar la difusión de campañas de medicina promocional utilizando los canales de comunicación de la Marina como Mensajes Navales, Correo Naval, Planes y Directivas, de forma tal que impulsen las ventajas de la utilización de dichos programas.
2.	Incrementar la realización de programas de medicina preventiva a bajo costo, aprovechando la población cautiva y valiéndose de esta condición y de la estructura jerárquica para imponer la obligatoriedad de los mismos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°2	
Mejorar la atención médica integral por niveles al personal naval y sus familiares.	

OBJETIVOS INTERMEDIOS	
1.	Mejorar la Calidad de los servicios de Atención médica básica
2.	Mejorar la Calidad de los servicios de Atención médica especializada
3.	Mejorar la Calidad de los servicios del Sistema de Salud dinamizando la atención médica, mediante la elaboración de protocolos y procedimientos médicos estandarizados.
4.	Lograr la Certificación de todos los establecimientos del Sistema de Salud
5.	Mejorar la capacidad de atención a la población femenina y anciana
6.	Desconcentrar la atención médica ambulatoria.
7.	Establecer convenios con Instituciones de Salud del País y del Extranjero para atenciones médicas extra-institucionales.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°3	
Elevar el nivel de abastecimiento de medicinas y material médico.	
OBJETIVOS INTERMEDIOS	
1.	Reducir costos de medicinas y material médico realizando licitaciones para obtener los mejores precios en la compra de los mismos y aprovechando el poder de negociación para dicho fin.
2.	Reducir costos de medicinas y material médico mediante el cumplimiento del petitorio farmacológico y la puesta en funcionamiento de comités de vigilancia del apropiado uso de los fármacos.
3.	Crear conciencia en el personal médico del Sistema de Salud sobre la necesidad de racionalizar el uso de medicinas y material médico mediante actividades de motivación y promoción.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°4	
Mejorar la Infraestructura y equipamiento del sistema de salud por niveles de atención y asegurar su mantenimiento.	
OBJETIVOS INTERMEDIOS	
1.	Mejorar la calidad del equipamiento e infraestructura para la atención médica básica y asegurar su mantenimiento
2.	Mejorar la calidad del equipamiento e infraestructura para atención médica especializada y asegurar su mantenimiento
3.	Implementar un plan de renovación del equipamiento médico y no médico del Sistema de Salud en función de su antigüedad y obsolescencia tecnológica.
4.	Incrementar la capacidad técnica actual para alcanzar la autonomía del mantenimiento y reparación en el área de la ingeniería biomédica.
5.	Mejorar el nivel del mantenimiento de la infraestructura y el equipamiento no médico del sistema de Salud.
6.	Desconcentrar la atención médica ambulatoria mediante la construcción y equipamiento de un policlínico en el Cono Sur y otro en el Cono Norte.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°5
Optimizar la calidad de la gestión del Sistema de Salud de la Marina y asegurar su adecuado funcionamiento.
OBJETIVOS INTERMEDIOS
1. Mejorar la calidad de la gestión administrativa mediante la estandarización de procesos y procedimientos administrativos.
2. Reducir la brecha presupuestal reduciendo costos e implementando un sistema de costeo que brinde información precisa sobre los costos de cada una de las actividades.
3. Mejorar el balance en la distribución de recursos humanos rediseñando la asignación de los mismos en función de la demanda por los servicios.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°6
Mejorar la calidad del conocimiento de los profesionales del sistema de Salud de la Marina, asegurando la continuidad del nivel de preparación.
OBJETIVOS INTERMEDIOS
1. Incrementar el nivel de generación del conocimiento mediante un programa de fomento de las actividades de investigación científica.
2. Mejorar la calidad del conocimiento del personal profesional del Sistema de Salud mediante un programa intensivo de capacitación de alto nivel.
3. Asegurar la continuidad del conocimiento del personal profesional del Sistema de Salud mediante el incremento de las actividades de docencia y formación de internos y residentes en las diversas especialidades.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°7
Incrementar la generación de recursos propios con el fin de configurar una estructura económico-financiera estable.
OBJETIVOS INTERMEDIOS
1. Incrementar los ingresos por concepto de tarifas 1, 2 y 3 a través de la redefinición de las mismas.
2. Incrementar la generación de recursos por medio de atención a clientes particulares, definiendo unidades de negocio específicas en aquellas áreas en las que se tiene equipamiento con tecnología de punta.
3. Incrementar las atenciones a clientes particulares mediante acuerdos con el personal médico del Sistema de Salud.
4. Incrementar la generación de recursos estableciendo convenios con instituciones y empresas para brindarles servicios específicos.

UNIDADES ESTRATÉGICAS DEL SISTEMA DE SALUD

1. UNIDAD ESTRATÉGICA N°1: Medicina Preventivo-Promocional
2. UNIDAD ESTRATÉGICA N°2: Centro Médico Naval “CMST”
3. UNIDAD ESTRATÉGICA N°3: Hospital de la Base Naval del Callao “PMUM”
4. UNIDAD ESTRATÉGICA N°4: Clínica Naval de Iquitos
5. UNIDAD ESTRATÉGICA N°5: Servicios Médicos Periféricos
6. UNIDAD ESTRATÉGICA N°6: Abastecimiento Médico
7. UNIDAD ESTRATÉGICA N°7: Equipamiento
8. UNIDAD ESTRATÉGICA N°8: Infraestructura
9. UNIDAD ESTRATÉGICA N°9: Gestión
10. UNIDAD ESTRATÉGICA N°10: Funcionamiento
11. UNIDAD ESTRATÉGICA N°11: Actividades del Conocimiento
12. UNIDAD ESTRATÉGICA N°12: Actividades Generadoras de Recursos

POLÍTICAS DEL SISTEMA DE SALUD PARA EL PLANEAMIENTO
ESTRATÉGICO A SER REALIZADO POR SUS UNIDADES ESTRATÉGICAS:

1. Los planes estratégicos a ser propuestos deben ser sostenibles económicamente, considerando que el monto de los fondos asignados al Sistema de Salud en la actualidad se mantendrán constantes en términos reales en el mediano y largo plazo.
2. Los beneficiarios principales del Sistema de Salud de la Marina de Guerra del Perú, son el Personal Militar (Titulares) y sus familiares directos (cónyuge e hijos dependientes) que tienen derecho a atenciones de salud. En ellos debe concentrarse la atención, sin descuidar a los demás usuarios del sistema.
3. El Sistema de Salud debe garantizar una atención médica y odontológica óptima así como, el abastecimiento de medicinas permanente y oportuno.
4. No se deberá considerar la implementación de otros departamentos de atención especializada adicionales a los ya existentes, que demanden o puedan demandar costos adicionales inmediatos al Sistema de Salud.
5. Deberá considerarse la ejecución de medidas tendientes a la reducción de costos y al aumento de la eficiencia del Sistema, lo cual deberá incluir una reducción del gasto por concepto de personal, mediante la racionalización de las plantas actuales y la separación del personal innecesario. En caso que se requiera personal especializado en un área determinada, deberá proponerse su cambio por personal actualmente contratado del mismo nivel.
6. Deberá considerarse la firma de convenios con empresas prestadoras de salud (EPS), hospitales, clínicas, policlínicos, postas médicas y otras organizaciones de salud, a fin de obtener servicios para tratamiento o exámenes especializados, cuya implementación en los Centros de Salud del Sistema resulte económicamente inviable, así como, la obtención de servicios de salud en lugares estratégicos que permitan una atención más rápida y económica para el personal y familiares que viven en zonas alejadas del Centro Médico Naval "CMST" en Lima o que requieran atención médica en otros lugares fuera del área de Lima y Callao. Cuando se requiera atención

médica extra-institucional, se priorizará la atención en el país, reservando la atención en el extranjero a lo estrictamente indispensable.

7. Se alentará la generación de recursos como apoyo al sostenimiento económico del Sistema de Salud, para lo cual se buscará:

a) Utilizar la capacidad instalada ociosa de los Establecimientos de Salud del Sistema con la finalidad de brindar servicios a terceros.

b) Promover los servicios de aquellas áreas en las que se tiene equipamiento con tecnología de punta.

8. Los planes estratégicos a ser elaborados, deberán considerar lo siguiente:

a) Una mejora en la atención médica, mediante la optimización de los procesos de atención al paciente, modernización de los equipos de diagnóstico, preparación básica del personal auxiliar y administrativo para un excelente trato al paciente y el uso intensivo de la sistematización de historias clínicas, consultas o recetas.

b) Propender a la reducción de costos y de las tarifas en general, con la optimización de la estructura de costos y del sistema tarifario.

c) Atención médica eficiente (seguimiento y control permanente del estado de salud del paciente para asegurar su pronto alivio o curación, evitando excesivos costos de tratamiento y/o tiempo de hospitalización).

d) Reducción del gasto vía la estandarización de procesos y procedimientos, así como la racionalización del personal.

9. Se buscará contar con un adecuado equipamiento médico e infraestructura acordes con el avance tecnológico, para lo cual, adicionalmente se deberá considerar en los planes estratégicos lo siguiente:

- a) Plan de adquisiciones que oriente el esfuerzo del Sistema de Salud a la renovación del equipamiento e instrumental médico.
 - b) Plan de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura y el equipamiento, que oriente el esfuerzo del Sistema de Salud a su óptima conservación.
10. Se buscará elevar el nivel del conocimiento e incentivar el desarrollo científico-tecnológico del personal de salud del Instituto, a fin de incrementar la eficiencia del mismo, vía capacitación y docencia permanentes.
11. Se deberá fomentar la descentralización de la atención ambulatoria del Sistema de Salud, promocionando la concurrencia de la Población Naval a los Servicios Periféricos del mismo.
12. Cada Unidad Estratégica deberá realizar un diagnóstico integral de la misma para el próximo quinquenio, a fin de alcanzar una mayor eficiencia de sus servicios y que sirva de base para la elaboración de su Plan Estratégico.

OBJETIVO ESTRATÉGICO ALTERNO

“Disminuir la brecha presupuestal implementando la obtención de fondos de parte de los propios usuarios del Sistema de Salud”.

1. Estrategia:

Desarrollar un sistema de Seguro y autoseguro que sea afrontado en parte por la Marina en cuanto a Titulares y por parte de los usuarios en cuanto a Familiares, de acuerdo a los diferentes niveles adecuándose a la capacidad de pago de los usuarios

2. Objetivos Intermedios del Objetivo Estratégico Alternativo

- a) Incrementar los ingresos mediante la implementación de un sistema de autoseguro con aportes de los usuarios del Sistema de Salud.
- b) Incrementar ingresos mediante el cobro de deducibles.
- c) Reducir costos mediante el reaseguro de enfermedades de alto costo, extendiendo la cobertura del seguro oncológico a otras enfermedades.

EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO:

Una vez aprobado el Plan Estratégico, debe procederse a iniciar su ejecución lo antes posible, teniendo siempre en cuenta el gran objetivo final de la organización (visión), a fin de no desviarse de su consecución, evitando enfascarse en todo esfuerzo que no contribuya al éxito del mismo.

Debe tenerse en cuenta que el plan estratégico elaborado quedará inconcluso si las unidades estratégicas no realizan a su vez el planeamiento del nivel estratégico que les corresponde, estableciendo adecuadamente los plazos y fechas para el logro de cada objetivo intermedio del plan estratégico, así como los objetivos de menor nivel y los pasos o actividades subyacentes que determinen necesarios para alcanzarlos, ya que éstos constituyen los puntos de control primarios para comprobar el avance en la ejecución de lo planeado.

A nivel del planeamiento estratégico del Sistema de Salud, como parte final del plan se han establecido los puntos de control de alto nivel, referidos al monitoreo de los indicadores de gestión establecidos, lo que nos permitirá medir en forma objetiva el desempeño de la organización, lo que deberá servir a su vez para efectuar ajustes a tiempo en caso se requieran.

CONTROL:

El principal elemento de control del presente Plan Estratégico consiste en el monitoreo constante de la ejecución del plan a través de los indicadores de gestión elegidos, así como en la verificación del avance en la consecución de los objetivos intermedios previstos en el plan estratégico. El logro de los objetivos

intermedios será el principal propósito de este control, debiendo estar siempre alertas en los cambios que se presenten en el entorno.

En ese sentido, no sólo debe controlarse si se está ejecutando adecuadamente lo planeado, sino también si lo planeado permitirá en el escenario actual cumplir con la Misión y finalmente si ésta se ajusta al logro de la Visión. El mecanismo de control a implantarse debe incluso revisar periódicamente dicha Visión, pues el entorno puede exigir en algunas circunstancias su modificación.

El control constante debe permitir detectar situaciones de emergencia, a fin de poder ejecutar las modificaciones que se requiera o la implementación de los planes alternos, antes que el daño causado a los objetivos previstos, sea irreparable.

RETROALIMENTACIÓN:

La retroalimentación consiste en la operativización del control, es decir en el ajuste permanente de lo planeado en base a los resultados del control. De nada sirve el control si no se corrige lo que está fallando. Debe tenerse en cuenta que el proceso de planeamiento estratégico es más bien un ciclo cerrado, que se reinicia constantemente y que puede darse por concluido únicamente con el logro de la visión.

La retroalimentación debe permitir establecer el nivel y profundidad de los ajustes requeridos para el cumplimiento de la misión. en algunos casos, bastará con un ajuste en el plan, mientras que en otros casos, deberá reiniciarse el proceso completo del planeamiento estratégico desde la determinación de la misión y la reformulación de la visión.

Para tal fin, el planeamiento estratégico efectuado no debe quedar concluido con la redacción del presente plan estratégico ni con el inicio de su ejecución. El planeamiento estratégico debe constituirse en una actividad permanente a nivel del Sistema de Salud y de sus diversas unidades estratégicas.

Por dicho motivo, se considera necesario contar con organismos de retroalimentación, constituidos por un Comité Permanente de Planeamiento Estratégico del Sistema de Salud y comités similares de cada una de las unidades estratégicas del mismo, cuya función principal será la de realizar la retroalimentación del plan elaborado, revisando constantemente su vigencia e introduciendo las modificaciones al mismo en el nivel y magnitud que los cambios en el entorno, tanto interno como externo, requieran. Dichos comités deberán reunirse periódicamente, contrastando la información proporcionada por la Oficina de Control Interno y la obtenida por cualquier otro medio con lo planeado, a fin de proponer las modificaciones correspondientes a los planes vigentes.

CONCLUSIONES

1. Durante el proceso de planeamiento estratégico ejecutado, se constató que la alta volatilidad de los escenarios y los constantes cambios en el entorno hacen indispensable que el planeamiento sea una actividad continua y permanente, así como que dicho proceso no concluye con la formulación del Plan Estratégico.
2. Se comprobó que el Sistema de Salud de la Marina es el componente de la Institución en el cual interactúan los grupos más disímiles, siendo el conjunto de Dependencias que cuenta con la mayor cantidad de empleados civiles y Oficiales de Servicios en su organización, a lo cual se suma la fuerte cultura organizacional que la Marina presenta en su conjunto como institución.
3. El Sistema de Salud de la Marina se desarrolla en un entorno en el que predominan las debilidades y amenazas (DA), por lo que la orientación estratégica elegida fue la de supervivencia, es decir, privilegiar como estrategias predominantes a aquellas acciones que nos permitan afianzar las fortalezas y atenuar las debilidades para asegurar la supervivencia de la organización.

4. Existe un apreciable desbalance entre los factores claves de éxito (FCE) y las capacidades claves (CC) del Sistema de Salud, por lo que se requiere que los esfuerzos de la organización se centren en el desarrollo de aquellas capacidades que resultan indispensables para el éxito de la organización (FCE).
5. El principal problema detectado del Sistema de Salud de la Marina lo constituye la brecha presupuestal en aumento, que a su vez es la principal causa del segundo problema en importancia: el insuficiente abastecimiento de medicinas y material médico.
6. En el entorno actual, para solucionar el problema presupuestal, existen dos alternativas principales:
 - a) Generar recursos propios mediante la atención a terceros
 - b) Implementar un sistema de autoseguro con el aporte de todos los titulares.
7. Se ha considerado la primera alternativa para el presente plan, reservando la segunda como plan de contingencia, para el caso en que no se pudieran generar los fondos previstos como objetivo estratégico al 2006.
8. El control de la ejecución del presente Plan Estratégico se efectuará mediante el monitoreo constante de los indicadores de gestión elegidos, así como a través de la verificación del avance en la consecución de los objetivos intermedios previstos.
9. Las Oficinas de Control Interno han centrado sus esfuerzos en el control de los procedimientos más que en lo relativo al cumplimiento de las metas, por lo que se han convertido en entidades fiscalizadoras y no en organismos de apoyo al logro de los objetivos institucionales.
10. Con el fin de revertir dicha situación, se ha previsto que la Oficina de Control Interno de la Dirección de Salud se constituya en organismo de apoyo a la

gestión mediante el seguimiento continuo de los indicadores de gestión y el control del avance hacia el logro de los objetivos estratégicos.

11. El Comité Permanente de Planeamiento Estratégico del Sistema de Salud propuesto, realizará la retroalimentación del plan elaborado, revisando constantemente su vigencia e introduciendo las modificaciones al mismo en el nivel y magnitud que los cambios en el entorno, tanto interno como externo, requieran.
12. El análisis derivado de dicho proceso de planeamiento requiere ser contrastado continuamente en relación a los cambios que se produzcan en el escenario y a los nuevos roles que pudiera disponer la Institución para el Sistema de Salud.
13. El Plan Estratégico elaborado constituye la base sobre la cual se ejecutarán las diversas acciones del Sistema de Salud de la Marina de Guerra del Perú para el periodo 2001-2006.
14. El mencionado Plan Estratégico quedará inconcluso si las Unidades Estratégicas no realizan a su vez el planeamiento del nivel estratégico que les corresponde.

RECOMENDACIONES

1. Disponer la ejecución del Plan Estratégico elaborado, teniendo en cuenta lo siguiente:
 - a) El gran objetivo final de la organización es la Visión. El Plan Estratégico no debe desviarse de su consecución, evitando enfrascarse en todo esfuerzo que no contribuya al éxito del mismo.

- b) Siendo el principal problema el incremento de la brecha presupuestal, debe priorizarse la generación de recursos propios mediante la atención a terceros.
 - c) En caso de presentarse desfavorables las condiciones para la generación de recursos, debe implementarse un sistema de autoseguro con el aporte de todos los titulares.
 - d) Se deberán privilegiar como estrategias predominantes a aquellas acciones que nos permitan afianzar las fortalezas y atenuar las debilidades para asegurar la supervivencia de la organización.
 - e) Debe incidirse en el desarrollo de capacidades claves (CC), reduciendo el desbalance entre los factores claves de éxito (FCE) y éstas.
 - f) El control de la ejecución del Plan Estratégico se efectuará mediante el monitoreo constante de los indicadores de gestión elegidos.
2. Disponer la conformación de un Comité Permanente de Planeamiento Estratégico del Sistema de Salud y Comités similares de cada una de las Unidades Estratégicas del mismo. Dicho Comité estará integrado por representantes de las diversas Unidades Estratégicas y de la Oficina de Control Interno, debiendo revisar constantemente el Plan Estratégico, controlando el avance del mismo e introduciendo las modificaciones que se requieran.
 3. Disponer que las Unidades Estratégicas del Sistema de Salud lleven a cabo el proceso de planeamiento del nivel estratégico que les corresponde.
 4. Disponer que la Oficina de Control Interno de la Dirección de Salud se constituya en instrumento de control de la gestión, orientando sus acciones a la supervisión del cumplimiento de lo planeado y el logro de los objetivos estratégicos del Sistema de Salud. La citada Oficina será el organismo

responsable del monitoreo de los indicadores de gestión, informando de su avance al Comité Permanente de Planeamiento Estratégico.