

PLAN ESTRATÉGICO



SECRETARÍA EJECUTIVA
COMISCA

CONSEJO DE MINISTROS DE SALUD DE CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA

2018 - 2021

*Solidaridad entre los pueblos
para la integración regional en salud*



PLAN ESTRATÉGICO



SECRETARÍA EJECUTIVA
COMISCA
CONSEJO DE MINISTROS DE SALUD DE CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA

2018 - 2021

*Solidaridad entre los pueblos
para la integración regional en salud*



Contenido

I. Presentación.....	5
a. Antecedentes.....	6
b. Objetivo.....	7
c. Análisis del Entorno Institucional.....	7
II. Marco legal de la Planificación Estratégica.....	7
III. Marco Estratégico.....	8
a. Pensamiento Estratégico de SE-COMISCA.....	8
b. Mapa Estratégico.....	9
c. Plan Estratégico-Táctico.....	10
d. Plan Operativo Anual 2018.....	18
IV. Seguimiento, Monitoreo y Evaluación de los Planes Operativos.....	31

I. PRESENTACIÓN

El presente documento constituye la planeación estratégica de la Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana (SE-COMISCA), para la cual se ha utilizado la metodología de sistema de gestión estratégica denominada cuadro de mando integral (CMI), que consta de perspectivas estratégicas, objetivos estratégicos, indicadores claves de gestión, iniciativas y metas operativas, basado en los siguientes aspectos:

1. Formular una estrategia consistente y transparente.
2. Comunicar la estrategia a través de la institución.
3. Coordinar los objetivos de las diversas unidades institucionales.
4. Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
5. Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
6. Medir de un modo sistemático la realización del plan, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Considerando que las proyecciones de la SE-COMISCA han ido en aumento, conforme a su crecimiento institucional, credibilidad y posicionamiento al interno del SICA y hacia afuera con otras instancias internacionales y de cooperación, ha permitido valorar la importancia de disponer de un Plan Estratégico que marque el rumbo de las actividades a lo interno de la Secretaría Ejecutiva de COMISCA con la finalidad de eficientizar su labor ejecutiva y técnica para implementar las decisiones del COMISCA.

El primer plan estratégico llegó a su vencimiento, por lo que el equipo de trabajo de la Secretaría Ejecutiva, estableció a lo largo de tres meses una dinámica particular que tuvo como resultado el Plan Estratégico 2018-2021.

El Plan Estratégico 2018-2021 responde al momento actual de la SE-COMISCA y a un nuevo período de tiempo que encaje con las proyecciones del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana (COMISCA) plasmadas en la Política Regional de Salud del SICA; Agenda y el Plan de Salud de Centroamérica y República Dominicana; y coherente con la perspectiva de las autoridades de salud de la región y de la Secretaría Ejecutiva.

El plan estratégico de la SE-COMISCA fue elaborado por medio de un proceso participativo en el que se construyeron las partes esenciales del mismo, siendo las siguientes:

- Misión
- Visión
- Valores institucionales
- Perspectivas estratégicas
- Objetivos estratégicos
- Indicadores estratégicos
- Estructura organizativa
- Planes operativos para cada área de trabajo de la institución.

Es importante resaltar que el proceso de elaboración del *Plan Estratégico 2018-2021* se realizó contando con la participación de todo el personal de la SE-COMISCA y con el apoyo en la revisión y aportes de los miembros del Comité Ejecutivo para la Implementación del Plan de Salud de Centroamérica y República Dominicana (CEIP).

Se considera que la construcción colectiva de un proceso tan importante como el Plan Estratégico 2018 - 2021 y el Plan Operativo Anual para el año 2018, garantizan no sólo la solidez técnica del contenido de los documentos, sino también la apropiación de los procesos internos de la Secretaría, para brindar un mejor servicio al Consejo de Ministros de Salud y el logro de una mejor articulación y coordinación con las instancias del SICA y con los socios de la cooperación.

a. Antecedentes

El Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) tiene por objetivo fundamental constituir a Centroamérica en una región integrada sobre las bases de la Paz, Libertad, Democracia y Desarrollo.

El Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana (COMISCA) es la instancia política del Sistema de la Integración Centroamericana, SICA, que tiene como propósito la dirección del Sector Salud Regional; la identificación, abordaje y solución de los problemas regionales de salud, que son tratados conjuntamente mediante la Política Regional de Salud del SICA; Agenda y el Plan de Salud; y Foros y reuniones que garanticen a la población Centroamericana su derecho a la Salud.

Con la finalidad de garantizar el adecuado funcionamiento del COMISCA y en concordancia con el Protocolo de Tegucigalpa, este cuenta con una Secretaría Ejecutiva, que lo apoya en su función rectora de la salud como entidad de coordinación ejecutiva y técnica, responsable de fortalecer y garantizar el adecuado funcionamiento de la misma, la cual surge en el marco de la Reunión Extraordinaria del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana, llevada a cabo en San Salvador, El Salvador el 10 de septiembre del año 2007. En el contenido de esta resolución se puso de manifiesto de forma práctica la voluntad política del COMISCA de contribuir al fortalecimiento del proceso de integración regional, en general y particularmente en el sector salud.

En la XXXIX Reunión Ordinaria del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana se aprobó el "Plan Estratégico de la Secretaría Ejecutiva del COMISCA 2014-2017", plan que actualmente está finalizando, por lo que se ve la necesidad de diseñar un nuevo plan que inicie en el año 2018, con el objetivo de cumplir con las funciones que le competen, como apoyo directo al Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana.

La presente Planeación Estratégica se enmarca en un proceso de consolidación de la SE-COMISCA, orientado a un modelo de organización capaz de afrontar las grandes necesidades y apoyar a los Estados en dar respuesta a las demandas de la población de la región.

Respecto a la metodología del cuadro de mando integral (CMI) utilizada, la perspectiva es una categoría que provee un contexto para objetivos e indicadores claves de desempeño. En cuanto al objetivo estratégico, este representa la descripción de cómo la perspectiva de un cuadro de mando será alcanzada.

Cada objetivo está asociado con una perspectiva específica y con uno o más indicadores clave de gestión KPI's, por sus siglas en inglés, los cuales se utilizarán para medir el desempeño de un objetivo estratégico, mientras que las iniciativas son los medios que se deben desarrollar para alcanzar los objetivos, y pueden ser tantas como se requieran.

En términos organizacionales, la estrategia se define como la movilización de todos los recursos de la organización en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo.

La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. El presupuesto anual es un plan táctico dentro de una estrategia global a largo plazo. La gestión organizacional requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas.

La planificación cuatrienal en una Institución exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período. La SE-COMISCA se propone potenciar la planeación estratégica táctica, con el propósito de elevar los indicadores de desempeño y garantizar su cumplimiento.

b. Objetivo

El Plan Estratégico de la SE-COMISCA tiene como objetivo fundamental facilitar la articulación y direccionalidad de todo el quehacer de la institución hacia un mismo propósito, haciendo que las iniciativas particulares se enmarquen en una visión común y respondan a las mismas directrices.

c. Análisis del Entorno Institucional

Se utilizó la metodología de la matriz FLOA para realizar un diagnóstico de la situación actual de la SE-COMISCA vistas desde cuatro perspectivas:

- 1.** Institucionalidad regional del COMISCA fortalecida.
- 2.** Eficacia de los procesos organizacionales.
- 3.** Desarrollo y modernización organizacional y del talento humano.
- 4.** Eficiencia en la movilización y manejo de los recursos.

Estas perspectivas constituyen los cuatro puntos estratégicos en los cuales la SE-COMISCA busca lograr el cumplimiento de sus objetivos y sobre los cuales se han tomado las decisiones estratégicas para mejorar la situación actual y alcanzar la visión de la Institucional.

II. MARCO LEGAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El Plan Estratégico de la SE-COMISCA se enmarca bajo el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana (COMISCA) y su Secretaria Ejecutiva (SE-COMISCA), Reglamento COMISCA 01-2017 adoptado el 5 de diciembre 2017.

Estableciendo en el Art. 20 De la Naturaleza de la Secretaría Ejecutiva del COMISCA y en el Art. 28 De las Atribuciones de la Secretaría Ejecutiva de COMISCA; que "es la instancia ejecutiva y técnica permanente que representa la institucionalidad del COMISCA en el marco del SICA, responsable de implementar las decisiones del Consejo, ser el vínculo entre cooperantes, comisiones técnicas y el COMISCA y ser portavoz del Consejo en aquellos casos en que así sea instruido por el COMISCA". Así mismo, dentro de las atribuciones definidas se consideran los objetivos que deben

ser alcanzados en el periodo 2018-2021, lo que implica una intención de generar y dirigir los esfuerzos y recursos disponibles hacia el logro de determinados objetivos a largo plazo, con el fin de satisfacer las expectativas del COMISCA.

Así mismo, en el Art. 29 De la estructura organizacional y funcional de la Secretaría Ejecutiva del COMISCA, en el cual se define la estructura organizacional siendo la base para el desarrollo de los objetivos estratégicos y como áreas responsables dentro de la etapa operativa de la planificación estratégica.

III. MARCO ESTRATÉGICO

a. Pensamiento Estratégico de la SE-COMISCA

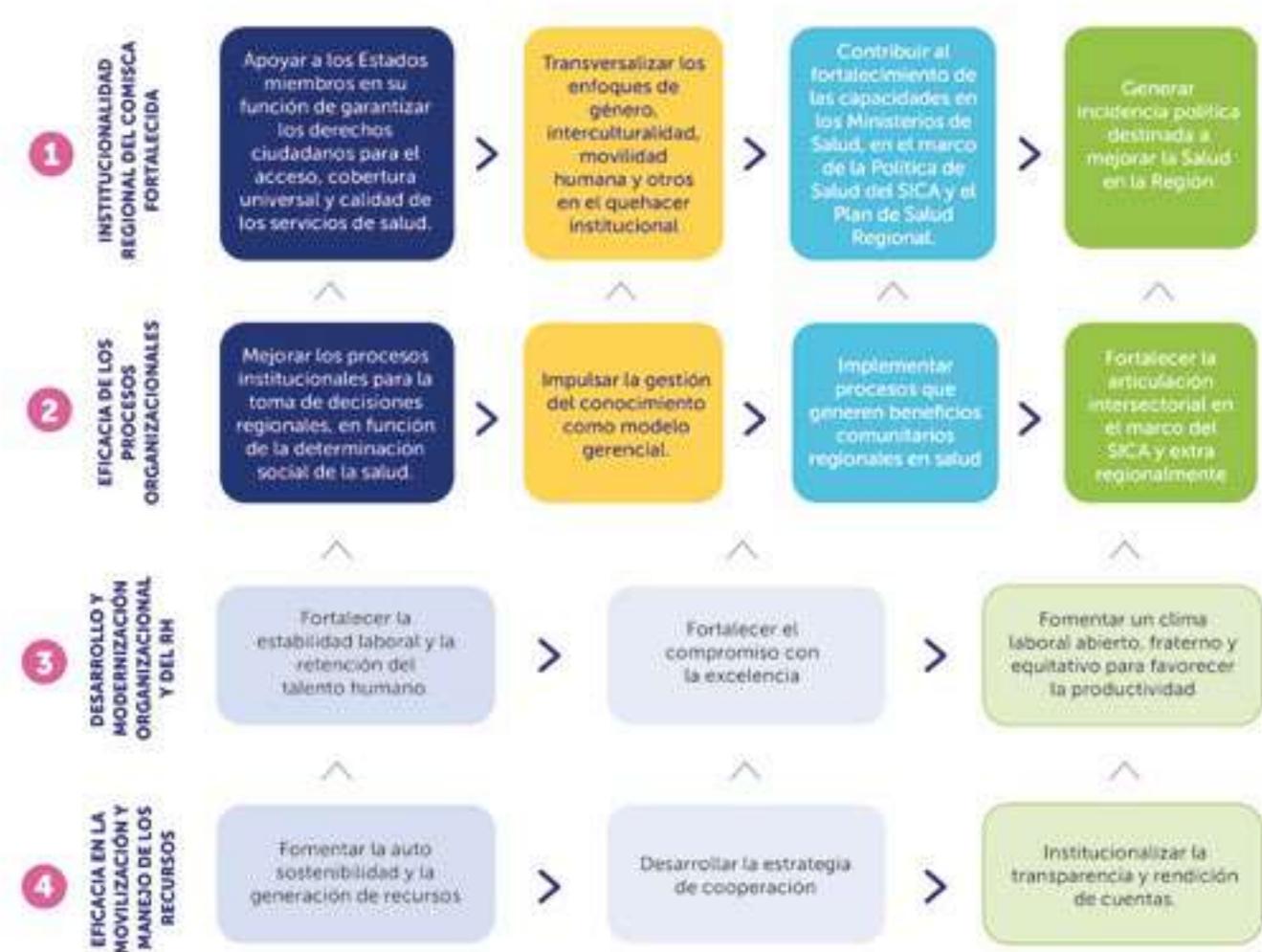
El pensamiento estratégico se expresa a través de la misión, visión y valores institucionales. Estas aspiraciones estratégicas dan forma a la identidad de la organización, su esencia, lo que de alguna manera debe permanecer inalterable en el tiempo. La definición de las aspiraciones estratégicas es la base fundamental de la planificación estratégica, pues se constituye en la premisa de las decisiones posteriores exigidas por el proceso de concreción de la estrategia.

 <p>MISIÓN</p> <p>Apoyar a los Estados miembros en su función de garantizar los derechos ciudadanos para el acceso, cobertura universal y calidad de los servicios de salud.</p>	 <p>VISIÓN</p> <p>Ser la instancia regional clave en la articulación intersectorial, en el marco de la determinación social de la salud, mediante la gestión del conocimiento y de la cooperación para el desarrollo sostenible de la región.</p>
--	---

VALORES

 <p>EXCELENCIA:</p> <p>Estamos comprometidos con propiciar estándares de calidad, efectividad, sustentabilidad y responsabilidad social en el quehacer de la Secretaría. Nos actualizamos e innovamos permanentemente.</p>	 <p>COMPROMISO:</p> <p>Asumimos nuestra obligación de satisfacer las necesidades y superar las expectativas de nuestros objetivos; con esmero, profesionalismo y responsabilidad, bajo un enfoque de trabajo en equipo, solidaridad, colaboración y servicio.</p>	 <p>SOLIDARIDAD:</p> <p>Nuestras acciones se orientan al cumplimiento de los objetivos sectoriales y la cooperación horizontal entre los Estados Miembros del SICA.</p>
 <p>EQUIDAD:</p> <p>Procedemos con igualdad e inclusión. Actuamos con objetividad y sin designio anticipado en favor o en contra de alguien. No discriminamos por motivos de género, nacionalidad, raza, religión, edad, ideología política, posición social o económica.</p>	 <p>ÉTICA:</p> <p>Procedemos siempre con honestidad, transparencia, integridad y respeto. Lo que nos permite apreciar, reconocer, aceptar y valorar las necesidades, derechos e intereses de los demás, en beneficio de la salud en la región.</p>	

b. Mapa Estratégico



El mapa estratégico organizacional ha sido construido en base a las principales líneas de acción identificadas y que derivan del pensamiento filosófico Institucional.

Estas líneas de acción están construidas partiendo de cuatro principales perspectivas desde las cuales se aborda la totalidad de las actividades que realiza la SE-COMISCA, las cuales se definen a continuación:

- **1. INSTITUCIONALIDAD REGIONAL DEL COMISCA FORTALECIDA**

Esta perspectiva responde a la forma en que se van a satisfacer las necesidades regionales de manera que los servicios que brinda la SE-COMISCA sean fortalecidos.

- **2. EFECTIVIDAD EN LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES**

Esta perspectiva responde a la necesidad de enfocar las actividades de la institución en aquellos procesos considerados "críticos", a manera de identificar y articular aquellos procesos que son estratégicos para SE-COMISCA.

- **3. DESARROLLO Y MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y DEL TALENTO HUMANO**

Esta perspectiva responde a la necesidad de focalizar los esfuerzos en los recursos que son básicos

para la institución, el personal. Contar con el personal altamente especializado y capacitado permitirá mejorar los procesos organizacionales, garantizar la satisfacción de las partes interesadas y por tanto cumplir con los objetivos.

- **4. EFICACIA EN LA MOVILIZACIÓN Y MANEJO DE LOS RECURSOS**

Esta perspectiva se enfoca en los recursos económicos que utiliza la institución para alcanzar sus objetivos. A través de esta perspectiva se busca contribuir a la sostenibilidad financiera de la SE-COMISCA.

Estructura Organizativa



c. Plan Estratégico-Táctico

PERSPECTIVA 1: INSTITUCIONALIDAD REGIONAL DEL COMISCA FORTALECIDA

En esta etapa se analizan e identifican los segmentos de usuarios que la Institución abordará. Estos segmentos son los que representarán hacia quien va dirigido el trabajo que realiza y la credibilidad regional en los servicios que SE-COMISCA brinda.

La perspectiva de Institucionalidad Regional del COMISCA fortalecida en el cuadro de mando integral traduce la estrategia y la visión de SE-COMISCA en objetivos específicos sobre usuarios. La SE-COMISCA deberá gestionar para asegurar los objetivos de la perspectiva del usuario.

El primer paso es identificar quienes son en realidad nuestros usuarios y posteriormente determinar cuáles son sus necesidades y cómo pueden ser cubiertas satisfactoriamente.

Objetivo 1.1: Apoyar a los Estados miembros en su función de garantizar los derechos ciudadanos para el acceso, cobertura universal y calidad de los servicios de salud.

KPI'S										INICIATIVA(S)
INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	U. Med.	Period.	Dir.	Linea base	2018		2021		
						Lím. C	Meta	Lím. C	Meta	
Propuestas técnicas innovadoras en base al enfoque de derechos al análisis de inequidades	Registradas en resoluciones del COMISCA	Cantidad	Semestral	+	Pend	1	2	2	4	Implementar un procedimiento de análisis multidimensional haciendo uso de los sistemas de información regionales para la generación de argumentos técnicos que alimenten propuestas técnicas innovadoras Presentar propuestas técnicas innovadoras en base al análisis multidimensional de inequidades en salud surgidas del uso de los sistemas de información regionales
Cumplimiento de resoluciones emanadas del COMISCA	(Cantidad de resoluciones cumplidas / Número de resoluciones aprobadas) * 100	%	Semestral	+	70	50	100	50	100	Gestionar las propuestas técnicas de acciones innovadoras con sustento en el análisis de inequidades ante el COMISCA y lograr su aprobación Monitorear y evaluar la implementación de las propuestas técnicas en base al análisis de inequidades en salud

Objetivo 1.2: Transversalizar los enfoques de género, interculturalidad, movilidad humana y otros en el quehacer institucional

KPI'S										INICIATIVA(S)
INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	U. Med.	Period.	Dir.	Linea base	2018		2021		
						Lím. C	Meta	Lím. C	Meta	
Cumplimiento del Plan institucional de Igualdad de SE-COMISCA	Actividades desarrolladas / Actividades planificadas x 100	%	Anual	+	Pend	70	80	80	90	Implementar Plan institucional de Igualdad de SE-COMISCA
Instrumentos del COMISCA que incluyan, según corresponda, los enfoques de género, multiculturalidad, movilidad humana y otros	(Instrumentos del COMISCA que incluyan, según corresponda, los enfoques de género, multiculturalidad, movilidad humana y otros / total de instrumentos del COMISCA) x 101	Cantidad	Anual	+	6	2	3	3	4	Incorporar los enfoques de género, interculturalidad, movilidad humana y otros en los instrumentos del COMISCA

Objetivo 1.3: Contribuir al fortalecimiento de las capacidades en los Ministerios de salud, en el marco de la política de salud del SICA y el plan de salud regional

INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	U. Med.	Period.	Dir.	Línea base	KPI'S				INICIATIVA(S)
						2018		2021		
						Lim.C	Meta	Lim.C	Meta	
Propuestas de políticas y estrategias armonizadas y alineadas a la agenda y al Plan de Salud de Centroamérica	Registrados en documentos políticos aprobados por el COMISCA	Cantidad	Anual	+	No aplica	1	2	2	4	Crear propuestas relevantes de políticas y estrategias que estén alineadas a la Agenda y Plan de Salud con alta probabilidad de ser aprobadas por el COMISCA.
Recursos humanos de los ministerios de salud con competencias fortalecidas	Número de recursos humanos de los ministerios de salud con competencias fortalecidas	Cantidad	Semestral	-	24	24	48	48	96	Realizar programa de formación de recursos humanos en los proyectos y programas de salud que se están implementando en la región
Incremento de proyectos con transferencia de tecnología para los Ministerios	Proyectos aprobados con transferencia de tecnología para los Ministerios del periodo actual -menos- Proyectos aprobados con transferencia de tecnología para los Ministerios del periodo anterior	Cantidad	Bienal	+	Pend	n/a	n/a	2	2	Someter a donantes propuestas de proyectos que incorporen tecnología para los Ministerios

Objetivo 1.4: Generar incidencia política destinada a mejorar la salud en la región

INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	U. Med.	Period.	Dir.	Línea base	KPI'S				INICIATIVA(S)
						2018		2021		
						Lim.C	Meta	Lim.C	Meta	
Cumplimiento en el avance de propuestas destinadas a mejorar la salud en la región que han sido aprobadas por el COMISCA	Promedio de porcentajes de cumplimiento en el avance, según cronograma de Gantt, en cada una de las propuestas destinadas a mejorar la salud en la región	%	Semestral	+	Pend	80	85	85	90	<p>Gestionar a través de la Presidencia Pro Tempore la aplicación de los instrumentos para la debida acreditación de los Ministros y Vice-ministros del COMISCA</p> <p>Diseñar una política de comunicación externa</p> <p>Gestionar ante el COMISCA la aprobación e implementación de las propuestas técnicas del Foro</p> <p>Implementar una guía de aplicación del Reglamento de la Presidencia Pro Tempore del SICA, en la que se designen roles, vocería y atribuciones, destinada a asegurar la gobernanza de las reuniones del COMISCA y sus comisiones técnicas regional</p> <p>Fomentar espacios para la discusión técnica y política dentro de la SE-COMISCA</p> <p>Implementar un sistema de control y seguimiento de mandatos y resoluciones relacionados con el sector salud</p> <p>Informar sobre el cumplimiento a mandatos y resoluciones relacionadas al sector salud</p>

PERSPECTIVA 2: EFECTIVIDAD EN LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

La perspectiva de efectividad en los procesos organizacionales identifica todos aquellos procesos críticos para de SE-COMISCA a la hora de cumplir los objetivos estratégicos.

Para ello, se han determinado las diferentes actividades que realizará la SE-COMISCA en base a las necesidades de los usuarios que han sido identificadas. Se buscará mejorar la calidad, reducir los tiempos de ciclos, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costos de sus procesos.

Objetivo 2.1: Mejorar los procesos institucionales para la toma de decisiones regionales, en función de la determinación social de la salud

INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	U. Med.	Period.	Dir.	Línea base	Lím. C	KPI S		INICIATIVA(S)	
							2018	2021		
							Meta	Lim.C		
Efectividad en la Gestión de procesos administrativos	(No. De procesos técnicos y administrativos realizados oportunamente / Total de solicitudes recibidas) x 100	%	Semestral	+	80	80	90	90	95	Actualizar los manuales administrativos institucionales Implementar un modelo de gestión de calidad en los procesos institucionales
Nivel de Ejecución de los Planes Operativos institucionales	Promedio de porcentajes de cumplimiento de Planes operativos	%	Semestral	+	78	80	85	90	95	Monitorear y evaluar los Planes Operativos Institucionales
Comisiones Técnicas Regional (CTR) funcionando	(N. de CTR en funcionamiento / Total de CTR existentes)	%	Semestral	+	6	6	11	10	11	Monitorear y evaluar los Planes Operativos CTR

Objetivo 2.2: Impulsar la gestión del conocimiento como modelo gerencial.

INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	U. Med.	Period.	Dir.	Línea base	KPI S				INICIATIVA(S)
						2018		2021		
						Lím. C	Meta	Lím.C	Meta	
Experiencias regionales sistematizadas en procesos estratégicos generados	Numero de experiencias regionales sistematizadas	Cantidad	Anual	+	2	2	3	6	8	Implementar un informe ejecutivo trimestral de resultados para el COMISCA Implementar una metodología para el registro, análisis y divulgación de lecciones aprendidas y buenas prácticas Implementar una plataforma electrónica u oficina electronica institucional versátil y útil que sirva como repositorio electrónico, sistematización y registro de la información histórica Institucional
Productos generados bajo el enfoque del ciclo del conocimiento en la Institución	Registro en el inventario	Cantidad	Semestral	+	2	7	10	11	15	Implementar una guía metodológica de abordaje técnico-político para temas emergentes Implementar un modelo propio de gestión del conocimiento en el quehacer institucional Implementar y difundir un inventario de productos generados bajo el enfoque del ciclo del conocimiento

Objetivo 2.3: Implementar procesos que generen beneficios comunitarios regionales en salud

INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	KPI'S								INICIATIVA(S)
		U. Med.	Period.	Dir.	Línea base	2018		2021		
						Lím. C	Meta	Lím. C	Meta	
Resultados de proyectos implementados que se convierten en bienes comunitarios regionales	Número de bienes comunitarios regionales generados como resultado de proyectos implementados	Cantidad	Bienal	+	1	1	1	1	2	Definir criterios para determinar los bienes comunitarios regionales Promover la institucionalización de bienes comunitarios regionales y registrar la propiedad intelectual de los mismos

Objetivo 2.4: Fortalecer la articulación intersectorial en el marco del SICA y extra regionalmente

INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	KPI'S								INICIATIVA(S)
		U. Med.	Period.	Dir.	Línea base	2018		2021		
						Lím. C	Meta	Lím. C	Meta	
Iniciativas regionales presentadas en foros intersectoriales para su aprobación en el COMISCA	Número de iniciativas regionales intersectoriales aprobadas	Cantidad	Anual	+	0	1	2	4	8	Gestionar apoyo técnico y financiero para las iniciativas destinadas a generar beneficios comunitarios regionales Implementar un programa de lobby destinado a obtener respaldo político para las iniciativas intersectoriales y el fortalecimiento de las comisiones técnicas regionales
Iniciativas regionales intersectoriales presentadas en Reuniones de Presidentes o Reuniones Intersectoriales de Ministros	Número de iniciativas regionales intersectoriales presentadas	Cantidad	Anual	+	0	0	0	1	2	Implementar el procedimiento para elevar a cumbre de presidentes las iniciativas intersectoriales destinadas a desarrollar beneficios comunitarios regionales aprobadas por el COMISCA

PERSPECTIVA 3: DESARROLLO Y MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y DEL TALENTO HUMANO

Esta perspectiva promueve el aprendizaje y el desarrollo del talento humano y la modernización de las estructuras organizacionales que permitan alcanzar los objetivos estratégicos en las otras tres perspectivas.

La SE-COMISCA debe invertir en su infraestructura de personal, sistemas y procedimientos para poder alcanzar los objetivos a largo plazo.

Objetivo 3.1: Fortalecer la estabilidad laboral y la retención del talento humano.

KPI'S										INICIATIVA(S)
INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	U. Med.	Period.	Dir.	Línea base	2018		2021		
						Lím. C	Meta	Lím. C	Meta	
Contratos renovados al final del año	(Cantidad de contratos renovados al final del año/total de contratos vigentes al inicio del año) *100	%	Anual	+	100	95	100%	95	100	Analizar la reubicación del talento humano en función de la estructura organizacional de la Institución Actualización del Manual de funciones de la Institución. Medición de Carga Laboral Plan de Retención de Personal Plan de sucesión y carrera de la integración regional en salud Implementar la estructura operativa con los elementos mínimos requeridos para el funcionamiento institucional

Objetivo 3.2: Fortalecer el compromiso con la excelencia

KPI'S										INICIATIVA(S)
INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	U. Med.	Period.	Dir.	Línea base	2018		2021		
						Lím. C	Meta	Lím. C	Meta	
Proceso de formación continua implementado	(Eventos de formación continua implementados / Total de procesos planificados) *100	%	Anual	+	2	3	4	3	4	Institucionalizar el sistema de gestión de la calidad Implementar el Plan de Fortalecimiento Institucional de la SE-COMISCA
Grado de cumplimiento del plan de acción de la política de desarrollo de Recursos Humanos de la SE-COMISCA	(Acciones del plan implementadas en su fecha/ Acciones del plan programadas) *100	%	Anual	-	N/A	90	95	90	95	Implementar un plan de acción de la política de desarrollo de recursos humanos
Evaluación del desempeño	Promedio de resultados en la evaluación del desempeño del personal de la Institución	%	Anual	+	75	80	85	90	92	Implementar un sistema interno de Evaluación del Desempeño para los funcionarios de la Secretaría

Objetivo 3.3: Fomentar un clima laboral abierto, fraterno y equitativo para favorecer la productividad

KPI'S										INICIATIVA(S)
INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	U. Med.	Period.	Dir.	Línea base	2018		2021		
						Lím. C	Meta	Lím. C	Meta	
Clima laboral	Promedio global de calificaciones en estudio de clima	Calificación	Semestral	+	83	85	88	88	92	Implementar plan de incentivos socio-emocionales
										Implementar tabulador salarial actualizado y una política de compensaciones equitativa a partir de los criterios de la OIT en materia laboral
Comunicación formal e informal como dimensión de clima laboral	Calificación obtenida en la dimensión de comunicación en la encuesta de clima laboral	Cantidad	Anual	+	1	2	3	3	3	Diseñar un lineamiento de comunicación interna

PERSPECTIVA 4: EFICACIA EN LA MOVILIZACIÓN Y MANEJO DE LOS RECURSOS

Esta perspectiva contiene objetivos orientados a la gestión, manejo y rendición de cuentas de los recursos financieros, físicos y tecnológicos de SE-COMISCA.

Dichos objetivos financieros son de largo plazo y se vinculan a la secuencia de acciones que se realizarán mediante acciones de modernización organizacional y del talento humano, procesos internos organizacionales y finalmente acciones directas con los usuarios, para integrar la deseada actuación económica a largo plazo.

En este sentido, los indicadores sirven de enfoque para los objetivos de todas las demás perspectivas del cuadro de mando integral de la Institución.

Objetivo 4.1: Fomentar la auto sostenibilidad y la generación de recursos

INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	KPI'S								INICIATIVA(S)
		U. Med.	Period.	Dir.	Línea base	2018		2021		
						Lím. C	Meta	Lím. C	Meta	
Personal remunerado con fondos propios	(Número de empleados/as pagados con fondos propios/ Total de empleados/as en la planilla institucional) X100	%	Anual	+	10	10	20	35	45	<p>Implementación de una estructura organizativa de la SE-COMISCA con los elementos mínimos requeridos para funcionar.</p> <p>Realizar análisis de costo-beneficio de los aportes nacionales para el funcionamiento de la Secretaría en contraste con el beneficio que la SE-COMISCA aporta a los Ministerios</p> <p>Incorporar la perspectiva de auto-sostenibilidad a los perfiles de proyectos de cooperación</p>
Proyectos aprobados que incorporen una meta de sostenibilidad	(Proyectos aprobados que incorporen una meta de sostenibilidad/ Total de proyectos aprobados) X100	%	Anual	+	15	15	20	20	25	Mapeo y definición de criterios de sostenibilidad que permitan su incorporación en los proyectos institucionales
Países que se encuentran al día en sus cuotas	Informe de gestión a los países	Cantidad	Anual	+	7	7	8	7	8	Gestión política de acercamiento y sensibilización a los países miembros para garantizar la puntualidad de sus aportes

Objetivo 4.2: Desarrollar la estrategia de cooperación

INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	KPI'S								INICIATIVA(S)
		U. Med.	Period.	Dir.	Línea base	2018		2021		
						Lím. C	Meta	Lím. C	Meta	
Implementación de la estrategia de cooperación	(Número de proyectos implementados en base a la estrategia de cooperación/ Total de proyectos gestionados) X100	%	Anual	+	N/A	30	40	60	80	<p>Implementar una guía metodológica orientada a incorporar en los perfiles de proyectos de cooperación los enfoques transversales de género, interculturalidad y determinación social de la salud</p> <p>Implementación de una cartera de perfiles de proyectos consecuente con la estrategia de cooperación de la SE-COMISCA</p>
Nuevos convenios de cooperación financiera	Convenios con cooperación financiera del año en curso - convenios con cooperación financiera del año anterior	Cantidad	Anual	+	5	5	6	7	8	
Nuevos convenios de cooperación técnica	Convenios con cooperación técnica del año en curso - convenios con cooperación técnica del año anterior	Cantidad	Anual	+	5	5	6	7	8	Desarrollo de un programa de gestión de nuevos convenios de cooperación técnica y financiera
Monto anual de la cooperación	Monto de cooperación del año en curso - Monto de la cooperación en el año anterior	\$	Anual	+	2,000,000	2,000,000	2,100,000	2,500,000	3,000,000	

Objetivo 4.3: Institucionalizar la transparencia y rendición de cuentas

INDICADORES	FÓRMULA DE MEDICIÓN	KPI'S						2018				2021				INICIATIVA(S)
		U. Med.	Period.	Dir.	Línea base	2018		2021								
						Lím. C	Meta	Lím. C	Meta							
Grado de avance en la implementación de la política de transparencia y rendición de cuentas	(Acciones ejecutadas a la fecha de rendición de cuentas / acciones planificadas a la fecha) *100	%	Anual	+	N/A	85	95	85	95	Implementar el portal de transparencia en la página web de la institución Implementación y evaluación de la política de transparencia Eventos de rendición de cuentas con Ministros de Salud, cooperantes, institucionalidad del SICA y ciudadanía						
Grado de cumplimiento de la comunicación de información divulgable de acuerdo a la política de transparencia	(Total de procesos comunicados y que responden a criterios de transparencia / Procesos sujetos a ser divulrables de acuerdo a la política de transparencia)*100	%		+	N/A	85	95	85	95	Implementar un programa de divulgación de resultados						

d. Plan Operativo Anual 2018

► PLAN OPERATIVO SECRETARÍA EJECUTIVA DEL COMISCA

Perspectiva.1:

Institucionalidad Regional del COMISCA Fortalecida

INICIATIVA(S)	ÁREA RESP.	METAS OPERATIVAS										
		ACTIVIDAD(ES)	CARGO RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO (META)	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RECURSOS FINANCIEROS	EJEC. GRADUAL				Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
Fomentar espacios para la discusión de propuestas técnica y política dentro de la SE-COMISCA	Secretaría Ejecutiva	Reunión de Equipo de Dirección	Secretario/a Ejecutivo/a	Temas estratégicos priorizados	Acuerdos	\$ 0.00	25%	50%	75%	100%	08/01/18	15/12/18
Diseñar una Política de Comunicación	Coordinación de Tecnologías y Comunicaciones	Diseño, aprobación e implementación de la Política de comunicación	Especialista en comunicaciones	Política de Comunicaciones Implementada	Documento aprobado	\$ 20.000.00	0%	100%	-	-	08/01/18	15/06/18
Implementar un instrumento normativo en la que se designen roles, vocería y atribuciones, destinada a asegurar la gobernanza del Sector Salud Regional	Secretaría Ejecutiva del COMISCA	Validación del documento guía de aplicación al COMISCA en base al Reglamento de la Presidencia Pro-Tempore del SICA	Coordinador/a de Proyectos	Documento aprobado	Documento	\$ 0.00	0%	100%	-	-	03/04/18	30/04/18

Perspectiva.2: Eficacia de los Procesos Organizacionales

INICIATIVA(S)	ÁREA RESP.	METAS OPERATIVAS										
		ACTIVIDADES	CARGO RESPONSABLE	RESULTADO O ESPERADO (META)	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RECURSOS FINANCIEROS	EJEC. GRADUAL				Fecha de inicio	Fecha de Finalización
Implementar un informe ejecutivo trimestral de resultados para el COMISCA	Secretaría Ejecutiva	Consultar los resultados de actividades técnicas	Asistente ejecutivo	Informe Ejecutivo	Documento de Informe Ejecutivo	\$ 0.00	100%	100%	100%	100%	02/01/18	31/12/18
	Secretaría Ejecutiva	Elaborar el informe ejecutivo	Asistente ejecutivo									
Implementar una plataforma electrónica u oficina electrónica institucional versátil y útil que sirva como repositorio electrónico, sistematización y registro de la información histórica institucional	Coordinación de Tecnología y Comunicaciones	Análisis de requerimientos de los usuarios	Coordinador/a de Tecnología y Comunicaciones	Documento con los requerimientos de sistema informático	Documento	\$ 0.00	70%	30%	-	-	22/01/18	13/04/18
	Coordinación de Tecnología y Comunicaciones	Diseño del Sistema Informático	Coordinador/a de Tecnología y Comunicaciones	Documento de diseño	Documento	\$ 0.00	0%	100%	-	-	16/04/18	31/05/18
	Coordinación de Tecnología y Comunicaciones	Desarrollo del Sistema Informático	Coordinador/a de Tecnología y Comunicaciones	Sistema Informático funcionando libre de errores	Documento de pruebas	\$ 0.00	0%	0%	70%	30%	01/06/18	14/09/18
	Coordinación de Tecnología y Comunicaciones	Implementación del Sistema	Coordinador/a de Tecnología y Comunicaciones	Sistema de información implementado	Plan de implementación	\$ 0.00	0%	0%	0%	100%	17/09/18	14/12/18
Promover la institucionalización de bienes consultorios regionales	Secretaría Ejecutiva del COMISCA	Socialización de los criterios con la institucionalidad del SICA	Directora de Proyectos de Desarrollo	criterios compartidos al SICA	Documento contractual compartido al SICA	\$ 0.00	0%	100%	-	-	01/03/18	30/06/18
	Secretaría Ejecutiva del COMISCA	Gestionar el registro de la propiedad intelectual de los bienes consultorios regionales	Directora de Administración de Finanzas	Bienes consultorios regionales registrados	Número de registro	\$ 700.00	0%	0%	0%	100%	01/09/18	14/12/18
Implementar espacios de análisis y formulación de propuestas técnicas intersectoriales para decisión política y estratégica del COMISCA y los Consejos de Ministros del SICA	Secretaría Ejecutiva	Gestionar con los Consejos de Ministros del SICA los lineamientos estratégicos por el COMISCA	Directora de Proyectos de Desarrollo	Acuerdos	Resoluciones/ Actas	\$ 0.00	100%	-	100%	-	08/02/18	03/09/18
	Secretaría Ejecutiva	Gestionar el Foro Intersectorial Regional de la Salud de Centroamérica y República Dominicana en coordinación con la RPT	Directora de Proyectos de Desarrollo	Insumos para toma de decisiones políticas del COMISCA	Propuestas de Insumos estratégicos	\$ 0.00	0%	0%	0%	100%	01/09/18	30/10/18
Gestionar ante la Cumbre de Presidentes las iniciativas intersectoriales	Secretaría Ejecutiva del COMISCA	Realizar el procedimiento establecido por el SG-SICA	Coordinador/a de Proyectos	Iniciativa intersectorial presentada a la Cumbre de Presidentes	Formulario Completado	\$ 0.00	0%	0%	0%	100%	02/10/18	14/12/18

Perspectiva.3: Desarrollo y Modernización Organizacional y del Talento Humano

INICIATIVA(S)	ÁREA RESPONSABLE	METAS OPERATIVAS										
		ACTIVIDAD(ES)	CARGO RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO (META)	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RECURSOS FINANCIEROS	EJEC. GRADUAL	Fecha de inicio	Fecha de Finalización			
Diseñar un lineamiento de comunicación interna	Especialista en Comunicaciones	Definir una ruta de comunicación Incorporar instrumentos para hacer efectiva la comunicación	Especialista en comunicación	Ruta de difusión de información definida	Redes sociales	\$ 2,000.00	0	0	0	1	20/01/18	27/02/18

Perspectiva.4: Eficiencia en la Movilización y Manejo de los Recursos

INICIATIVA(S)	ÁREA RESP.	METAS OPERATIVAS										
		ACTIVIDAD(ES)	CARGO RESP.	RESULTADO O ESPERADO (META)	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RECURSOS FINANCIEROS	EJEC. GRADUAL	Fecha de inicio	Fecha de Finalización			
Implementación de una estructura organizativa de la SE-COMISCA con los elementos mínimos requeridos para funcionar.	Secretario Ejecutivo	Estructura organizativa de funcionamiento	Secretario/a Ejecutivo/a	Estructura organizativa aprobada	Documento	\$ 0.00	100%	100%	--	--	02/04/18	29/06/18
Gestión política de acercamiento y sensibilización a los países miembros para garantizar la puntualidad de sus aportes	Secretario/a Ejecutivo/a del COMISCA	Enviar periódicamente los estados de cuenta de los países	Asistente de la Secretaría Ejecutiva	Informes enviados	Notas de remisión	\$ 0.00	25%	50%	75%	100%	03/01/18	30/11/18
	Secretario/a Ejecutivo/a del COMISCA	Notificación en los informes financieros en las reuniones ordinarias del COMISCA	Director/a de Administración y Finanzas	Informes enviados	Documento	\$ 0.00	0%	50%	50%	100%	07/05/18	14/12/18
Implementación y evaluación de la política de transparencia	Secretario Ejecutivo	Eventos de rendición de cuentas con Ministros de Salud, cooperantes, institucionalidad del SICA y ciudadanía	Director/a de Administración y Finanzas	Informe final difundido	Informe de rendición de cuentas	\$ 10,000.00	50%	100%	50%	100%	08/01/18	14/12/18

► PLAN OPERATIVO DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Perspectiva.2:

Eficacia de los Procesos Organizacionales

INICIATIVA(S)	ÁREA RESP.	METAS OPERATIVAS										
		ACTIVIDAD(ES)	CARGO RESP.	RESULTADO ESPERADO (META)	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RECURSOS FINANCIEROS	EJEC. GRADUAL			Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	
Actualizar los manuales administrativos institucionales	Dirección de Administración y Finanzas	Crear Comité de revisión y actualización de manuales administrativos	Director/a de Administración y Finanzas	1. Comité conformado	Memorándum de conformación del Comité	\$ 0.00	100%	-	-	-	03/01/18	23/03/18
	Dirección de Administración y Finanzas	Hacer levantamiento de procedimientos	Director/a de Administración y Finanzas	2. Manuales Administrativos actualizados (procedimientos y control interno)	2. Manuales administrativos elaborados	\$ 0.00	0%	100%	200%	-	02/04/18	28/09/18
	Dirección de Administración y Finanzas	Validar el manual administrativo	Secretaría/a Ejecutivo/a	2. Manuales Administrativos aprobados (procedimientos y control interno)	2. Manuales administrativos autorizados	\$ 0.00	0%	0%	0%	200%	01/10/18	14/12/18
Implementar un modelo de gestión de calidad en los procesos institucionales	Dirección de Administración y Finanzas	Definir el modelo de calidad a implementar	Director/a de Administración y Finanzas	Modelo de calidad definido	Memorándum de definición de modelo	\$ 2,500.00	100%	-	-	-	03/01/18	23/03/18
	Dirección de Administración y Finanzas	Adaptar los procesos institucionales al modelo de calidad	Director/a de Administración y Finanzas	Documentos de procesos institucionales	Documento de procesos institucionales	\$ 2,500.00	0%	50%	100%	-	02/04/18	28/09/18
	Dirección de Administración y Finanzas	Divulgar el modelo de calidad en los procesos institucionales	Director/a de Administración y Finanzas	Modelo de calidad implementado	Listas de verificación	\$ 1,000.00	0%	0%	0%	100%	01/10/18	14/12/18
Seguimiento en los avances del Plan de Salud de Centroamérica y República Dominicana 2016-2020	Dirección de Administración y Finanzas	Monitorear y evaluar los Planes Operativos CTR	Coordinador/a de Planificación, Monitoreo y Evaluación	POAs Evaluados	POAs	\$ 0.00	0%	50%	-	100%	02/01/18	31/12/18

Perspectiva.3: Desarrollo y Modernización Organizacional y del Talento Humano

INICIATIVA(S)	AREA RESPONSABLE	METAS OPERATIVAS										
		ACTIVIDADES(S)	CARGO RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO (META)	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RECURSOS FINANCIEROS	EJEC. GRADUAL				Fecha de inicio	Fecha de Finalización
Implementar la estructura operativa con los elementos mínimos requeridos para el funcionamiento institucional	Dirección de Administración y Finanzas	Analizar la reubicación del talento humano en función de la estructura organizacional de la Institución	Director/a de Administración y Finanzas	Talento humano seleccionado para reubicar	Terminos de Referencia elaborados	\$ 0.00	25%	50%	75%	100%	03/01/18	14/12/18
	Dirección de Administración y Finanzas	Analizar la contratación del talento humano en función de la estructura organizacional de la Institución	Director/a de Administración y Finanzas	Talento humano contratado	Terminos de Referencia elaborados	\$ 0.00	25%	50%	75%	100%	03/01/18	14/12/18
Actualización del Manual de funciones de la institución	Dirección de Administración y Finanzas	Realizar levantamiento de funciones existentes y nuevas	Coordinador/a Administrativo/a	1. Manual de funciones actualizado	1. Manual de funciones elaborado	\$ 1,000.00	0	1	-	-	02/04/18	29/06/18
	Dirección de Administración y Finanzas	Definición de competencias y requisitos de los puestos										
	Dirección de Administración y Finanzas	Validar el manual de funciones	Secretario/a Ejecutivo/a	1. Manual de funciones	1. Manual de funciones aprobado	\$ 0.00	0	0	1	-	02/07/18	28/09/18
Medición de Carga Laboral	Dirección de Administración y Finanzas	Realizar medición de Carga Laboral	Coordinador/a Administrativo/a	1. Medición realizada	Documento	\$ 1,000.00	0	0	1	-	02/07/18	28/09/18
Plan de Retención de Personal	Dirección de Administración y Finanzas	Elaborar y aplicar Plan de Retención de Personal	Coordinador/a Administrativo/a	1. Plan de Retención de Personal Aprobado	Documento	\$ 1,000.00	0	0	1	-	02/07/18	28/09/18
Plan de sucesión y carrera de la integración regional en salud	Dirección de Administración y Finanzas	Elaborar y aplicar Plan de formación y desarrollo de carrera profesional	Coordinador/a Administrativo/a	1. Plan de formación y desarrollo de carrera profesional aprobado	Documento	\$ 1,000.00	0	0	1	-	02/07/18	28/09/18
Institucionalizar el sistema de gestión de la calidad	Dirección de Administración y Finanzas	Elaborar instrumento del sistema de gestión de la calidad	Director/a de Administración y Finanzas	1. Sistema de gestión de la calidad aprobado	Documento	\$ 4,000.00	0	1	-	-	2/4/2018	29/6/2018
Implementar el Plan de Fortalecimiento Institucional de la SE-COMISCA	Dirección de Administración y Finanzas	Revisar el Plan de Fortalecimiento Institucional de la SE-COMISCA	Director/a de Administración y Finanzas	1. Plan de Fortalecimiento Institucional revisado	Documento revisado	\$ 0.00	1	-	-	-	3/1/2018	23/3/2018
	Dirección de Administración y Finanzas	Socializar el Plan de Fortalecimiento Institucional de la SE-COMISCA	Director/a de Administración y Finanzas	1. Plan de Fortalecimiento Institucional socializado	Memorándum de socialización	\$ 0.00	0	1	-	-	2/4/2018	29/6/2018

INICIATIVA(S)	ÁREA RESPONSABLE	METAS OPERATIVAS										
		ACTIVIDAD(ES)	CARGO RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO (META)	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RECURSOS FINANCIEROS	EJEC. GRADUAL				Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
Implementar un plan de acción de la política de desarrollo de recursos humanos	Dirección de Administración y Finanzas	Elaborar e implementar el plan de acción de la política de desarrollo de Recursos Humanos	Coordinador/a Administrativo/a	1. Plan de acción de la política de desarrollo de Recursos Humanos elaborado	Documento	\$ 1,000.00	0	0	1	-	2/7/2018	26/9/2018
	Dirección de Administración y Finanzas	Revisar y validar la política de Desarrollo de Recursos Humanos de la SE-COMISCA	Coordinador/a Administrativo/a	1. Política de Desarrollo de Recursos Humanos aprobado	Documento	\$ 1,000.00	0	0	1	-	2/7/2018	26/9/2018
Implementar un sistema interno de Evaluación del Desempeño para los funcionarios de la Secretaría	Dirección de Administración y Finanzas	Diseñar el sistema interno de Evaluación del Desempeño	Director/a de Administración y Finanzas	1. Sistema interno de evaluación del desempeño diseñado	Guía Interna de evaluación del desempeño	\$ 0.00	1	-	-	-	3/1/2018	23/3/2018
	Dirección de Administración y Finanzas	Crear un instrumento para administrar el sistema interno de evaluación del desempeño	Director/a de Administración y Finanzas	1. Instrumento del sistema interno de evaluación del desempeño elaborado	Instrumento aprobado	\$ 0.00	1	-	-	-	3/1/2018	23/3/2018
	Dirección de Administración y Finanzas	Aplicar el sistema interno de evaluación del desempeño	Director/a de Administración y Finanzas	Evaluación del Desempeño realizada	Instrumento de evaluación del desempeño realizada	\$ 0.00	0%	50%	50%	100%	31/7/2018	31/1/2019
	Dirección de Administración y Finanzas	Informar sobre los resultados del sistema interno de evaluación del desempeño	Director/a de Administración y Finanzas	Socialización de resultados	Documento	\$ 0.00	0%	0%	50%	100%	31/8/2018	28/2/2019
Implementar plan de incentivos socio-emocionales	Dirección de Administración y Finanzas	Definir e implementar la política de Incentivos	Coordinador/a Administrativo/a	1. Política de incentivos aprobada	Documento	\$ 1,000.00	0	0	0	1	01/10/18	14/12/18
Implementar tabulador salarial actualizado y una política de compensaciones equitativa a partir de los criterios de la OIT en materia laboral	Dirección de Administración y Finanzas	Crear Comité de revisión y valoración de compensaciones	Director/a de Administración y Finanzas	1. Comité conformado	Memorándum de confirmación del Comité	\$ 0.00	0	1	-	-	02/04/18	29/06/18
	Dirección de Administración y Finanzas	Hacer un estudio del mercado laboral en materia de compensaciones y beneficios y la valoración de los cargos	Director/a de Administración y Finanzas	1. Estudio de mercado laboral realizado	Documento	\$ 4,000.00	0	0	1	-	02/07/18	26/09/18
	Dirección de Administración y Finanzas	Elaboración de política de compensaciones de SE-COMISCA	Director/a de Administración y Finanzas	1. Política de compensaciones elaborada	Documento	\$ 1,000.00	0	0	0	1	01/10/18	14/12/18

Perspectiva.4: Eficiencia en la Movilización y Manejo de los Recursos

INICIATIVA(S)	ÁREA RESPONSABLE	METAS OPERATIVAS										
		ACTIVIDADES)	CARGO RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO (META)	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RECURSOS FINANCIEROS	EJEC. GRADUAL			Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	
Implementación de una estructura organizativa de la SE-COMISCA con los elementos mínimos requeridos para funcionar.	Secretario Ejecutivo Dirección de Administración y Finanzas	Validación de la estructura organizativa de funcionamiento	Secretario/a Ejecutivo/a	Estructura organizativa aprobada	Documento	\$ 0.00	100%	100%	-	-	02/04/18	29/06/18
Realizar análisis de costo-beneficio de los aportes nacionales para el funcionamiento de la Secretaría en contraste con el beneficio que la SE-COMISCA aporta a los Ministerios	Dirección de Administración y Finanzas Dirección de Integración Regional de la Salud	Realizar análisis de costo-beneficio sobre los aportes nacionales en contraste de la cooperación	Director/a de Administración y Finanzas	Análisis de costo-beneficio realizado	Documento	\$ 0.00	0%	0%	0%	100%	01/10/18	14/12/18
Gestión política de acercamiento y sensibilización a los países miembros para garantizar la puntualidad de sus aportes	Dirección de Administración y Finanzas Secretario/a Ejecutivo/a del COMISCA	Enviar periódicamente los estados de cuentas de los países	Asistente de la Secretaría Ejecutiva	informes enviados	Notas de remisión	\$ 0.00	25%	50%	75%	100%	03/01/18	30/11/18
	Dirección de Administración y Finanzas Secretario/a Ejecutivo/a del COMISCA	Notificación en los informes financieros en las reuniones ordinarias del COMISCA	Director/a de Administración y Finanzas	informes enviados	Documento	\$ 0.00	0%	50%	50%	100%	07/05/18	14/12/18
Implementación y evaluación de la política de transparencia	Dirección de Administración y Finanzas	Capacitación del personal de SE-COMISCA en la Política de Transparencia y Rendición de Cuentas	Director/a de Administración y Finanzas	Capacitación realizada	Lista de asistencia y plan de capacitación		0%	100%	-	-	05/04/18	30/06/18
	Dirección de Administración y Finanzas	Definición de criterios para información divulgables o no divulgables que serán publicadas en el portal de transparencia	Director/a de Administración y Finanzas	Criterios de información divulgables o no divulgables que se aplicaran en la SE-COMISCA	Acuerdos	\$ 6.000.00	0%	0%	100%	-	08/07/18	30/09/18
	Dirección de Administración y Finanzas	Publicación de información en el portal de transparencia en la página web de la institución	Especialista en Comunicaciones	Portal de transparencia actualizado	Publicaciones		100%	-	-	-	08/01/18	30/03/18

▶ PLAN OPERATIVO DIRECCIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO

Perspectiva.1: Institucionalidad Regional del COMISCA Fortalecida

INICIATIVAS/I	ÁREA RESPONSABLE	METAS OPERATIVAS										
		ACTIVIDADES	CARGO RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO (META)	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RECURSOS FINANCIEROS	EJEC. GRADUAL				Fecha de inicio	Fecha de Finalización
Fortalecer espacios para la discusión de propuestas técnicas y políticas dentro de la SE-COMISCA	Dirección de Proyectos de Desarrollo	Reunión del Equipo Técnico adhoc de la SE-COMISCA	Director/a de Proyectos de Desarrollo	Recomendaciones, Perfiles de Proyectos o Notas Conceptuales	Propuestas técnicas	\$ 0.00	25%	50%	75%	100%	08/01/18	15/12/18
Gestionar las propuestas técnicas de acciones innovadoras con sustento en el análisis de inequidades ante el COMISCA y lograr su aprobación.	Dirección de Proyectos de Desarrollo	Incorporar las propuestas técnicas innovadoras en las resoluciones de COMISCA	Director/a de Proyectos de Desarrollo	Aprobación de las propuestas técnicas por parte del COMISCA	Resolución del COMISCA	\$ 0.00	0%	0%	0%	100%	01/12/18	15/12/18
Implementar Plan institucional de Igualdad de SE-COMISCA	Dirección de Proyectos de Desarrollo	Asistir técnicamente la definición, implementación, monitoreo y evaluación del Plan de Igualdad Institucional 2018	Coordinador/a de Género e Inclusión Social en Salud	Plan Institucional de Igualdad implementado	Informe de cumplimiento	\$ 2,500.00	25%	50%	75%	100%	04/01/18	15/12/18
Implementar Plan Sectorial de Igualdad en Salud de la PREG	Dirección de Proyectos de Desarrollo	Asistir técnicamente la implementación, monitoreo y evaluación del Plan Sectorial de Igual en Salud 2017-2019	Coordinador/a de Género e Inclusión Social en Salud	Plan Sectorial de Igualdad según POA	Informe de cumplimiento	\$ 2,500.00	25%	50%	75%	100%	04/01/18	15/12/18
Implementar el Plan Estratégico de Prevención en Embarazo en Adolescentes	Dirección de Proyectos de Desarrollo	Asistir técnicamente la implementación, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico de Prevención en Embarazo en Adolescentes	Coordinador/a de Género e Inclusión Social en Salud	Plan Estratégico de Prevención en Embarazo en Adolescentes según POA	Informe de cumplimiento	\$ 54,994.08	25%	50%	75%	100%	04/01/18	15/12/18
Implementar el Plan de Salud Intercultural para Centroamérica y RD	Dirección de Proyectos de Desarrollo	Asistir técnicamente la formulación y elaboración de plan operativo del Plan de Salud Intercultural	Coordinador/a de Género e Inclusión Social en Salud	Plan de Salud Intercultural para Centroamérica y RD	Documento de Plan aprobado por el COMISCA	\$ 2,500.00	0%	50%	-	100%	04/01/18	15/12/18

INICIATIVA(S)	ÁREA RESPONSABLE	METAS OPERATIVAS										
		ACTIVIDADES(S)	CARGO RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO (META)	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RECURSOS FINANCIEROS	EJEC. GRADUAL			Fecha de inicio	Fecha de Finalización	
<p>Gestionar a través de la Presidencia Pro Tempore la aplicación de los instrumentos que de validez las decisiones en salud regional adoptadas por los Ministros y Vice-ministros del COMISCA</p>	Dirección de Proyectos de Desarrollo	Aplicar el protocolo de acreditación del SICA	Coordinador/a de Proyectos	Acreditados los 8 Ministros o Viceministros	Notas de acreditación de los 8 Ministros o Viceministros	\$ 0.00	0%	0%	0%	100%	01/01/18	15/12/18
<p>Implementar un instrumento normativo en la que se designen roles, vocaría y atribuciones, destinada a asegurar la gobernanza del Sector Salud Regional</p>	Dirección de Proyectos de Desarrollo	Elaborar documento guía de aplicación al COMISCA en base al Reglamento de la Presidencia Pro Tempore del SICA y Reglamento del COMISCA	Coordinador/a de Proyectos	Documento elaborado	Documento borrador	\$ 0.00	100%	-	-	-	08/01/18	23/03/18
<p>Implementar un sistema de control y seguimiento en el monitoreo de los procesos regionales de salud</p>	Dirección de Proyectos de Desarrollo	Evaluación del Sistema de Monitoreo de los Procesos Regionales de Salud para incorporación de mejora	Coordinador/a de Planificación, Monitoreo y Evaluación	Sistema de monitoreo-evaluado	Documento de evaluación	\$ 0.00	25%	50%	75%	100%	01/01/18	14/12/18
	Dirección de Proyectos de Desarrollo	Inclusión de Plan Estratégico 2017-2021 al Sistema de Monitoreo de los Procesos Regionales de Salud	Coordinador/a de Planificación, Monitoreo y Evaluación	Plan Estratégico 2017-2021 implementado dentro del Sistema de Monitoreo de los Procesos Regionales de Salud	POAS dentro del Sistema de Monitoreo de los Procesos Regionales de Salud	\$ 0.00	100%	-	-	-	01/02/18	30/04/18
	Dirección de Proyectos de Desarrollo	Inclusión de acuerdo realizados en el Foro Intersectorial Regional al Sistema de Monitoreo de los Procesos Regionales de Salud	Coordinador/a de Planificación, Monitoreo y Evaluación	Monitoreo de acuerdos realizados en el Foro Intersectorial Regional	Módulo en plataforma de monitoreo de acuerdos de Foro Intersectorial Regional	\$ 0.00	25%	50%	75%	100%	03/01/18	14/12/18
	Dirección de Proyectos de Desarrollo	Monitoreo Evaluación Plan Estratégico 2017-2021, resoluciones del COMISCA y mandatos de los presidentes	Coordinador/a de Planificación, Monitoreo y Evaluación	Seguimiento en el Monitoreo	Documento de monitoreo	\$ 0.00	0%	100%	-	100%	08/04/18	14/12/18

Perspectiva.2: Eficacia de los Procesos Organizacionales

INICIATIVA(S)	AREA RESP.	METAS OPERATIVAS										
		ACTIVIDAD(ES)	CARGO RESP.	RESULTADO ESPERADO (META)	MEDIO DE VERIF.	RECURSOS FINANCIEROS	EJEC. GRADUAL			Fecha de inicio	Fecha de finalización	
Implementar una guía metodológica de abordaje técnico-político para temas emergentes	Dirección de Proyectos de Desarrollo	1. Elaboración de una guía metodológica de abordaje técnico-político para temas emergentes	Director/a de Proyectos de Desarrollo	1. Elaborada una guía metodológica de abordaje técnico-político para temas emergentes	Guía metodológica de abordaje técnico-político para temas emergentes implementada	\$ 0.00	0%	100%	-	-	03/01/18	30/06/18
	Dirección de Proyectos de Desarrollo	2. Mejorar la difusión de los productos institucionales	Director/a de Proyectos de Desarrollo	2. Mejorada la difusión de los productos institucionales	Publicaciones	\$ 0.00	0%	0%	100%	-	01/07/18	30/09/18
	Dirección de Proyectos de Desarrollo	3. Gestión técnica y política de los asuntos institucionales	Director/a de Proyectos de Desarrollo	3. Realizada la gestión técnica y política de los asuntos institucionales	Documentos	\$ 0.00	0%	0%	0%	100%	03/10/18	14/12/18
Definir criterios para determinar los bienes comunitarios regionales	Dirección de Proyectos de Desarrollo	Realización de jornadas para la definición de criterios para determinar los bienes comunitarios regionales.	Coordinador/a de Proyectos	Criterios para determinación de los bienes comunitarios regionales	1 Documento conceptual donde se definen criterios para determinar los bienes comunitarios regionales	\$ 0.00	50%	100%	-	-	03/01/18	30/06/18
Implementar espacios de análisis y formulación de propuestas técnicas intersectoriales para decisión política y estratégica del COMISCA y los Consejos de Ministros del SICA	Dirección de Proyectos de Desarrollo	Monitoreo de los acuerdos realizados por el Foro Intersectorial Regional de la Salud	Coordinación de Monitoreo y Evaluación / Coordinación de Cooperación/ Coordinación de tecnologías de información y Comunicaciones	Acuerdos divulgados	Inclusión de los acuerdos realizados en el Foro Intersectorial al Sistema de Monitoreo de los Procesos Regionales de Salud	\$ 0.00	0%	0%	0%	100%	01/09/18	14/12/18
Gestionar apoyo técnico y financiero para las iniciativas intersectoriales	Dirección de Proyectos al Desarrollo	Diseñar propuestas técnicas intersectoriales	Director/a de Proyectos de Desarrollo	Propuestas técnicas intersectorial	Documento con propuestas técnicas intersectoriales	\$ 0.00	0%	100%	-	-	03/01/18	30/06/18
	Dirección de Proyectos al Desarrollo	Presentar a cooperantes las propuestas técnicas intersectoriales	Director/a de Proyectos de Desarrollo	Perfiles de proyectos elaborados	Documentos de Perfiles de proyectos	\$ 0.00	0%	0%	0%	100%	08/01/18	14/12/18

Perspectiva.4: Eficiencia en la Movilización y Manejo de los Recursos

INICIATIVA(S)	AREA RESPONSABLE	METAS OPERATIVAS										
		ACTIVIDADES)	CARGO RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO (META)	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RECURSOS FINANCIEROS	EJEC. GRADUAL				Fecha de inicio	Fecha de Finalización
Identificación de criterios de sostenibilidad que permitan su incorporación en los proyectos institucionales	Dirección de Proyectos de Desarrollo	Elaboración de propuestas de criterios de sostenibilidad	Director/a de Administración y Finanzas	Criterios de sostenibilidad	Documento de propuesta de criterios de sostenibilidad	\$ 0.00	0%	0%	100%	-	02/07/18	26/09/18
Elaboración e implementación de una estrategia de cooperación de cooperación para el desarrollo con los enfoques transversales de género, interculturalidad, determinación social de la salud y auto-sostenibilidad.	Dirección de Proyectos de Desarrollo	Elaboración del documento de la estrategia de cooperación	Coordinador/a de Proyectos	Estrategia de Cooperación	Documento elaborado	\$ 0.00	0%	0%	100%	-	02/07/18	28/09/18
	Dirección de Proyectos de Desarrollo	Gua metodológica orientada a incorporar en los perfiles de proyectos de cooperación	Coordinador/a de Proyectos	Gua elaborada	Documento de guía metodológica	\$ 0.00	0%	0%	100%	-	02/07/18	28/09/18
Desarrollo de un programa de gestión de nuevos convenios de cooperación técnica y financiera	Dirección de Proyectos de Desarrollo	Mapeo de socios cooperantes	Coordinador/a de Proyectos	Socios potenciales identificados	Matriz de socio potenciales	\$ 0.00	0%	0%	100%	-	02/07/18	28/09/18
	Dirección de Proyectos de Desarrollo	Reuniones con donantes	Coordinador/a de Proyectos	Reuniones con donantes realizadas	Acuerdos	\$ 5.000.00	0%	0%	100%	-	02/07/18	28/09/18
	Dirección de Proyectos de Desarrollo											
Implementación de una cartera de perfiles de proyectos consecuente con la estrategia de cooperación de la SE-COMISCA	Dirección de Proyectos de Desarrollo	Elaboración de perfiles de proyectos	Coordinador/a de Proyectos	Perfiles de proyectos elaborados	Documentos de perfiles de proyectos	\$ 2.500.00	100%	100%	100%	100%	08/01/18	14/12/18

► PLAN OPERATIVO DIRECCIÓN DE INTEGRACIÓN REGIONAL DE LA SALUD

Perspectiva.1: Institucionalidad Regional del COMISCA Fortalecida

INICIATIVAS	ÁREA RESPONSABLE	METAS OPERATIVAS										
		ACTIVIDADES	CARGO RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO (META)	MEIO DE VERIFICACIÓN	RECURSOS FINANCIEROS	EJEC. GRADUAL			Fecha de Inicio	Fecha de Fin	
Implementar un procedimiento de análisis multidimensional haciendo uso de los sistemas de información regionales para la generación de argumentos técnicos que alimenten propuestas técnicas innovadoras	Dirección de Integración Regional de la Salud	Conformar el comité de análisis multidimensional	Secretaría Ejecutiva	Comité conformado	Ayuda memoria de la reunión de conformación	\$ 0.00	100%	-	-	-	03/01/18	28/02/18
	Dirección de Integración Regional de la Salud	Definir una estructura de datos para la creación de una base de datos que permita el análisis de inequidades en salud	Coordinador/a de la Unidad de Monitoreo y Evaluación	Definición de la estructura de datos en operaciones	Documento de análisis y diseño	\$ 0.00	50%	50%	-	-	28/02/18	30/06/18
	Dirección de Integración Regional de la Salud	Automatizar la generación de reportes de inequidades en salud como evidencia para la toma de decisiones	Coordinador/a de Tecnologías y Comunicaciones	Sistema de información funcionando	Reportes generados	\$ 0.00	10%	50%	75%	100%	01/05/18	28/09/18
	Dirección de Integración Regional de la Salud	Aplicar la metodología para el análisis de las inequidades en salud	Director/a de Integración Regional de la Salud	Análisis inicial de inequidades en salud	Documento validado	\$ 0.00	50%	50%	-	-	28/02/18	30/06/18
	Dirección de Integración Regional de la Salud	Divulgar los resultados y conclusiones del análisis de inequidades en COMISCA	Especialista en comunicaciones	Publicación en medios oficiales	Informe publicado	\$ 0.00	0%	0%	0%	100%	30/10/18	30/11/18
	Dirección de Integración Regional de la Salud	Identificación de acciones técnicas innovadoras sustentadas en el análisis de inequidades en salud	Director/a de Proyectos de Desarrollo	Ida o perfil de proyectos que incorporen las acciones técnicas innovadoras que incorporen los ejes transversales	Dos perfiles de proyectos elaborados	\$ 7.500.00	0%	50%	50%	-	01/04/18	30/09/18
	Crear propuestas relevantes de estrategias que estén alineadas a la Agenda y Plan de Salud con alta probabilidad de ser aprobadas por el COMISCA	Dirección de Integración Regional de la Salud	1. Análisis permanente del contexto de salud regional para la identificación de necesidades de estrategias para el fortalecimiento de capacidades nacionales	Dirección de Integración Regional de la Salud	Identificación de necesidades de estrategias	Documento borrador	\$ 0.00	0%	100%	-	-	04/04/18
Dirección de Integración Regional de la Salud		2. Validación y priorización de las propuestas relevantes de estrategias con la comisión técnica regional correspondiente y grupos ad hoc conformados por el COMISCA	Dirección de Proyectos de Desarrollo	Validación de las propuestas	Documento validado	\$ 0.00	0%	0%	100%	-	02/07/18	02/07/18

	Dirección de Integración Regional de la Salud	3. Solicitar para aprobación de COMISCA las propuestas de estrategias que estén alineadas al Agenda y Plan de Salud de Centroamérica	Secretario/a Ejecutivo/a	Aprobación de las propuestas de estrategias por parte del COMISCA	Resolución del COMISCA	\$ 7,500.00	0%	0%	0%	100%	01/12/18	14/12/18
Realizar programa de formación de recursos humanos en los proyectos y programas de salud que se están implementando en la región.	Dirección de Integración Regional de la Salud	Desarrollar capacitaciones y talleres según programación establecida en cada uno de los proyectos.	Coordinadores de proyectos	Programa de formación de recursos humanos implementado en cada uno de los proyectos.	Listado de participación/ Certificado de aprobación	\$ 400,000.00	0%	0%	0%	100%	01/01/18	01/12/18
Implementar la Agenda de Salud de Centroamérica y República Dominicana 2019-2030.	Dirección de Integración Regional de la Salud	Evaluación de la Agenda de Salud de Centroamérica y República Dominicana 2009-2018	Coordinador/a de Planificación, Monitoreo y Evaluación	Evaluación de la Agenda de Salud de Centroamérica y República Dominicana 2009-2018	Documento de la evaluación	\$ 6,000.00	25%	50%	100%	-	01/02/18	28/09/18
	Dirección de Integración Regional de la Salud	Formulación del documento borrador de la Agenda de Salud de Centroamérica y República Dominicana 2019-2030	Director/a de Integración Regional de la Salud	Propuesta de Agenda	Documento de propuesta de Agenda	\$ 6,000.00	0%	50%	100%	-	16/04/18	31/08/18
	Dirección de Integración Regional de la Salud	Validación de la Agenda de Salud de Centroamérica y República Dominicana 2019-2030	Secretario/a Ejecutivo/a	Agenda validada	Documento validado	\$ 10,000.00	0%	0%	100%	-	01/09/18	31/10/18
	Dirección de Integración Regional de la Salud	Aprobación de la Agenda de Salud de Centroamérica y República Dominicana 2019-2030	Secretario/a Ejecutivo/a	Agenda aprobada	Resolución de aprobación de la Agenda	\$ 7,500.00	0%	0%	0%	100%	01/12/18	14/12/18

Perspectiva.2: Eficacia de los Procesos Organizacionales

INICIATIVAS)	ÁREA RESPONSABLE	METAS OPERATIVAS										
		ACTIVIDADES)	CARGO RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO (META)	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RECURSOS FINANCIEROS	EJEC. GRADUAL	Fecha de Inicio	Fecha Fin			
Implementar una metodología para el registro, análisis y divulgación de lecciones aprendidas y buenas prácticas	Dirección de Integración Regional de la Salud	Crear un mecanismo de identificación de las buenas prácticas y lecciones aprendidas de las experiencias regionales	Director/a de Integración Regional de la Salud	Mecanismo implementado dentro de la SECOMISCA	Documento con lineamientos de las buenas prácticas y lecciones aprendidas	\$ 0.00	0%	0%	0%	100%	17/09/18	14/12/18
Implementar un modelo propio de gestión del conocimiento en el quehacer institucional	Dirección de Integración Regional de la Salud	Elaborar un modelo propio de la gestión del conocimiento	Director/a de Integración Regional de la Salud	Elaborado modelo propio de la gestión del conocimiento	1. Modelo propio de la gestión del conocimiento	\$ 0.00	0%	0%	50%	100%	01/07/18	31/12/18
Implementar y difundir un inventario de productos generados bajo el enfoque del ciclo del conocimiento	Dirección de Integración Regional de la Salud	Impulsar la generación de productos metodológicos como acervos institucionales	Director/a de Integración Regional de la Salud	Implementado y difundido un inventario de productos generados bajo el enfoque del ciclo del conocimiento	1. Inventario de productos generados bajo el enfoque de ciclo del conocimiento	\$ 0.00	0%	0%	50%	100%	01/07/18	31/12/18

Perspectiva.4: Eficiencia en la Movilización y Manejo de los Recursos

INICIATIVAS	ÁREA RESPONSABLE	METAS OPERATIVAS										
		ACTIVIDADES	CARGO RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO (META)	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RECURSOS FINANCIEROS	EJEC. GRADUAL			Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	
Realizar análisis de costo-beneficio de los aportes nacionales para el funcionamiento de la Secretaría en contraste con el beneficio que la SE-COMISCA aporta a los Ministerios...	Dirección de Administración y Finanzas Dirección de Integración Regional de la Salud	Realizar análisis de costo-beneficio sobre los aportes nacionales en contraste de la cooperación	Director/a de Administración y Finanzas	Análisis de costo-beneficio realizado	Documento	\$ 0.00	0%	0%	0%	100%	01/10/18	14/12/18

IV. SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS

La presente guía de monitoreo y evaluación al plan estratégico táctico, contribuirá a identificar los avances y el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante métodos de monitoreo y evaluación específicos. Los resultados permitirán determinar los progresos o área de oportunidad de la institución, y así poder tomar acción mediante decisiones acertadas y debidamente justificadas.

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permitirá a la SE-COMISCA, tomar decisiones colectivas en torno al camino futuro que ésta deber seguir y que le permitirán adecuarse a los cambios sociales y políticos del entorno.

Partiendo del diagnóstico y análisis situacional, la gestión estratégica permite plantear objetivos medibles y alcanzables en el tiempo, que son medidos por indicadores de gestión. Por tanto, se vuelve necesario establecer mecanismos de medición, evaluación y control, que garanticen el cumplimiento (o grado de cumplimiento) de lo planificado y, llevar a la praxis la visión y misión institucional.

Para que estos mecanismos de medición, evaluación y control, sean efectivos y puedan ser comparables en los años posteriores, es necesario que los planes operativos consecuentes del plan estratégico, estén bien estructurados y que puedan ser medibles en el tiempo, y permitan tomar decisiones acertadas.

Este proceso estará bajo la responsabilidad de la Coordinación de Planificación, Monitoreo y Evaluación, y en el cual podrán participar los demás miembros involucrados en el proceso de elaboración del plan estratégico institucional, los responsables de evaluar el plan operativo correspondiente a cada área o unidad de la institución.

Posterior a cada proceso de monitoreo y evaluación del plan, se elaborará un informe con el propósito de analizar el alcance obtenido en cada indicador con sus respectivas observaciones, y recomendar acciones de mejora pertinentes.

a. Generalidades del Proceso

El monitoreo y la evaluación es un procedimiento de control administrativo (verificar el cumplimiento de actividades) y un mecanismo de gestión que permite obtener información privilegiada para la toma de decisiones estratégicas, sustentadas sobre un análisis situacional de la institución y la observación del nivel de cumplimiento de los indicadores estratégicos, y, por tanto, de los objetivos de la institución.

La importancia de establecer un programa de monitoreo y evaluación, responde a la necesidad de dar seguimiento a la estrategia institucional y los planes operacionales de cada área de trabajo que permitan revisar el desempeño departamental, funcional y financiero, y por tanto, identificar las principales áreas de oportunidad que deben trabajarse en la institución.

Durante las reuniones mensuales de revisión, debe abordarse la gestión operativa y en las reuniones trimestrales, incorporar la gestión estratégica (Plan Estratégico).

Durante las reuniones operacionales, se debe evaluar el desempeño a corto plazo y responder a problemas que han surgido recientemente y que necesitan atención inmediata. Es importante que esta reunión sea breve e impulsada por los datos; deben focalizarse en el desempeño de cada área de trabajo y en los procesos, sin necesidad de profundizar en temas relacionados con la estrategia.

En las reuniones de revisión de la estrategia, se examinarán indicadores e iniciativas del plan estratégico y se evaluará el progreso, las barreras y los riesgos asociados con la implementación exitosa de la estrategia. Las reuniones para probar y adaptar la estrategia discuten si ésta funciona y si sus componentes fundamentales siguen siendo válidas en vista de los datos que se han recopilado y analizado mes a mes a partir de los indicadores estratégicos.

Se busca que, durante el desarrollo de la reunión, la discusión se centre en analizar si el plan está dando resultados y si está encaminado al logro de los objetivos estratégicos, detectando áreas de oportunidad y mecanismos para fortalecer los eslabones más débiles de la institución.

Estas reuniones deben establecer las pautas metodológicas, los criterios técnicos, procedimientos y orientaciones generales correspondientes a la fase de monitoreo y evaluación del Plan Estratégico y los Planes Operativos de la SE-COMISCA.

Cada equipo debe reunirse mensualmente para revisar sus resultados. No obstante, se recomienda que la Coordinación de Planificación, Monitoreo y Evaluación dar seguimiento institucional a los planes operativos periódicamente.

En el seguimiento de cada fin de año, conviene realizar lo siguiente:

- Evaluar el plan operativo en sus últimos tres meses
- Compilar las evaluaciones trimestrales de todo el año
- Evaluar los indicadores clave del Plan Estratégico.
- Testear el Plan Operativo del siguiente año.

b. Conformación del Equipo

El monitoreo y la evaluación del plan estratégico estará bajo la responsabilidad de la Coordinación de Planificación, Monitoreo y Evaluación, que será la encargada de dirigir y coordinar las reuniones generales trimestrales.

Durante las reuniones mensuales, que se realizarán en la SE-COMISCA, el Coordinador/a deberá involucrar a todos los miembros del equipo operacional. Durante las reuniones generales trimestrales, participarán únicamente los Directores/as y Coordinadores/as.

c. Programa de Monitoreo y Evaluación

El monitoreo y la evaluación del plan estratégico implica, observar los parámetros e indicadores de gestión de un intervalo de tiempo, para determinar los progresos obtenidos, puntos críticos y áreas de oportunidad del proceso de gestión estratégica desarrollada.

► PROGRAMA ANUAL

El programa de monitoreo y evaluación define las bases de actividades mínimas a realizar mes a mes para asegurar un adecuado monitoreo, seguimiento y evaluación a los planes operativos y al plan estratégico de la SE-COMISCA. Las actividades se deberán desarrollar de la siguiente manera:

MES	ACTIVIDADES A REALIZAR
ENERO	<ul style="list-style-type: none">• Reunión por equipos de trabajo• Reporte de datos de las áreas a la Coordinación de Planificación, Monitoreo y Evaluación.
FEBRERO	<ul style="list-style-type: none">• Reunión por equipos de trabajo• Reporte de datos de las áreas a la Coordinación de Planificación, Monitoreo y Evaluación.
MARZO	<ul style="list-style-type: none">• Reunión por equipos de trabajo• Reporte de datos de las áreas a la Coordinación de Planificación, Monitoreo y Evaluación.• Reunión general de evaluación trimestral• Informe global trimestral de cumplimiento a la Coordinación de Planificación, Monitoreo y Evaluación.
ABRIL	<ul style="list-style-type: none">• Reunión por equipos de trabajo• Reporte de datos de las áreas a la Coordinación de Planificación, Monitoreo y Evaluación.
MAYO	<ul style="list-style-type: none">• Reunión por equipos de trabajo• Reporte de datos a la Coordinación de Planificación, Monitoreo y Evaluación.

MES	ACTIVIDADES A REALIZAR
JUNIO	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión por equipos de trabajo • Reporte de datos a la Coordinación de Planificación, Monitoreo y Evaluación. • Reunión general de evaluación trimestral • Informe global trimestral de cumplimiento a la Coordinación de Planificación, Monitoreo y Evaluación.
JULIO	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión por equipos de trabajo • Reporte de datos a la Coordinación de Planificación, Monitoreo y Evaluación.
AGOSTO	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión por equipos de trabajo • Reporte de datos a la Coordinación de Planificación, Monitoreo y Evaluación.
SEPTIEMBRE	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión por equipos de trabajo • Reporte de datos a la Coordinación de Planificación, Monitoreo y Evaluación. • Reunión general de evaluación trimestral • Informe global trimestral de cumplimiento a la Coordinación de Planificación, Monitoreo y Evaluación.
OCTUBRE	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión por equipos de trabajo • Reporte de datos a la Coordinación de Planificación, Monitoreo y Evaluación.
NOVIEMBRE	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión por equipos de trabajo • Reporte de datos a la Coordinación de Planificación, Monitoreo y Evaluación.
DICIEMBRE	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión por equipos de trabajo • Reporte de datos a la Coordinación de Planificación, Monitoreo y Evaluación. • Reunión general de evaluación trimestral y anual • Informe global Trimestral de cumplimiento a la Coordinación de Planificación, Monitoreo y Evaluación. • Informe global Anual de cumplimiento a la Coordinación de Planificación, Monitoreo y Evaluación. • Preparación de Planes Operativos Anuales del próximo año.

Se recomienda hacer una breve revisión y evaluar los planes operativos cada tres meses. Sin embargo, es importante que mes a mes los responsables de cada área reporten los datos obtenidos en cada uno de los indicadores de su plan operativo para darle seguimiento y facilitar la identificación de variables que necesitan de una mayor intervención del equipo para lograr el objetivo fijado.

En el seguimiento de cada diciembre conviene evaluar, además, los indicadores clave del plan estratégico y proponer mejoras estratégicas al mismo.

d. Componentes Clave (Puntos a Evaluar)

Las reuniones de revisión de la estrategia y las operaciones permiten mantener una conducción estratégica. Para asegurar que la reunión sea efectiva, es necesario que se tengan claros los objetivos de la sesión, tratando de no salirse del punto principal y no detenerse en el análisis de temas que pueden ser abordados en otras sesiones de trabajo, y concentrarse en otros aspectos específicos que se detallan a continuación:

1. SESIONES MENSUALES: Con el equipo de la unidad de trabajo

El equipo de la SE-COMISCA hace una revisión del cumplimiento a las fechas de las actividades, hace una previsión de elementos de oportunidad o áreas de mejora que podrían dificultar el cumplimiento de las metas trimestrales.

2. SESIONES TRIMESTRALES: Con el equipo conformado por los Directores/as de cada área

a. Iniciativas

Se revisan las iniciativas estratégicas desarrolladas en los planes operativos con el propósito de identificar los principales procesos institucionales correspondientes a cada área de trabajo.

b. Verificar los componentes de cada actividad

- **Cargo responsable:** Identificar las acciones realizadas por la persona responsable para el logro de la meta esperada.
- **Resultado esperado (meta):** Evaluar y analizar la acción o insumo que se pretendía obtener con la ejecución de la actividad. Evaluar el logro obtenido al momento de la evaluación (T1, T2, T3 o T4).
- **Medio de verificación:** Evaluar si la herramienta o la forma de medir el logro de la meta es la mejor, si se pudiera modificar por otro medio de verificación más preciso.
- **Recursos financieros:** Evaluar y analizar si el monto presupuestado para la ejecución de la actividad se encuentra sobrevaluado, subvaluado o si es moderado. Además, conviene analizar si la proporción del presupuesto ejecutado hasta el momento es acorde al logro obtenido hasta el momento.

c. Indicar el resultado alcanzado en el semáforo

Una vez evaluados y analizados los resultados obtenidos en el trimestre, es necesario reflejar el resultado obtenido en el semáforo con su respectiva observación del qué facilitó la ejecución de la actividad, o la justificación del porqué no se logró la meta.

Los resultados se indicarán de la siguiente manera:

- **Verde:** Se cumplió
- **Amarillo:** Se cumplió el 50% o más
- **Rojo:** No se cumplió

3. ANUAL: Con el equipo conformado por los Directores/as de cada área

a. Objetivos estratégicos

Se evaluará el mapa estratégico institucional y determinar la validez de la estrategia.

b. Verificar los indicadores estratégicos

Se revisará el grado de cumplimiento o alcance de cada indicador, para verificar si la estrategia institucional está encaminada al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

Se deberán evaluar los siguientes componentes:

- **Fórmula de medición y unidad de medida:** Realizar el cálculo mediante la fórmula correspondiente para determinar el resultado obtenido. Se recomienda evaluar si la fórmula de medición y la unidad de medida pueden ser actualizadas en base al aprendizaje y experiencia ganada en el año ejecutado.
- **Periodicidad:** Evaluar el cumplimiento del indicador en base a la periodicidad determinada y a la meta propuesta.
- **Resultado obtenido:** Evaluar y analizar si el indicador obtuvo el resultado que se pretendía obtener. Evaluar el logro obtenido al momento de la evaluación anual.
- **Línea base, límite de control y meta esperada:** El resultado obtenido en el año ejecutado se convertirá en la nueva línea base y servirá como referencia para determinar el nuevo límite de control, pero sin olvidar la meta propuesta para el final del período.

c. Indicar el resultado alcanzado en el semáforo

Una vez evaluados y analizados los resultados obtenidos en cada trimestre, se deberá hacer una sumatoria de los cuatro resultados obtenidos durante el año y reflejar el resultado en el semáforo con su respectiva observación en el caso de no haber logrado la meta propuesta, de no haber logrado el límite de control, o de alguna propuesta que se identifique para el próximo año.

Los resultados se indicarán de la siguiente manera:

- **Verde:** Se cumplió (o sobrepasó) la meta
- **Amarillo:** Se alcanzó el límite de control, pero no se logró la meta
- **Rojo:** No se alcanzó el límite de control

d. Preparar los planes Operativos del año subsiguiente

Una vez identificados los logros alcanzados en cada uno de los indicadores estratégicos, se procede con la preparación de los planes operativos del siguiente año.

Es muy importante que las metas que se tracen estén acorde a las posibilidades de la institución, y tomando como referencia los resultados obtenidos en la última evaluación, que se convertirá en la nueva línea base, y la meta fijada para el año en el plan estratégico Táctico.

e. Elaboración de Informe y Socialización de Resultados

Una vez elaborado el informe anual de resultados, es necesario convocar a todos los miembros de la institución, a participar en una jornada de socialización.

Ésta tiene como propósito, generar un espacio para que los demás miembros del equipo de trabajo de la institución conozcan y se sientan parte de los logros alcanzados y de los propósitos y metas a cumplir para el año siguiente.

Los principales objetivos de esta socialización son:

- Hacer un reconocimiento del estado actual de la institución.
- Promover la socialización y transferencia del conocimiento entre el equipo, como un elemento de responsabilidad y apropiación de la visión, misión y valores institucionales.
- Presentar al equipo la identificación de nuevas necesidades, áreas de oportunidad identificadas y nuevas estrategias planteadas.

Conviene que, al momento de realizar la jornada, la presentación incluya lo siguiente:

- Conviene realizar una presentación breve y concisa del contenido esencial del informe de resultados.
- Focalizar la presentación en las estrategias desarrolladas para el próximo período.
- Presentar de manera breve un gráfico o tabla resumen que contenga el logro obtenido por cada indicador, la meta previa fijada, observaciones del resultado obtenido, representación gráfica (Semáforo).



SECRETARÍA EJECUTIVA
COMISCA
CONSEJO DE MINISTROS DE SALUD DE CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA



*Solidaridad entre los pueblos
para la integración regional en salud*