

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN
PARA EL DESARROLLO



TEMA DE INVESTIGACIÓN

**ARTICULACIÓN DE LA AGENDA REGIONAL, DE LAS SECRETARÍAS,
INSTANCIAS Y ÓRGANOS DEL SISTEMA DE LA INTEGRACIÓN
CENTROAMERICANA (SICA) CON EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE
POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE DESARROLLO NACIONAL DE LOS PAÍSES
MIEMBROS DEL SICA; ESTUDIO DE CASO DE LA SECRETARÍA EJECUTIVA
DEL CONSEJO DE MINISTROS DE SALUD DE CENTROAMÉRICA Y
REPÚBLICA DOMINICANA (SE-COMISCA) 2018-2023**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAESTRO EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN
PARA EL DESARROLLO**

PRESENTADO POR:

LEANDRO ANTONIO BENAVIDES ROMERO

DOCENTE ASESORA:

CLAUDIA MARIA SAMAYOA ELIAS

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, JUNIO DE 2024

AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

M.Sc. Juan Rosa Quintanilla

RECTOR

Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata

VICERRECTORA ACADEMICA

MSc. Roger Armando Arias

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

SECRETARIO GENERAL

AUTORIDADES

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES

MSc. Hugo Dagoberto Pineda

DECANO

MSc. Oscar Mauricio Duarte Granados

VICEDECANO

Dr. José Humberto Morales

DIRECTOR DE UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por concederme el discernimiento para tomar decisiones y la valentía para asumir las consecuencias, cualesquiera que sean.

A mi tía Gloria, quien me ofreció su ayuda económica incondicional para iniciar este posgrado, apoyo sin el cual, no habría tenido el valor de empezarlo.

A mi tía Coyo, quien en el trayecto se preocupó en facilitarme opciones de transporte, que me permitieran cumplir con mis responsabilidades laborales y las de este posgrado.

A mis hermanos, Laura, Amílcar y Marcela, quienes han sido la inspiración de mi trabajo y esfuerzo, en la búsqueda de un futuro mejor para los cuatro.

A mi mamá, Luz María, quien se ha mantenido constante, perseverante y determinada a mi lado, pese a todas las dificultades que ha enfrentado en su vida.

A mi tía Clary, quien, en el último año, estuvo pendiente de apoyarme con el desayuno, almuerzo o cena, para ganar tiempo y cumplir con mis responsabilidades laborales y las del Trabajo Final de este posgrado.

A mi asesora, Claudia María Samayoa, por confiar en esta propuesta de estudio, su acompañamiento, apoyo y comprensión ante los altibajos en la entrega de los productos del Trabajo Final de este posgrado.

A los amigos y amigas que estuvieron a mi lado en los momentos difíciles.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CUADROS.....	vi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	vii
INTRODUCCIÓN	viii
RESUMEN	xiv
CAPITULO I.....	1
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA REGIONAL Y SU ARTICULACIÓN CON EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE DESARROLLO NACIONAL DE LOS PAÍSES MIEMBROS DEL SICA	1
1.1 ASPECTOS GENERALES SOBRE PLANIFICACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL.....	1
1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MARCO DE LA INSTITUCIONALIDAD DEL SISTEMA DE LA INTEGRACIÓN CENTROAMERICANA SICA.....	2
1.3 MECANISMOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y COORDINACIÓN EN EL MARCO DE LA INSTITUCIONALIDAD DEL SISTEMA DE LA INTEGRACIÓN CENTROAMERICANA SICA.	9
1.3.1 MECANISMO DE GESTIÓN, COORDINACIÓN E INFORMACIÓN DE LA COOPERACIÓN REGIONAL DEL SICA.....	12
1.3.2 MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN EL MARCO DEL COMITÉ CONSULTIVO DEL SISTEMA DE LA INTEGRACIÓN CENTROAMERICANA (CC-SICA).....	13
CAPITULO II.....	17
ESTADO DE LA ARTICULACIÓN DE LA AGENDA ESTRATÉGICA DE LA SECRETARÍA EJECUTIVA DEL CONSEJO DE MINISTROS DE SALUD DE CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA CON EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DE LOS MINISTERIOS DE SALUD DE LOS PAÍSES MIEMBROS DEL SICA.....	17
2.1 Mecanismo de Planificación de la SE-COMISCA y su impacto en el estado de articulación de su Agenda Estratégica (Plan Estratégico 2022-2025), con los Programas y Políticas de Salud Pública de los países miembros del SICA.....	17
2.2 Análisis de la articulación de la Agenda Estratégica de la Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana con el diseño e implementación de LOS PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DE LOS MINISTERIOS DE SALUD	19
2.2.1 Análisis de la articulación del Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025 con el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala 2022-2032	21
2.2.2 Análisis de la articulación del Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025 con el Plan Plurianual de Salud 2015 -2021 del Ministerio del Poder Ciudadano para la Salud de Nicaragua 25	
2.2.3 Análisis de la articulación del Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025 con el Plan Estratégico Institucional 2018-2022 de la Secretaría de Salud de Honduras	30
2.2.4 Análisis de la articulación del Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025 con el Plan Estratégico Institucional 2016-2020 del Ministerio de Salud de Costa Rica	35

2.2.5	Análisis de la articulación del Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025 con la Política Nacional de Salud y Lineamientos Estratégicos 2016-2025 de Panamá	40
2.2.6	Análisis de la articulación del Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025 con el Plan Estratégico Nacional de Salud 2030 de República Dominicana	46
2.2.7	Análisis de la articulación del Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025 con el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Salud de El Salvador 2021-2025	52
2.2.8	Análisis de la articulación del Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025 con el Plan Estratégico del Sector Salud de Belice 2014-2024	58
2.3	Consideraciones sobre los hallazgos en el estado de la articulación entre el Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA y los Planes ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DE LOS MINISTERIOS DE SALUD DE LOS PAÍSES MIEMBROS DEL SICA.....	65
CAPITULO III.....		68
RETOS Y PERSPECTIVAS SOBRE EL ESTADO DE LA ARTICULACIÓN DE LA AGENDA ESTRATÉGICA DE LA SECRETARÍA EJECUTIVA DEL CONSEJO DE MINISTROS DE SALUD DE CENTROAMERICA Y REPÚBLICA DOMINICANA CON EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DE LOS MINISTERIOS DE SALUD DE LOS PAÍSES MIEMBROS DEL SICA.....		68
3.1	Retos sobre el estado de articulación de la Agenda Estratégica de la Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de salud de Centroamérica y República Dominicana con el diseño e implementación de LOS PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DE LOS MINISTERIOS DE SALUD DE LOS PAÍSES MIEMBROS DEL SICA	70
3.1.1	Financiamiento de la Cooperación Internacional al Desarrollo	70
3.1.2	Modelos y Enfoque del Desarrollo Nacional	73
3.1.3	Alcance, técnicas e instrumentos utilizados en el proceso de planificación.....	86
3.2	Perspectivas sobre el estado de articulación de la Agenda Estratégica de la Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de salud de Centroamérica y República Dominicana con el diseño e implementación de LOS PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DE LOS MINISTERIOS DE SALUD DE LOS PAÍSES MIEMBROS DEL SICA.....	87
3.2.1	Priorización de problemáticas de salud similares.	87
3.2.2	Institucionalización de un proceso de planificación participativo.	88
3.2.3	Consolidación una trayectoria regional de trabajo y respaldo político por parte de los Órganos tomadores de decisiones del SICA.....	90
CAPITULO IV		93
CONSIDERACIONES FINALES Y PROPUESTAS DE LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN QUE PROFUNDICEN SOBRE LA TEMÁTICA DESARROLLADA.....		93
Conclusiones.....		100
Recomendaciones		103
Bibliografía.....		105

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Secretarías, Instancias y Órganos del SICA.....	7
Cuadro 2: Instrumentos de Planificación de las Secretarías, Instancias y Órganos del SICA.....	10
Cuadro 3: Donantes, Proyectos y Programas ejecutados por la SE-COMISCA	72
Cuadro 4: Resumen de problemáticas priorizadas, productos y grupos poblacionales.	76
Cuadro 5: Mandatos de la Reunión de Presidentes en ejecución por instancia regional responsable.	91
Cuadro 6: Resumen de propuestas de líneas de investigación.....	98

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Esquema del Enfoque General de Sistemas.	xii
Ilustración 2: Estructura Orgánica del SICA	3
Ilustración 3: Estructura Orgánica del Comité Consultivo del SICA.....	15
Ilustración 4: Relación Estratégica de coordinación de las Redes Regionales del CC-SICA con la institucionalidad del SICA.....	16
Ilustración 5: Fuentes Normativas del Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA.	71
Ilustración 6: Esquema de Planificación del SICA de acuerdo con la Teoría de Sistemas.....	95

INTRODUCCIÓN

El proceso de integración centroamericano, tuvo su origen en El Salvador en 1951, cuando el entonces Ministro de Relaciones Exteriores Roberto Canessa, en una reunión convocada a los cancilleres de Guatemala, Honduras, Nicaragua y Costa Rica, en la Ciudad de San Salvador el 8 de octubre, declaró que “No se podrá obtener de esta primera Conferencia de Cancilleres una solución completa sobre un determinado problema, para ello necesitamos la creación de un *Organismo* que se encargue permanentemente de buscar soluciones adecuadas, es la única solución práctica para todos aquellos que tenemos la última decisión de llegar a la unión de nuestros Estados por medio del progreso y la cooperación pacífica entre ellos”¹

En ese mismo año, se suscribió la Carta de la Organización de los Estados Centroamericanos (ODECA), mejor conocida como Carta de San Salvador. La ODECA estaba conformada en primer lugar, por la Reunión de Presidentes, máximo órgano tomador de decisiones, le seguía la Reunión de Ministros de Relaciones Exteriores y la Reunión Eventual de Ministros de otro ramo. El Organismo no estaba exento del poder e influencia que en aquel entonces ejercían las elites económicas sobre los gobiernos, hecho que se concretó con la creación de un *Consejo Económico*, al interior de una estructura, concebida desde el inicio para desarrollar funciones eminentemente políticas.

En el contexto latinoamericano, mientras tanto, se fortalecía el modelo de desarrollo de la Comisión Económica para América Latina de la ONU (CEPAL), denominado *Industrialización por Sustitución de Importaciones*, cuyos postulados llamaban a los Estados a sustituir las importaciones por producción interna, como un mecanismo para reducir la pobreza y la disparidad entre centro y periferia. Raúl Prebisch, principal promotor del modelo decía que “Si la industrialización era necesaria para resolver los problemas de la región, dados el deterioro de los términos de intercambio, las características estructurales de la periferia, el escaso ahorro y la disparidad tecnológica con el centro, el proceso debía hacerse mediante la sustitución de importaciones, lo que significaba que el Estado debía alentar y proteger a las nuevas industrias.”²

En ese contexto, “...durante en el IV Período de Sesiones de la Comisión Económica para la América Latina (CEPAL) efectuado en 1951, se acordó a solicitud de los gobiernos centroamericanos la formación de un Comité de Cooperación Económica del Istmo Centroamericano”³. La CEPAL buscaba reducir los altos niveles de pobreza que existían en la región, a través de la implementación de un proceso que aumentara el tamaño de los mercados, generando empleo a la población e incrementando la demanda interna. Dos fueron los acuerdos firmados por los países centroamericanos en esa época: 1. El Tratado Multilateral y el Régimen de Industrias de Integración, que planteaban un proceso de integración gradual y controlada.

¹Vizcarra, Ana Elizabeth Villalta. s/f. Los Nuevos Desarrollos en el Proceso de Integración Centroamericana. <https://www.oas.org/dil/esp/10%20-%20villalta.LR.CV.195-218.pdf>.

²Kerner, Daniel. 2003. “La CEPAL, las empresas transnacionales y la búsqueda de una estrategia de desarrollo latinoamericana”. Revista de la CEPAL 2003 (79): 85–99. <https://doi.org/10.18356/c0caec7a-es>.

³Vizcarra, Ana Elizabeth Villalta. s/f. Los Nuevos Desarrollos en el Proceso de Integración Centroamericana. <https://www.oas.org/dil/esp/10%20-%20villalta.LR.CV.195-218.pdf>.

Con una visión menos “planificada”, ahora bajo el liderazgo de Estados Unidos, se firmó en 1960, en Managua, Nicaragua, 2. El Tratado General de Integración Económica Centroamericana, con el cual también se creaba el Consejo Económico Centroamericano, la Secretaría General de Integración Económica Centroamericana (SG-SIECA) y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). Dicho Tratado, establecía además “...que los organismos creados por el mismo entrarán a formar parte de la Organización de Estados Centroamericanos, mediando un Convenio de vinculación y de reestructuración de la ODECA, que permita a los Organismos creados por este Tratado conservar todas las modalidades de que han sido dotados en su estructura y funcionamiento”⁴ Con este Tratado, se alentó el Mercado Común Centroamericano.

Las décadas de 1970 y 1980 del siglo XX se caracterizaron por repetidas convulsiones socio-políticas y enfrentamientos bélicos en los países centroamericanos, algunos, producto de las propias diferencias al interior de la región y otros promovidos desde el entorno internacional, es decir, por el enfrentamiento ideológico entre Estados Unidos y la Unión Soviética, gestado desde 1947 conocido como La Guerra Fría. Es importante mencionar que, en el entorno regional, fue significativa la denominada *Guerra de las Cien Horas* entre El Salvador y Honduras, ésta, sumada a la grave situación de pobreza extrema de los países centroamericanos, más la presión internacional sobre el impago de la deuda externa y el incremento del malestar social e incipiente organización de pequeñas células guerrilleras, derivó finalmente en el colapso del ya debilitado Mercado Común Centroamericano.

Con el ánimo de reducir las diferencias y pacificar la región, en enero de 1983 se reunieron en la isla Contadora los cancilleres de Colombia, México, Panamá y Venezuela con el propósito de plantear una iniciativa de paz conjunta. Los esfuerzos del Grupo se centraron en tres objetivos: 1. Detener una conflagración bélica en el área centroamericana 2. Crear un sistema de confianza recíproca que condujera a una paz negociada y, por último, 3. Impulsar un proceso de desarrollo económico y social en la región.

Posteriormente, se firmaron los Acuerdos de Esquipulas I y II. (1986-1987) El documento firmado en Guatemala el 07 de Agosto de 1987 contenía 10 temas prioritarios: 1. Reconciliación Nacional, 2. Exhortación al cese de hostilidades, 3. Democratización, 4. Elecciones Libres, 5. Cese de la ayuda a las fuerzas irregulares o a los movimientos insurreccionales, 6. No uso del Territorio para agredir otros Estados, 7. Negociaciones en materia de seguridad verificación, control y limitación de armamento, 8. Refugiados y desplazados, 9. Cooperación, Democracia y Libertad para la Paz y el Desarrollo. En atención y en seguimiento, a lo estipulado en los Acuerdos de Esquipulas II, los Estados centroamericanos, esta vez, incluyendo a Panamá decidieron actualizar el marco jurídico de la ODECA (primer intento de integración político centroamericano) y se crea mediante el Protocolo de Tegucigalpa y según el artículo dos del mismo, el Sistema de la Integración Centroamericana SICA.

Expuesto de modo sucinto, el marco histórico que originó al Sistema de la Integración Centroamericana, es necesario establecer la **delimitación temporal, espacial** y de contenidos (alcances y limitaciones) de la presente investigación, en los siguientes términos:

⁴ Ibid. Pag 200.

La delimitación temporal, comprendió desde el año 2018 hasta el año 2023, de manera que, solamente se analizaron los Planes Estratégicos Institucionales tanto de la SE-COMISCA como de los Ministerios de Salud de los países miembros del SICA, vigentes en este lapso.

Sobre la delimitación espacial, comprendió los ocho Estados parte del SICA; Guatemala, El Salvador, Belice, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y República Dominicana; Respecto de los alcances, o aspectos enfatizados se tienen: Las generalidades del SICA, su estructura orgánica y funcionamiento; algunas experiencias de la Institucionalidad regional en planificación; los retos y desafíos del Sistema en la definición de mecanismos que faciliten la planificación estratégica regional y su articulación con las políticas y programas de los países miembros y herramientas que identifiquen el nivel de relacionamiento regional – nacional.

Finalmente, deben mencionarse los aspectos no enfatizados, como límites de la investigación, debe aclararse que, del lado de la SE-COMISCA, como de los países miembros del SICA, únicamente fueron analizados los documentos de más alto valor estratégico; El Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025 y cada uno de los Planes Estratégicos Institucionales de los Ministerios de Salud de los Estados miembros. Además, no se profundizó en aspectos relacionados con los otros subsistemas del proceso de integración, tales como el económico, medio ambiental, gestión integral del riesgo, social, pesca, género y seguridad democrática.

Actualmente, -después de tres décadas de institucionalizado el SICA- enfrenta diferentes retos, tanto de carácter interno como externo; entre ellos, se identifican desde los asociados a la crisis de financiamiento de algunas Instancias, Secretarías y Órganos, hasta los irradiados por la presión internacional, a raíz de la crisis del multilateralismo, que provoca y continuará provocando repercusiones sobre: a) Estados miembros, b) Los socios para el desarrollo del SICA (son Estados, Agencias de Cooperación, ONG o instituciones privadas, quienes trabajan con el SICA para la consecución de los objetivos y el cumplimiento de la agenda) c) Instancias y Secretarías, cuyo funcionamiento y viabilidad, se encuentran en revisión por las autoridades del Sistema; y d) La ciudadanía centroamericana.

Uno de los aspectos que genera mucho debate sobre el trabajo realizado en Instancias, Secretarías y Órganos, es su capacidad de articularse con las iniciativas, programas, políticas y proyectos que ejecutan los países miembros del Sistema; en otras palabras, el vínculo o relación consistente entre la agenda estratégica de las Secretarías y los planes de desarrollo que implementan los Ministerios, Oficinas y Autónomas en los distintos ámbitos del desarrollo nacional de los Estados miembros. Este cuestionamiento es válido parcialmente, en el sentido que el proceso de integración regional como tal, es predominantemente intergubernamental, concibiendo -en tal sentido- que la dimensión regional, es una herramienta “que coadyuva” al logro de más y mejores resultados a nivel nacional.

Evidentemente, la desarticulación entre las Agendas Estratégicas de las Instancias, Secretarías y Órganos del SICA con sus contrapartes nacionales, tiene impactos negativos en diferentes ámbitos y aspectos, tanto del SICA como de los países miembros. Preliminarmente se identifican tres de ellas, a saber: En primer lugar, tiene implicaciones directas sobre la razón misma de la existencia del Sistema de Integración como instrumento o herramienta que coadyuva desde lo regional al desarrollo nacional de los países.

En segundo lugar, cuestiona la utilidad de los aportes en forma de cuotas que realizan los Estados para el sostenimiento de la Secretaría General y las demás Instancias, Secretarías y Órganos; y en tercer lugar, se desaprovechan los recursos provenientes de la Cooperación Internacional al Desarrollo, ya que si los Planes Estratégicos de las Instancias, Secretarías y Órganos, no están articulados o vinculados con los Planes Nacionales, los fondos se diluyen en acciones y proyectos que no se corresponden con las prioridades y objetivos que los Estados delinean en el marco del proceso de integración regional.

A la luz del panorama anterior, el problema de investigación propuesto se enuncia así: **¿Cuál es el nivel o grado de articulación de la Agenda Estratégica regional de las Secretarías, Instancias y Órganos del SICA, con el diseño e implementación de los Planes Estratégicos Institucionales de los países miembros del Sistema? Caso Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana. Periodo 2018-2023.**

Debe reconocerse el valor de la *utilidad y pertinencia* que justifican la investigación, considerando que más allá de incrementar el compendio de conocimientos disponibles sobre el proceso de integración centroamericana y el engranaje del sistema, se visibiliza la importancia de la planificación estratégica institucional a nivel regional, resaltando que, para el caso de una Organización de Integración como el SICA, es indispensable gestionar la articulación con las políticas, programas, proyectos y acciones que implementan los Estados miembros en los distintos ámbitos del desarrollo nacional. Los hallazgos vertidos en favor de responder a la problemática planteada, potenciarían ideas para institucionalizar y monitorear ejercicios de planificación sectorial que incluyan ambas dimensiones, la nacional y la intrarregional. Este tipo de articulación, sería una condición favorable para gestionar procesos de gestión de la cooperación internacional y su materialización en todas las etapas del ciclo de vida de los proyectos. En este sentido, la investigación es *útil*, porque es susceptible de traducirse en el fortalecimiento del trabajo convergente e integrado de Secretarías, Instancias y Órganos del Sistema, mismo que es *pertinente* por el posicionamiento regional que se adquiriría, al imprimirle más congruencia con las dinámicas de las Organizaciones Internacionales de Integración.

En razón de lo anterior, la investigación sienta *un precedente*, que sirve de base para realizar futuros estudios sectoriales e intersectoriales, que estén enmarcados en el proceso de integración centroamericana. Es imprescindible enfatizar sobre el “factor técnico” en los estudios e investigaciones de nuestra región, es decir aportar más, en lo relativo al diseño de políticas y programas que articulen la gestión nacional y la regional. El abordaje de la gestión pública y planificación estratégica del caso de la SECOMISCA, podría replicarse y extenderse hacia otros sectores del Sistema.

Finalmente, la investigación tiene todos los elementos para ser un *criterio de referencia válido*, que permita valorar el funcionamiento pertinente tal secretaría, todo esto, en el marco del proceso de reforma institucional que están llevando a cabo las instancias tomadoras de decisiones del Sistema.

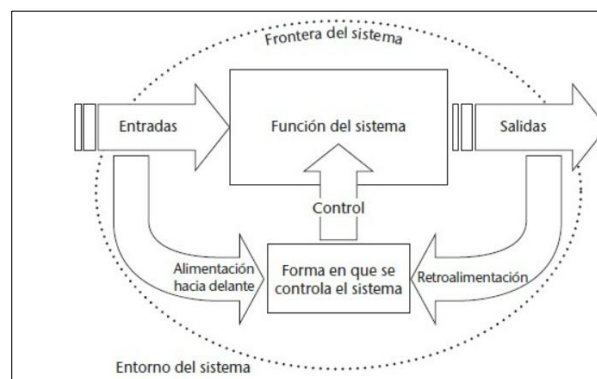
El objetivo General de la investigación es: **Describir cuál el nivel o grado de articulación de la Agenda Estratégica regional de las Secretarías, Instancias y Órganos del SICA, con el diseño e implementación de los Planes Estratégicos Institucionales de**

los países miembros del Sistema. Caso Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana. Periodo 2018-2023.

En cuanto al Marco Teórico, tanto los problemas, retos y desafíos del SICA, como el proceso de integración regional centroamericano en sí mismo, son abordados a partir de enfoques teóricos ampliamente conocidos tales como el Intergubernamentalismo Liberal (Moravcsik, 1998), el Funcionalismo (Durkheim, 1895), Neofuncionalismo (Ernst B. Haas,1958) y la Gobernanza Supranacional, entre otros. Sin embargo, esta investigación, aunque tiene como variable de estudio el SICA, también pretende abordar en el mismo nivel de importancia la Planificación Estratégica Regional como una herramienta que impacta ya sea positiva o negativamente sobre la articulación de la Agenda Estratégica de las Secretarías, Instancias y Órganos del SICA con las políticas y programas que implementan los países miembros en los distintos ámbitos del desarrollo nacional.

En este sentido, se ha considerado que el enfoque más apropiado para explicar dicha relación es el Enfoque de Sistemas, adaptada al ámbito de la Administración Pública y Planificación Estratégica. “...la planeación [planificación] es un proceso que nos permite plantear y resolver problemas complejos mediante la instrumentación de estrategias apropiadas, dentro del ámbito de un sistema y sus relaciones con su propio contexto [...] dicho concepto incluye un importante mecanismo denominado retroalimentación, aportado por la cibernética, entendida esta como la ciencia de la comunicación y relación mutua de un sistema con el medio en que actúa o como la ciencia de la comunicación y el control. [...] En la corriente de sistemas, la planeación [planificación] ya no se entiende como una actividad unidisciplinaria y como responsabilidad exclusiva del gerente o administrador, sino, como responsabilidad compartida por un equipo técnico de carácter interdisciplinario [...] El propósito de la planeación [planificación] es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado, sino, en relación estrecha con su medio ambiente.”⁵ La proposición anterior se esquematiza de manera general en la ilustración siguiente:

Ilustración 1: Esquema del Enfoque General de Sistemas.



Fuente: <https://sistemasdeinformacionandersonrp.blogspot.com/>

⁵Ahumada, J. (2013) Fundamentos de la Teoría de la Planificación. ISSUU. Recuperado del URL: https://issuu.com/asapl/docs/fundamentos_de_teor%C3%ADa_de_la_planificaci%C3%B3n_ahumada

En cuanto a la metodología, el nivel de la investigación es *descriptivo-explicativo*, ya que se identificaron variables que no solo se describieron, sino, además, se explicó la relación de causalidad existente. Prevalció la inducción y la deducción, porque a partir de planteamientos generales de la planificación estratégica en el marco de la institucionalidad regional del SICA, se explicaron algunos elementos particulares del estudio de caso de la SE-COMISCA. La deducción, sirvió como base para el análisis realizado sobre el estado de la articulación entre el Plan Estratégico de la SE-COMISCA y los Planes Estratégicos Institucionales de los Ministerios de Salud de cada uno de los países miembros.

Los insumos usados, es decir, los planes estratégicos de las instituciones del SICA, los planes de desarrollo nacional y sectorial de los países miembros y los documentos relacionados con las políticas y programas, son de dominio público, encontrándose accesibles la mayoría de estos, en los sitios web oficiales gubernamentales y regionales.

Se recurrió a la investigación *histórico-bibliográfica*, para recopilar los antecedentes e importancia de la planificación estratégica en el marco del SICA y los intentos de reforma institucional del mismo, usando fuentes de información tales como sitios web oficiales, investigaciones y artículos publicados sobre la temática, declaraciones de la Reunión de Presidentes, Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores y del Comité Ejecutivo del SICA, entre otros.

Se diseñó y utilizó una herramienta que permite determinar cualitativamente el grado de relacionamiento entre un instrumento de planificación y otro, de acuerdo con ciertos criterios de análisis, de manera que también se usó el *método comparativo* en la investigación. Desde una perspectiva metodológica, dicha herramienta representa uno de los principales aportes del estudio, ya que provee de un esquema técnico de comparación útil si lo que se quiere es determinar el nivel de relacionamiento entre distintas políticas, programas, proyectos o acciones.

La *estructura de la investigación* consta de cuatro capítulos. El primero, titulado <Planificación Estratégica Regional y su articulación diseño e implementación de políticas y programas desarrollo nacional de los países miembros del SICA> describe las generalidades de la planificación estratégica regional, antecedentes y algunas experiencias interesantes en esta materia. El capítulo II, titulado <Estado de la articulación de la Agenda Estratégica de la Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana con el diseño e implementación los Planes Estratégicos Institucionales de los Ministerios de Salud de los países miembros del SICA>, se analizó el relacionamiento específico a cada uno de los Planes de los Ministerios de Salud, con el Plan Estratégico de la SE-COMISCA, a partir del cual, se identificó un conjunto de retos y perspectivas.

En el capítulo III, <Retos y perspectivas sobre el estado de la articulación de la agenda estratégica de la Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana con el diseño e implementación de los planes estratégicos institucionales de los Ministerios de Salud de los países miembros del SICA> su título describe en sí mismo, el contenido. El capítulo IV presenta las consideraciones finales, propuestas de líneas de acción y algunas reflexiones a tener en cuenta, así como las conclusiones y recomendaciones.

**ARTICULACIÓN DE LA AGENDA REGIONAL, DE LAS SECRETARÍAS,
INSTANCIAS Y ÓRGANOS DEL SISTEMA DE LA INTEGRACIÓN
CENTROAMERICANA (SICA) CON EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE
POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE DESARROLLO NACIONAL DE LOS PAÍSES
MIEMBROS DEL SICA; ESTUDIO DE CASO DE LA SECRETARÍA EJECUTIVA
DEL CONSEJO DE MINISTROS DE SALUD DE CENTROAMERICA Y
REPÚBLICA DOMINICANA (SECOMISCA) 2018-2023**

Leandro Antonio Benavides Romero

RESUMEN

El Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) está atravesando por un periodo de análisis y reflexión en el que se están revisando sus logros, aciertos y desafíos, a casi 33 años desde su fundación. En ese marco, se está estudiando la efectividad de reglamentos y mecanismos de coordinación y otras herramientas dentro de las que se encuentran los procesos de Planificación Estratégica regional, los cuales se consideran de vital importancia para que la Institucionalidad del SICA (Secretarías, Instancias y Órganos) alcancen resultados que se traduzcan en beneficios tangibles para la población centroamericana.

La Planificación Estratégica en el marco del SICA enfrenta retos y desafíos que van desde la armonización de los fondos de la Cooperación Internacional al Desarrollo dentro de los Planes Institucionales Regionales y Nacionales, hasta aspectos más técnicos tales como la utilización de instrumentos y herramientas diferentes entre los países para llevar a cabo este ejercicio. Sin embargo, también existen oportunidades que pueden potenciarse en favor de seguir consolidando e institucionalizando la práctica de planificar al interior de las Secretarías, Instancias y Órganos del Sistema, que van desde la priorización de problemáticas comunes por parte de las instituciones nacionales de los países miembros, hasta la identificación de intentos por establecer procedimientos de planificación en algunas secretarías del Sistema.

Palabras clave: Integración Centroamericana, Planificación Estratégica, Articulación Regional.

CAPITULO I

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA REGIONAL Y SU ARTICULACIÓN CON EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE DESARROLLO NACIONAL DE LOS PAÍSES MIEMBROS DEL SICA

El objetivo⁶ de este capítulo es describir los antecedentes y situación actual del marco normativo institucional relacionado con la planificación estratégica del SICA y su incidencia en el estado de la articulación de la Agenda Estratégica de las Secretarías, Instancias y Órganos con las políticas y programas de desarrollo nacional de los países miembros del SICA.

1.1 ASPECTOS GENERALES SOBRE PLANIFICACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL.

Antes de iniciar con el abordaje de contenidos, es necesario definir los principales conceptos que constituyen los ejes transversales que guían y sustentan la investigación, para facilitar la comprensión de las variables en estudio y las relaciones que se pretenden establecer entre ellas. El primer término es el de Planificación; que de acuerdo con la Real Academia es “...un plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica o el funcionamiento de una industria”⁷

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), amplía un poco más el concepto y lo define no solo como un producto o resultado terminado, sino que lo desglosa, como un conjunto de acciones interrelacionadas entre distintos componentes de la administración general, que es dinámico y en constante retroalimentación. La CEPAL plantea que “el concepto de sistema de planificación indica la existencia no sólo de un método técnico por el cual se orientan los órganos planificadores en la formulación del alcance y consistencia de los objetivos que se postulan, sino que también de un método administrativo u organizativo que permita que toda la administración pública, las empresas privadas y la población en general entreguen y canalicen, hacia los niveles responsables apropiados, sus conocimientos, informaciones, apreciaciones y deseos sobre las acciones inmediatas y futuras y el cumplimiento de las mismas en el pasado.”⁸

⁶ **Variable Independiente:** Marco Normativo Institucional relacionado con la Planificación Estratégica del SICA, se refiere a los Mandatos, Resoluciones e Instrucciones que emanan de los Órganos del SICA en materia de Planificación Estratégica; también incluye los reglamentos, estatutos, acuerdos de las instancias ejecutivas de los Órganos que tienen como objetivo operativizar dichos Mandatos, Resoluciones e Instrucciones. **Variable Dependiente:** Estado de la articulación de la Agenda Estratégica, se refiere al grado o nivel de vinculación, relacionamiento o correspondencia entre los Planes Estratégicos de las secretarías, instancias y órganos del SICA con las políticas y programas de desarrollo nacional de los países miembros del SICA.

⁷Fernández Arroyo, Nicolas. *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. 1.a edición. (Buenos Aires. Fundación CIPPEC, 2012). P. 44

⁸Martner, Ricardo, Jorge Máttar. *Los Fundamentos de la planificación del desarrollo en América Latina y el Caribe*. 1.a edición. (Santiago de Chile. Naciones Unidas, 2012). P. 29

Luego, más específicamente se encuentra el concepto de Planificación Estratégica. El inicio del uso del término como tal, "...se da en las organizaciones privadas alrededor de la década de los sesenta. Posteriormente, surge como instrumento de apoyo a la gestión pública en el marco de las iniciativas de la Nueva Gerencia Pública o New Public Management, a mediados de los ochenta en los países de la OCDE"⁹, sin embargo, el término *Estratégica* es una adición al concepto de *planificación* con base en su significado en latín. Así, "...*estrategia* se deriva del griego *Strategos*, que significa, literalmente *general del ejército*. Cada una de las diez tribus de la antigua Grecia, elegían cada año un *Strategos* para dirigir su regimiento. En la batalla de Maratón (490 AC), los *Strategos* asesoraron al Gobernante político como un consejo. Dieron asesoría *estratégica* sobre la gestión de las batallas para ganar las guerras, en lugar de asesorar sobre *tácticas* de manejo de las tropas para ganar batallas."¹⁰

Teniendo en consideración lo anterior, cabe señalar que la definición del término *planificación estratégica* depende en gran medida del ámbito del que se esté hablando, (económico, social, político, educativo, gerencia y/o administración pública, desarrollo local, militar) y de la organización o institución que lo proponga (organismo internacional, banco regional, organización no gubernamental, ministerio público, etc.). Además, algunas fuentes suelen utilizar la palabra *planificación* indistintamente de *planificación estratégica*, y por tanto es posible encontrar definiciones que contienen elementos que otras fuentes prefieren utilizar distintamente para ambos términos.

En este sentido, para los efectos de esta investigación, se ha considerado pertinente diferenciar *planificación* del concepto de *planificación estratégica* y se aclara que deberá ser contextualizado en el ámbito tanto de la administración pública nacional (ministerios de salud nacionales) como de un organismo internacional (institucionalidad del SICA). Así, se entenderá por *planificación*: "un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982), y por *planificación estratégica*: "una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que proveen" (Armijo, 2011).

1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MARCO DE LA INSTITUCIONALIDAD DEL SISTEMA DE LA INTEGRACIÓN CENTROAMERICANA SICA

Tal y como se ha mencionado, la Planificación Estratégica es una *herramienta* de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las instituciones, ya sea del área público o privada, de alcance nacional o regional, o de cualquiera de los ámbitos en los cuales la organización se desempeña.

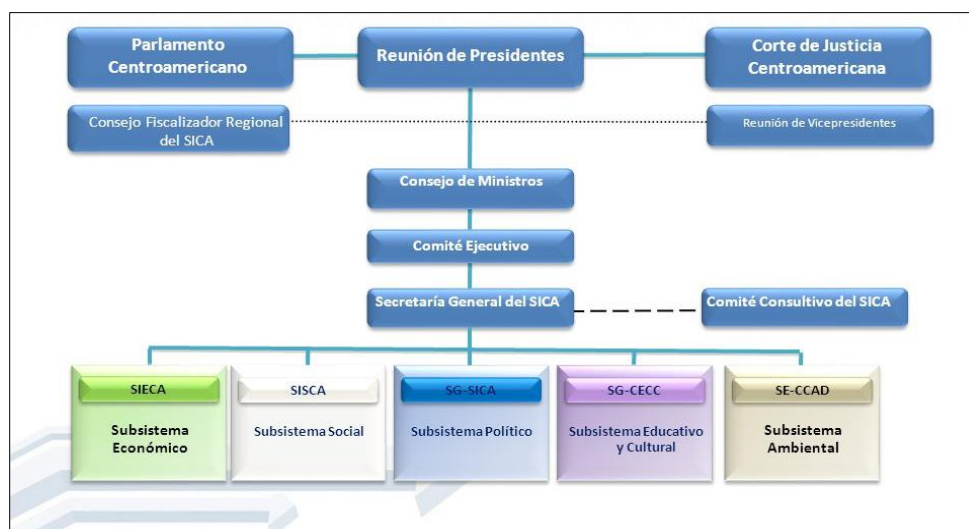
⁹ Armijo, Marianela. Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. CEPAL-Serie Manuales N° 69. (Santiago de Chile. Naciones Unidas, 2011). P. 15

¹⁰Ibid.16.

El Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), es un *sistema* de instituciones, secretarías y órganos, que en su conjunto funcionan como un organismo articulado, bajo la dirección de *autoridades competentes*¹¹, ubicadas en distintos niveles de la estructura jerárquica interna del SICA, cada una con facultades específicas para instruir sobre la toma de decisiones al interior de cada uno de los órganos, secretarías e instancias que conforman el organismo en su conjunto.

La ilustración 2, presenta la estructura orgánica principal del SICA, en el que se detallan los órganos tomadores de decisiones (Reunión de presidentes, Consejo de Ministros y Comité Ejecutivo) y las 5 Secretarías cabezas de pilar (SIECA, SISCA, SG-SICA, SG-CECC y la SE-CCAD).

Ilustración 2: Estructura Orgánica del SICA



Fuente: Sistema de la Integración Centroamericana

De acuerdo con la estructura de funcionamiento del SICA (tratados, reglamentos, normativas, etc.), una instancia, secretaría u órgano, puede recibir instrucciones o mandatos de más de una autoridad competente, e incluso una autoridad competente puede dar una instrucción o mandato a otra autoridad competente. Por ejemplo, el Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores (principal órgano tomador de decisiones después de la Reunión de Presidentes) puede instruir o mandar a la Secretaría Ejecutiva de la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (SE-CCAD); aunque esta, tenga como su autoridad competente inmediata al Consejo de Ministros de Medio Ambiente y Desarrollo de cada uno de los países miembros del SICA.

Este fenómeno de superposición y dispersión de las competencias y facultades tanto de las autoridades competentes como de las secretarías, instancias y órganos del SICA tiene impactos negativos en el proceso de Planificación Estratégica del Sistema en su conjunto. Así lo menciona Carrillo y Teba: “si se parte del hecho que un proceso de planificación requiere de una sólida coordinación de intereses entre los diferentes actores que se

¹¹ Hace referencia a los Consejos de Ministros Sectoriales o autoridades, a quienes una secretaría técnica, ejecutiva o directiva debe responder por mandato del reglamento, acta o acuerdo que le dio creación.

involucran en dicho proceso, pareciera entonces que planificar en el marco de la integración regional es una tarea fácil, pues en apariencia se cuenta con un marco jurídico que favorece la práctica de la planificación y, además, existen objetivos claros en sus instrumentos fundamentales y derivados. Pero en la práctica, no lo es, más si se consideran las implicaciones de los siguientes elementos: Las jerarquías y las competencias funcionales o poderes de decisión; la autonomía funcional; la atomización del SICA”¹²

De los elementos a los que hace referencia Carrillo y Teba (2013, 148), ya se ha explicado el relacionado con las jerarquías y las competencias funcionales o poderes de decisión; que es lo que en otras palabras se está manejando como superposición y dispersión de las competencias y facultades tanto de las autoridades competentes como de las secretarías, instancias, y órganos del SICA. El segundo elemento que plantea es el relacionado con la autonomía funcional de las secretarías del SICA y se refiere a la capacidad de toma de decisiones que cada una tiene dentro de su ámbito de acción, independiente de las disposiciones o facultades que otras autoridades competentes, incluso si éstas, se encuentran jerárquicamente por encima de la secretaría en cuestión.

Así, tomando como ejemplo el Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana (COMISCA), se encuentra que tiene amplias atribuciones y facultades directamente relacionadas con su funcionamiento, y muy pocas relacionadas con la coordinación para los efectos de realizar un ejercicio de planificación estratégica a nivel del Sistema:

Artículo 9. De las Atribuciones y Competencias del COMISCA¹³

- a) Ejercer la rectoría del Sector Salud Regional, identificando y priorizando los problemas regionales de salud, que requieren ser abordados mediante los instrumentos políticos y técnicos que este consejo apruebe.
- b) Definir y aprobar las propuestas de políticas, estrategias, modelos, plan de salud e iniciativas regionales para la consecución de los objetivos del sector salud regional a fin de elevarlas a la Reunión de presidentes.
- c) *La definición, aprobación y dirección de la Política Regional de Salud del SICA, así como la coordinación y armonización de las políticas en salud de los Estados parte del SICA entre sí y de estas con la Política Regional del SICA.*
- d) Adoptar las decisiones que fueren necesarias para el cumplimiento de los objetivos del COMISCA e instruir a las demás instancias del sector Salud para su cumplimiento.
- e) *Dar seguimiento pertinente que asegure la ejecución eficiente de las decisiones adoptadas por la Reunión de presidentes en materia de competencia y la preparación de insumos que puedan ser objeto de la reunión.*
- f) Aprobar y evaluar la gestión de sus instancias.

¹²Carrillo, Francisco, Teba, Olga. El SICA: diálogos sobre una integración dinámica y singular en América Latina. 1.a edición. (San Salvador. Fundación ETEA para el Desarrollo y la Cooperación, 2013). P. 148

¹³COMISCA. Reglamento de Organización y Funcionamiento del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana y su Secretaría Ejecutiva. (2017) Pág. 11

- g) Aprobar el programa de trabajo y el presupuesto anual de la Secretaría Ejecutiva del COMISCA
- h) Aprobar la suscripción de Convenios y Acuerdos de Cooperación y otros instrumentos, de conformidad con lo regulado en el “Mecanismo de Gestión, Coordinación e Información de la Cooperación Regional”
- i) Aprobar la creación de comisiones, comités técnicos y mecanismos especializados necesarios para el cumplimiento de los propósitos del COMISCA.
- j) *Conformar reuniones intersectoriales de conformidad a lo establecido en el artículo 16 del Protocolo de Tegucigalpa y en el marco de la Política Regional de Salud del SICA.*
- k) Aprobar los reglamentos sobre la conformación, organización y funcionamiento de las instituciones del sector salud del SICA.
- l) Aprobar el nombramiento o remoción del Secretario Ejecutivo del COMISCA, de conformidad con el artículo 22, 23, 24 y 25 del presente Reglamento.
- m) Asegurar el financiamiento y la sostenibilidad de la SE-COMISCA mediante el pago oportuno de la cuota ordinaria y el apoyo a la búsqueda de financiamiento externo.
- n) Aprobar los manuales internos de organización y funcionamiento de la SE-COMISCA, los comités, las comisiones técnicas y los mecanismos especializados.
- o) Delegar en el Secretario Ejecutivo del COMISCA la gestión administrativa de descargo o subasta de bienes por deterioro, obsolescencia, mal funcionamiento o desuso, según normativa correspondiente.
- p) Ejercer las atribuciones y competencias que le otorgan el Protocolo de Tegucigalpa y los demás instrumentos jurídicos, complementarios o derivados existentes, o que sean adoptados por el sector salud del SICA.
- q) Regular y fiscalizar la Compra y Negociación Conjunta del COMISCA.

Como puede notarse, de los 17 literales que detallan las competencias y atribuciones del COMISCA, solo 3 (c, e y j), hacen referencia a que dicho órgano puede y debe realizar acciones que impliquen cierto nivel de coordinación sistémica; este mismo ejercicio puede realizarse para otras instancias, secretarías y órganos y se encontrarán resultados similares. De hecho, en muchas ocasiones, cuando se crean nuevos reglamentos o suceden reformas a los mismos, los funcionarios o autoridades, tienen especial cuidado de no comprometer normativamente a la institución en temas relacionados con articulación o coordinación interinstitucional, en el entendido que es una práctica técnicamente costosa.

La autonomía funcional a la que se está haciendo referencia, es una característica de la gran mayoría de secretarías, instancias y órganos del SICA y ha sido cuestionada no solo desde la dificultad que ella significa para definir políticas, planes, programas y proyectos de manera coordinada, sino también para establecer su financiamiento. Francisco Santos Carrillo, en su artículo Dilemas de la integración centroamericana: Las propuestas de reforma institucional del SICA, en perspectiva, también menciona que dicha autonomía, implica dificultades para el establecimiento de un presupuesto unificado y fuentes de financiamiento sostenibles, y dice:

“En la actualidad, el SICA no cuenta con un presupuesto unificado, sino que se halla desagregado por instituciones. Bajo el presunto respeto a la autonomía jurídica, se esconde en realidad una tendencia a la construcción de espacios de poder desarticulados entre sí, muy vinculados a la cultura política de la región [...] En el ámbito presupuestario y administrativo esta diversidad se traduce en la incorporación de fuentes de financiación con orígenes diferenciados y normativas de gestión disímiles, que en algunos casos ha dado lugar al desempeño de actividades y servicios escasamente relacionados con la naturaleza y misión integracionista de algunas instituciones”.¹⁴

En el planteamiento anterior (Santos Carrillo, 2014), va un poco más allá de las implicaciones de la autonomía funcional de las secretarías, instancias y órganos sobre la planificación presupuestaria y financiera del SICA en su conjunto; y añade que el problema de la sostenibilidad financiera del Sistema impacta negativamente ya no solo, sobre la planificación estratégica en sí misma, sino también, incluso en la definición de una agenda estratégica centroamericana que esté en consonancia con los principios y objetivos del proceso de integración regional.

Es decir, que la autonomía funcional, conjugada con el problema de la dificultad del sostenimiento financiero de algunas instancias, secretarías y órganos por parte de los Estados miembros, inclina a dichas instituciones a buscar fuentes alternativas de financiamiento, ya sea de tipo bilateral, multilateral, norte-sur, sur-sur, triangular, financiera, técnica, no reembolsable e incluso reembolsable, que no siempre se corresponden con los planes estratégicos de la institución, pero que, ante la necesidad de contar con un proyecto mediante el cual se le pueda brindar el mínimo de sostenibilidad administrativo-funcional a la secretaría, instancia u órgano en cuestión, se acepta ejecutar cualquier acción de cooperación, que al final, se convierte en un obstáculo para realizar un ejercicio de planificación estratégico integral, porque las agendas de trabajo de cada instancia están en función de la oferta disponible de fondos y no de la naturaleza y visión de la institución o de los principios y valores del SICA en su conjunto.

La autonomía funcional, así como los otros 2 elementos (jerarquías y atomización del SICA) que menciona Carrillo y Teba (2013, 148), han formado parte de la agenda de reforma institucional del SICA desde la década de los 90's. En la Reunión de Presidentes del 11 de diciembre de 1992, en Ciudad de Panamá, a tan solo un año de haberse creado el SICA, se estableció en la declaración final de la reunión:

“Todos los órganos, comisiones e instituciones de la integración deberán actuar en forma coherente, coordinada y armónica, en el marco del SICA establecido en el Protocolo de Tegucigalpa. Esta obligación es imperativa y primaria en toda la normativa relacionada con la integración centroamericana.

[Así mismo, se resolvió]

El eje fundamental del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) que reúne en su seno a todos los órganos, organismos e instituciones de la Integración Centroamericana, será el de coordinar toda la institucionalidad regional en forma tal de que

¹⁴Santos Carrillo, Francisco. Dilemas de la integración centroamericana: Las propuestas de reforma institucional del SICA en perspectiva. (Costa Rica. ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública, 2014) Págs. 9-42

se asegure el seguimiento de las decisiones de las Reuniones de Presidentes y el cumplimiento de los objetivos y principios del Protocolo de Tegucigalpa. En esta coordinación general se tendrá en cuenta el funcionamiento autónomo de todos los organismos de integración y se asegurará que todos canalicen el resultado de sus actividades en forma tal que la Secretaría General del Sistema pueda informar del seguimiento global de las decisiones presidenciales y preparar documentadamente la toma de decisiones que, por intermedio del Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores, se habrán de incorporar en la elaboración de las Agendas de la Reunión de Presidentes Centroamericanos.”¹⁵

El tercer y último elemento que menciona (Carrillo y Teba (2013, 148), es el referido a la atomización del SICA y está relacionado con la enorme cantidad de secretarías, instancias y órganos, que por un lado, dificulta la labor de coordinación de la Secretaría General del SICA (SG-SICA), para llevar a cabo un ejercicio de planificación estratégica para todo el Sistema, y por otro, inviabiliza cualquier intención, disposición o práctica de coordinación entre las instancias porque lo vuelve demasiado costoso en términos de tiempo y recursos. A la fecha, se contabilizan 71 instituciones parte del SICA, entre instancias, secretarías y órganos, las cuales se detallan en el cuadro 1:

Cuadro 1: Secretarías, Instancias y Órganos del SICA

Nº	I. Órganos
1	Reunión de Presidentes
2	Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores
3	Consejo de Ministros de la Integración Social Centroamericana
4	Consejo Centroamericano de Vivienda y Asentamientos Humanos
5	Consejo de Ministros de Integración Económica
6	Consejo de Ministros de Integración Económica y Desarrollo Regional
7	Consejo Centroamericano de Turismo
8	Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana
9	Consejo de Ministros de Ambiente y Desarrollo
10	Consejo de Ministros de Agricultura del SICA
11	Consejo de Ministros Competentes de las Actividades de la Pesca y Acuicultura del Sistema de la Integración Centroamericana
12	Consejo de Ministros de Defensa
13	Consejo de Ministros de Educación del SICA
14	Consejo de Ministros de Cultura del SICA
15	Consejo de Ministros de Energía del SICA
16	Consejo de Ministros de Gobernación, Justicia, Seguridad Pública o del Interior
17	Consejo de Ministros de Hacienda o Finanzas de Centroamérica, Panamá y República Dominicana
18	Consejo de Ministros de Planificación de los Países del Sistema de la Integración Centroamericana
19	Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana
20	Consejo de Ministras y Ministros de Trabajo de Centroamérica y República Dominicana
21	Consejo Sectorial de Ministros de Transporte de Centroamérica
22	Consejo Monetario Centroamericano

¹⁵Carrillo, Francisco, Teba, Olga. El SICA: diálogos sobre una integración dinámica y singular en América.

23	Comité Ejecutivo del Sistema de la Integración Centroamericana
24	Secretaría General del Sistema de la Integración Centroamericana
25	Reunión de Vicepresidentes y Designados a la Presidencia de la República
26	Parlamento Centroamericano
27	Corte Centroamericana de Justicia
28	Comité Consultivo del Sistema de la Integración Centroamericana
	II. Secretarías
29	Secretaría de Integración Turística Centroamericana
30	Secretaría de la Integración Social Centroamericana
31	Secretaría del Consejo de Ministros de Educación y Ministros de Cultura del SICA
32	Secretaría de Integración Económica Centroamericana
33	Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Ambiente y Desarrollo
34	Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano
35	Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Hacienda o Finanzas de Centroamérica, Panamá y República Dominicana
36	Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana
37	Secretaría Técnica de la Mujer del Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana
38	Secretaría Técnica del Consejo de Ministros de Planificación de los Países del Sistema de la Integración Centroamericana
39	Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano
40	Dirección Regional Especializada de la Organización del Sector Pesquero y Acuícola del Istmo Centroamericano
	III. Instituciones Regionales
	A. Previas al Protocolo de Tegucigalpa
41	Banco Centroamericano de Integración Económica
42	Comisión Centroamericana de Transporte Marítimo
43	Corporación Centroamericana de Servicios de Navegación Aérea
44	Comisión de Autoridades Migratorias de los Países miembros del SICA
45	Comisión para el Desarrollo Científico y Tecnológico de Centroamérica y Panamá
46	Comisión Técnica Regional de Telecomunicaciones
47	Comisión Trinacional del Plan Trifinio
48	Comité Regional de Recursos Hidráulicos
49	Consejo de Electrificación de América Central
50	Consejo del Istmo Centroamericano de Deportes y Recreación
51	Consejo Superior Universitario Centroamericano
52	Instituto Centroamericano de Administración Pública
53	Instituto Centroamericano de Investigación y Tecnología Industrial
54	Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá
	B. Posteriores al Protocolo de Tegucigalpa
55	Centro de Coordinación para la Prevención de Desastres en América Central y República Dominicana
56	Centro Regional para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica
57	Comisión Centroamericana de Estadística del Sistema de la Integración Centroamericana
58	Comisión Centroamericana Permanente para la Erradicación de la Producción, Tráfico, Consumo y Uso de Ilícitos de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas y Delitos Conexos.
59	Comisión de Seguridad de Centroamérica

60	Comisión Regional de Interconexión Eléctrica
61	Consejo Centroamericano de Acreditación de la Educación Superior
62	Consejo Centroamericano de Protección al Consumidor
63	Consejo Director del Mercado Eléctrico Regional de América Central
64	Ente Operador Regional
65	Consejo de Instituciones de Seguridad Social de Centroamérica y República Dominicana
66	Consejo Fiscalizador Regional del SICA
67	Consejo Registral Inmobiliario de Centroamérica y Panamá
68	Foro Centroamericano de y República Dominicana de Agua Potable y Saneamiento
69	Instituto Centroamericano de Estudios Superiores de Policía
70	Agencia de Promoción Turística de Centroamérica
IV. Otros Grupos, Foros o Mecanismos Regionales	
71	Grupo ad Hoc para el Desarrollo de la Sociedad de Información y el Conocimiento en el SICA

Fuente: Reunión de Presidentes del SICA. Declaración Especial relativa a las Instancias que integran el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA). Santiago de los Caballeros, República Dominicana, diciembre 2022

Esta profusión de instituciones del SICA, como también la llama (Santos Carrillo 2014), dificulta la labor de coordinación interinstitucional necesaria para lograr resultados tangibles para la población centroamericana en temas de desarrollo social, económico, medioambiental, cultural, etc. En efecto, menciona en su artículo Dilemas de la Integración Centroamericana: Las Propuestas de Reforma Institucional del SICA en Perspectiva, que: “La relevancia del buen funcionamiento de las instituciones como condición del desarrollo y del progreso es un hecho indiscutible bien estudiado en los últimos años por la literatura especializada (Hodgson, 2004; Alonso y Garcimartín, 2008; Acemoglu y Robinson, 2010).

Siendo así, las dificultades para el buen funcionamiento de un entramado institucional tan complejo como el de la integración centroamericana pudiera ser, por sí mismo, un obstáculo a priori para el cumplimiento del objetivo de la integración centroamericana: la creación de una comunidad de desarrollo y progreso en Centroamérica”¹⁶

1.3 MECANISMOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y COORDINACIÓN EN EL MARCO DE LA INSTITUCIONALIDAD DEL SISTEMA DE LA INTEGRACIÓN CENTROAMERICANA SICA

El ejercicio de planificación estratégica interinstitucional en el marco del SICA tiene muchos retos y desafíos; la enorme cantidad de secretarías, instancias y órganos vuelve demasiado costoso cualquier intento de coordinación entre las instituciones. En algunos casos, una misma secretaría funge como equipo técnico-administrativo de más de un Consejo de Ministros, y en otros, sucede que existen varios Consejos de Ministros sin una secretaría técnico-administrativa que le dé seguimiento a las actividades que realiza.

Sin embargo, se han realizado algunos intentos para diseñar instrumentos de planificación, con la participación de más de una secretaría, instancia u órgano para definir un conjunto de acciones dirigidas a tratar alguna problemática en específico. Uno de los

¹⁶Santos Carrillo, Francisco. Dilemas de la integración centroamericana: Las propuestas de reforma institucional del SICA en perspectiva.

ejemplos más ilustrativos es la Estrategia Regional Agroambiental y de Salud – 2009-2024, que, para su elaboración, contó con los aportes del Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC), Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD) y el Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana.

En el cuadro 2, se detallan los principales instrumentos estratégicos de planificación, según los pilares de integración priorizados en la Cumbre Extraordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno de países del SICA, de San Salvador, en julio de 2010. Se notará que, a excepción de los ejemplos mencionados anteriormente, todos los instrumentos tienen como responsable de implementación y seguimiento a una sola instancia. La mayoría son políticas, planes y estrategias, que luego requieren de la identificación de proyectos o acciones puntuales para su cumplimiento.

Cuadro 2: Instrumentos de Planificación de las Secretarías, Instancias y Órganos del SICA

Pilar de Integración	Secretaría, Instancia u Órgano	Plan, Política o Programa
Seguridad Democrática	Comisión de Seguridad Democrática	Estrategia de Seguridad de Centroamérica
Integración Social	Consejo de la Integración Social Centroamericana (CIS)	Plan para la Recuperación, Reconstrucción Social y Resiliencia de Centroamérica y República Dominicana.
	Secretaría de la Integración Social Centroamericana (SG-SISCA)	
	Secretaría General del SICA	Plan de Contingencia Regional – Centroamérica y República Dominicana unidos contra el COVID-19
	Consejo Centroamericano de Vivienda y Asentamientos Humanos	Plan Regional para la Implementación de la Nueva Agenda Urbana en Centroamérica y República Dominicana
	Secretaría de la Integración Social Centroamericana (SG-SISCA)	
	Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana (COMISCA)	Plan de Salud de Centroamérica y República Dominicana 2021-2025
	Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana (SE-COMISCA)	
	Foro Centroamericano de y República Dominicana de Agua Potable y Saneamiento	Plan Estratégico FOCARD-APS 2015-2020
	Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana (COMMCA)	Plan Estratégico del Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana, COMMCA 2019-2023
	Secretaría Técnica de la Mujer del Consejo de Ministras de la Mujer del Sistema de la Integración Centroamericana y República	Política Regional de Igualdad y Equidad de Género del Sistema de la Integración Centroamericana (PRIEG/SICA)

	Dominicana (STM-COMMCA)	
Cambio Climático y Gestión Integral del Riesgo	Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC)	Estrategia Regional Agroambiental y de Salud – 2009-2024
	Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD)	
	Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana	
	Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC)	Estrategia de Juventudes Rurales de la Región SICA 2022-2030
		Estrategia Agricultura Sostenible adaptada al Clima para la Región del SICA (2018-2030)
	Organización del Sector Pesquero y Acuícola del Istmo Centroamericano (OSPESCA)	Estrategia Regional para el Desarrollo de la Acuicultura en los Países del SICA 2012
		Estrategia Regional para prevenir, desalentar y erradicar la Pesca Ilegal, No Declarada y No Reglamentada con énfasis en aguas jurisdiccionales y comunidades pesqueras
		Plan de Acción Regional para la Ordenación y Conservación de los Tiburones en Centroamérica – 2011
Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD)	Estrategia Regional de Cambio Climático	
	Estrategia Centroamericana de Desarrollo Territorial	
Centro de Coordinación para la Prevención de los Desastres Naturales en América Central (CEPRENAC)	Política Centroamericana de Gestión Integral del Riesgo de Desastres	
Integración Económica	Consejo de Ministros de Transporte de Centroamérica (COMITRAN)	Política Marco Regional de Movilidad y logística de Centroamérica
	Consejo de Ministros de Integración Económica (COMIECO)	
	Consejo de Ministros de Hacienda o Finanzas de Centroamérica (COSEFIN)	Plan Maestro Regional de Movilidad y Logística 2035
	Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SG-SIECA)	Planeación Estratégica Institucional PEI 2022 – 2025
		Política de Género Institucional de la Secretaría de Integración Económica Centroamericana
		Política de Responsabilidad Social de la Secretaría de Integración Económica Centroamericana

Fuente: Elaboración Propia

1.3.1 MECANISMO DE GESTIÓN, COORDINACIÓN E INFORMACIÓN DE LA COOPERACIÓN REGIONAL DEL SICA

El Mecanismo de Gestión, Coordinación e Información de la Cooperación Regional, es quizá uno de los mejores procesos institucionales de los que dispone el SICA para coordinar la gestión, ejecución y sistematizar la información sobre los resultados de la implementación de la cooperación internacional. Dicho Mecanismo fue aprobado por el Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores en la reunión del 13 de diciembre del 2013 y tiene como objetivo: “Crear un mecanismo que establezca los procedimientos y los lineamientos para que los órganos, secretarías e instituciones del SICA (en adelante institucionalidad regional), fortalezcan sus procesos de gestión, negociación, coordinación, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación e información de la cooperación regional, en el marco de la integración de los países del SICA. Este mecanismo busca como resultado, asegurar el impacto positivo y real de la cooperación para el desarrollo de los países de la región, así como la transparencia en el uso de los recursos”.¹⁷

El Mecanismo no es un proceso de planificación en sí mismo, sino más bien un conjunto de procedimientos a través de los cuales, el Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores ejerce un mayor control sobre hacia donde canaliza los flujos de cooperación que ingresan a través de la Secretaría General del SICA en sus diferentes modalidades. Para lograrlo se identificaron y agruparon los principales medios de gestión y/o captación de fondos y se acordaron las competencias tanto de la instancia, secretaría u órgano beneficiario de los fondos, de la Secretaría General como beneficiaria y coordinadora y también como aplicante, y del Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores como órgano rector con la facultad para decidir las prioridades en la asignación de los recursos.

El Mecanismo establece 3 modalidades: a) Procedimiento para la gestión, coordinación e información de los proyectos generales para la SG-SICA, b) Procedimiento para la gestión, coordinación e información de los proyectos regionales de la SG-SICA en su función de secretaría técnica, de las secretarías técnicas y las instituciones y c) Procedimiento para la gestión, coordinación e información de los proyectos regionales en Foros de Diálogo y Cooperación, Comisiones Mixtas u otros mecanismos establecidos por el SICA. El valor agregado en términos de planificación estratégica de este Mecanismo es que confiere a la Secretaría General la responsabilidad de coordinar la recepción y aprobación de perfiles de proyectos de acuerdo con criterios técnicos que deben ser tenidos en cuenta por toda la institucionalidad regional, para que, con su visto bueno, se pueda gestionar fondos de cooperación de manera autónoma o en el marco de los Foros y Comisiones Mixtas del SICA con Socios para el Desarrollo.

De esta manera, la Secretaría General del SICA dispone de un portafolio actualizado de proyectos, programas o iniciativas financiadas con cooperación internacional, para informar al Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores “con la finalidad de alcanzar mejores resultados y obtener el máximo de beneficios para la región, optimizando el uso de

¹⁷Sistema de la Integración Centroamericana SICA. Mecanismo de Gestión, Coordinación e Información de la Cooperación Regional. (El Salvador, Proyecto Fortalecimiento de la Dirección de Cooperación Internacional del SICA, 2013), Pág. 6

los recursos tanto humanos como financieros. [además] para garantizar que la cooperación regional esté alineada con los cinco pilares priorizados en el proceso de relanzamiento de la integración regional del 20 de julio de 2010 (integración social, integración económica, seguridad democrática, prevención y mitigación de los desastres naturales y de los efectos del cambio climático y fortalecimiento institucional) y, con aquellas prioridades que en el marco del proceso de integración sean definidas por la Reunión de Presidentes , así como en cumplimiento con el Protocolo de Tegucigalpa y sus instrumentos complementarios y derivados.”¹⁸

1.3.2 MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN EL MARCO DEL COMITÉ CONSULTIVO DEL SISTEMA DE LA INTEGRACIÓN CENTROAMERICANA (CC-SICA)

Ya se ha mencionado que las jerarquías y las competencias funcionales o poderes de decisión, difusos y superpuestos, sumado a la autonomía funcional de la que gozan las instituciones del SICA, dificultan el establecimiento de políticas, planes, o proyectos en el marco de algún proceso de planificación estratégica articulado a nivel de Sistema. Sin embargo, se han realizado intentos por establecer procesos al menos de coordinación que permitan ordenar la gestión de asuntos específicos de la agenda regional, como es el caso del Mecanismo de Gestión, Coordinación e Información de la Cooperación Regional del SICA.

Cada secretaría, instancia u órgano del SICA, de acuerdo con la naturaleza y ámbito de acción, tiene su propia dinámica de funcionamiento y esto puede incidir un poco más o un poco menos, en la flexibilidad que cada uno tiene para articularse con otras instituciones del Sistema. El Comité Consultivo del SICA (CC-SICA), es un órgano creado por el artículo 12 del Protocolo de Tegucigalpa que aglutina a todas las expresiones de organización de la sociedad civil centroamericana para que participen en el proceso de definición, ejecución, seguimiento y evaluación de la política regional de integración del SICA.

De acuerdo con el artículo 11 de su Estatuto Constitutivo, el CC-SICA busca promover la participación de la sociedad civil regionalmente organizada en los procesos de toma de decisiones del SICA, tiene como objetivos:

“a) Formular recomendaciones y proponer iniciativas ante las instancias correspondientes sobre el proceso de integración centroamericana, a fin de promoverlo e impulsarlo.

b) Evacuar las consultas formuladas por los diversos órganos del SICA y otras instancias regionales e internacionales.

c) Asesorar a la Secretaría General del SICA sobre la política de la organización regional y el proceso de integración centroamericana con el alcance que precisa el Protocolo de Tegucigalpa.

¹⁸Ibid.

d) Estudiar la realidad centroamericana y su entorno internacional y, a ese fin, intercambiar conocimientos y experiencias con órganos u organizaciones similares de otras regiones.

e) Propiciar la conciliación de intereses entre los diferentes sectores de Centroamérica para afianzar la paz, la democracia, el desarrollo pleno y la integración de la región.

f) Comunicar y divulgar, entre las instituciones miembros y sus representaciones nacionales, los propósitos y objetivos del SICA.

g) Fomentar la realización de conferencias, seminarios y talleres que refuercen el encuentro y la comprensión mutua de la sociedad civil.

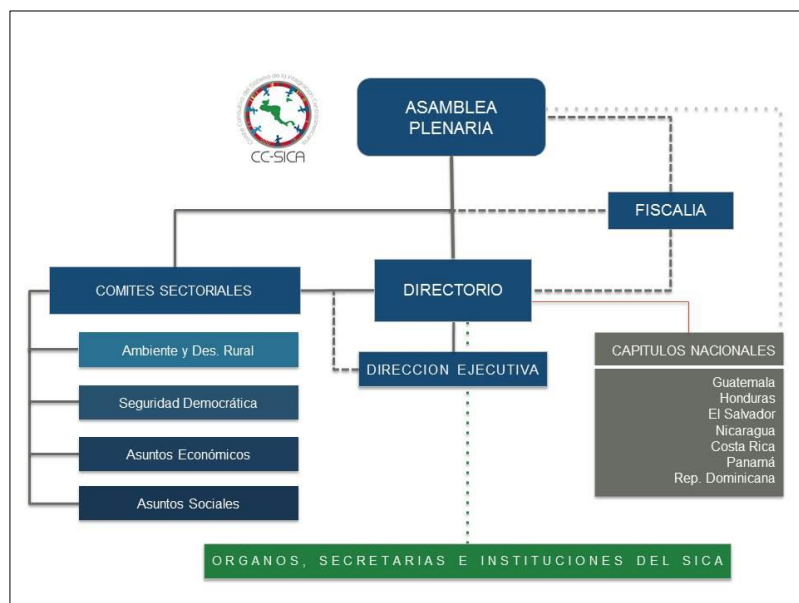
h) Comunicarse y consultarse constantemente con todas las bases sociales y mantener sistemas de información sobre las organizaciones de la sociedad civil.

i) Otras funciones que, en el marco de los objetivos definidos en el artículo 10 de este reglamento, pueda acordar la Asamblea Plenaria”¹⁹

Como órgano de carácter eminentemente participativo, su estructura orgánica es horizontal y la toma de decisiones se realiza en el marco de instancias colegiadas. La ilustración 3, describe las principales instancias del CC-SICA, dentro de las que se pueden mencionar una Asamblea Plenaria, conformada por 30 redes regionales centroamericanas de sociedad civil, es la instancia máxima en la estructura del CC-SICA, un Directorio conformado por 5 redes regionales electas por la Asamblea Plenaria, que es la instancia de coordinación y seguimiento, una Fiscalía que es la figura responsable de velar por el correcto funcionamiento del órgano en general, la Dirección Ejecutiva que se encarga de ejecutar los mandatos e instrucciones emanadas de la Asamblea Plenaria y el Directorio, los Comités Sectoriales que son grupos de trabajo al interior de la Asamblea con temáticas relacionadas a los 5 pilares priorizados de integración regional y los Capítulos Nacionales, que son espacios nacionales en cada uno de los países miembros del SICA, conformados por la organizaciones de base asentadas en dicho país, que a su vez, conforman las redes regionales miembros del Comité Consultivo.

¹⁹ Comité Consultivo del SICA (CC-SICA). Estatuto Constitutivo de Comité Consultivo del SICA. Objetivos (2013, CC-SICA)

Ilustración 3: Estructura Orgánica del Comité Consultivo del SICA



Fuente: Comité Consultivo del SICA (CC-SICA). Estructura Organizativa:
<https://www.sica.int/ccsica/estructura.aspx>

Es importante destacar que la relevancia de retomar el caso del Comité Consultivo del SICA en el marco del análisis de los procesos de planificación estratégica del SICA radica en la capacidad de este órgano para coordinarse y/o articularse con otras instituciones del Sistema para el cumplimiento de sus objetivos. De acuerdo con las funciones descritas en el artículo 11 de su Estatuto Constitutivo, al menos 5 indican que el órgano debe participar junto a otras secretarías e instancias para cumplir con la facultad consultiva y de asesoramiento del Sistema que le mandata el artículo 12 del Protocolo de Tegucigalpa. En efecto, para llevar a cabo su función participan articuladamente las organizaciones de base en cada uno de los países SICA, que conforman las redes regionales miembros del CC-SICA, que una vez parte de este órgano, deben trabajar coordinadamente con las secretarías, instancias y otros órganos del Sistema.

En la ilustración 4, se presenta un esquema circular que describe, en principio, la forma en que las organizaciones que conforman el Comité Consultivo potencian las acciones que realizan mediante mecanismos de articulación con las Instancias, Secretarías y Órganos del SICA y estas al mismo tiempo, tienen la oportunidad de territorializar las políticas, programas y proyectos que ejecutan a través de la estructura regional y de bases de dichas organizaciones.

Ilustración 4: Relación Estratégica de coordinación de las Redes Regionales del CC-SICA con la institucionalidad del SICA



Fuente: Elaboración Propia

De esta forma, se concluye que el objetivo inicialmente planteado de describir los antecedentes y la situación del marco normativo que regula todo lo relacionado con la planificación estratégica del SICA y como este a su vez incide en el estado de la articulación de la Agenda Estratégica de las Secretarías, Instancias y Órganos con las políticas y programas de desarrollo nacional de los países miembros, se ha cumplido, ya que se ha evidenciado en primer lugar, que existen antecedentes normativos sólidos en forma de Mandatos, Resoluciones e Instrucciones de los Órganos principales del Sistema como lo son la Reunión de Presidentes y el Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores, que justifican continuar trabajando por mejorar los procesos de planificación estratégica del SICA.

Por otro lado, se ha evidenciado que dicho marco normativo ha estado limitado en su implementación, por diversos factores tales **como la superposición y dispersión de las facultades y responsabilidades tanto de las autoridades competentes como de las instituciones**, la falta de consenso en la forma de cómo llevarlos a cabo (los Mandatos, Resoluciones, e Instrucciones), la divergencia de intereses en los temas que los países perciben como prioritarios para posicionar en la institucionalidad regional y la propia debilidad del Sistema para hacer efectivas las resoluciones en la práctica, cuando estas implican intervenir el ordenamiento jurídico interno de los países.

Así, se comprueba que el marco normativo actual relacionado con la planificación estratégica en el marco del SICA y los factores que lo limitan, inciden en el poco nivel de articulación de la Agenda Estratégica de las Secretarías, Instancias y Órganos con las políticas y programas de desarrollo nacional de los países miembros.

CAPITULO II

ESTADO DE LA ARTICULACIÓN DE LA AGENDA ESTRATÉGICA DE LA SECRETARÍA EJECUTIVA DEL CONSEJO DE MINISTROS DE SALUD DE CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA CON EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DE LOS MINISTERIOS DE SALUD DE LOS PAÍSES MIEMBROS DEL SICA

Habiendo descrito las generalidades de la Planificación Estratégica en el marco de la Institucionalidad regional del SICA, el objetivo²⁰ del Capítulo II se centrará en determinar el estado de la articulación de la Agenda Estratégica de la Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana con el diseño e implementación de las políticas y programas de Salud Pública en los países miembros del SICA, mediante la utilización de un método de relacionamiento programático regional – nacional, con el fin de proponer acciones tendientes a fortalecer la gerencia estratégica de la institucionalidad del SICA.

2.1 MECANISMO DE PLANIFICACIÓN DE LA SE-COMISCA Y SU IMPACTO EN EL ESTADO DE ARTICULACIÓN DE SU AGENDA ESTRATÉGICA (PLAN ESTRATÉGICO 2022-2025), CON LOS PROGRAMAS Y POLÍTICAS DE SALUD PÚBLICA DE LOS PAÍSES MIEMBROS DEL SICA

Para explicar el impacto que tiene el mecanismo de planificación de la SE-COMISCA en el estado de articulación de su Agenda Estratégica (Plan Estratégico 2022-2025), con los Programas y Políticas de Salud Pública de los países miembros del SICA, es necesario regresar al esquema de organización básico que planteó en sus orígenes el Protocolo de Tegucigalpa, y como desde ahí se puede entender la forma en que las secretarías, instancias y órganos podrían llevar a cabo su proceso de planificación.

El artículo 12 del Protocolo de Tegucigalpa establece que Para la realización de los fines del Sistema de la Integración Centroamericana se establecen los siguientes Órganos: a) la Reunión de Presidentes, b) el Consejo de Ministros, c) el Comité Ejecutivo, d) la Secretaría General [y que también forman parte de este sistema] la Reunión de Vicepresidentes y Designados a la Presidencia de la República, que será un Órgano de Asesoría y Consulta. Dicha Reunión se realizará ordinariamente cada semestre y

²⁰**VI:** Método de Relacionamiento Programático Regional – Nacional, es una propuesta metodológica que permite medir el grado o nivel de relacionamiento o correspondencia entre un instrumento de planificación estratégica y otro, a través de la verificación del cumplimiento de ciertos indicadores entre ambos documentos, establecidos para tal efecto.

VD: Articulación de la Agenda Estratégica de la Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana con el diseño e implementación de las políticas y programas de Salud Pública en los países miembros del SICA, se refiere a la relación o correspondencia que existe entre la Agenda Estratégica de la SE-COMISCA con las Políticas y Programas de Salud Pública de los países miembros del SICA.

extraordinariamente, cuando los Vicepresidentes así lo deseen. Sus resoluciones serán adoptadas por consenso.²¹

Para los efectos de este apartado de la investigación, es necesario destacar el lugar e importancia del Consejo de Ministros, al que hace referencia el artículo 12 del Protocolo de Tegucigalpa, el cual lo describe genéricamente como *Consejo de Ministros*, sin embargo, este Órgano dentro de la estructura del SICA, puede ser ocupado, como bien lo menciona el párrafo, “por los Ministros del Ramo”, entendiéndose por “Ramo”, el ámbito, área o sector de dicho Consejo, que puede ser de seguridad, educación, medio ambiente, obras públicas, desarrollo territorial o salud, como es el caso que ocupa en este apartado.

Habiendo reseñado el lugar que ocupa el Consejo de Ministros y la importancia de la misión que le ha sido encomendada desde el Protocolo de Tegucigalpa que es la de “dar el seguimiento que asegure la ejecución eficiente de las decisiones adoptadas por la REUNION DE PRESIDENTES en lo que concierne a su ramo y preparar los temas que pueden ser objeto de la mencionada Reunión”²², se puede entender que desde una perspectiva de la primacía jerárquica que ocupa la Reunión de Presidente dentro del Sistema, es en función de las instrucciones que dicte este órgano, que el COMISCA (como Consejo de Ministros del Ramo de Salud), debería preparar su agenda de trabajo, con el apoyo de la SE-COMISCA.

Sin embargo, tal como se mencionó anteriormente, el propio nacimiento de la SE-COMISCA, estuvo marcado por ciertos elementos coyunturales regionales, relacionados precisamente con la dispersión de las facultades y responsabilidades tanto de las autoridades competentes como de las instituciones en cuestión. En efecto, de acuerdo con la resolución de la reunión extraordinaria del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana, llevada a cabo en San Salvador, El Salvador en el año 2007, quedó establecido que la creación de la SE-COMISCA, respondía a varios aspectos que estaban relacionados con la dificultad para unificar agendas conjuntas, coordinar acciones, y lograr resultados concretos.

En dicha resolución quedó plasmado que “considerando la persistencia de la poca coordinación entre las instancias regionales de salud y de estas con otros sectores, la necesidad de fortalecer el COMISCA, la no objeción de las Cancillerías consultadas, en relación a la creación de la Secretaría Ejecutiva del COMISCA y el compromiso formal de la Directora de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y del Director del Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP) de unificar las secretarías técnicas de la RESSCAD y de los Consejos del INCAP con la Secretaría Ejecutiva del COMISCA y apoyar técnica y financieramente a esa instancia.”²³

²¹ Protocolo de Tegucigalpa a la Carta de la Organización de los Estados Centroamericanos (ODECA). Art. 12. Órganos.

²² Protocolo de Tegucigalpa a la Carta de la Organización de los Estados Centroamericanos (ODECA). Art. 16. Consejo de Ministros.

²³ COMISCA. Resolución de la reunión extraordinaria del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana (San Salvador:2007). https://www.sica.int/documentos/resolucion-de-la-reunion-extraordinaria-del-consejo-de-ministros-de-salud-de-centroamerica-y-republica-dominicana-san-salvador-el-salvador-10-de-septiembre-de-2007_1_106950.html

Con esto, se entiende que, en sus inicios, el proceso de planificación de la SE-COMISCA debía estar en función de la agenda estratégica que ya venían trabajando las instituciones que participaron en su creación, lo que implica en cierta medida adecuarse a las tendencias o prioridades de la cooperación internacional de ese momento, la disponibilidad de recursos financieros y técnicos y el respaldo político de los principales órganos tomadores de decisiones del Sistema; a esta realidad se suma una particularidad técnica no menos importante, que ejerce una gran influencia sobre la forma en que una institución gestiona sus procesos, cuando esta no dispone de financiamiento propio, y es el hecho de tener que adaptarse a los estándares de organización de la información que solicitan los organismos donantes.

Actualmente, el proceso que sigue la elaboración de los principales instrumentos de planificación de la SE-COMISCA, sigue estando influenciado por la agenda de cooperación y organismos internacionales. De hecho, en el apartado dedicado a la metodología que siguió la elaboración del Plan de Salud de Centroamérica y República Dominicana 2021-2025, se menciona que previo a la elaboración de dicho Plan, se establecieron siete premisas que guiaron las reuniones que constituyeron el proceso de formulación, una de las cuales refleja el peso que tienen las agendas internacionales en los instrumentos de planificación, la cual menciona que “La articulación, sinergia, efectividad y fortalecimiento de las políticas y programas se complementan con las contribuciones de cooperación internacional solidaria y la coordinación intersectorial.”²⁴

Sin embargo, también es importante destacar el rol que han empezado a desempeñar instancias del COMISCA y de la SE-COMISCA en el proceso de elaboración del Plan de Salud, tales como el Comité Ejecutivo para la Implementación del Plan de Salud de Centroamérica y República Dominicana (CEIP), Comisiones Técnicas Regionales, Grupos Técnicos Especializados de Trabajo, tomadores de decisiones en los Ministerios de Salud de los países miembros y otras secretarías, instancias y órganos del Sistema, quienes con su participación, están contribuyendo a configurar no solo un proceso de planificación estratégica, más en función de las instituciones nacionales rectoras de la salud pública, sino también, incorporando metas, objetivos y líneas estratégicas de trabajo, vinculadas a la planificación estratégica nacional de los países miembros del SICA.

2.2 ANÁLISIS DE LA ARTICULACIÓN DE LA AGENDA ESTRATÉGICA DE LA SECRETARÍA EJECUTIVA DEL CONSEJO DE MINISTROS DE SALUD DE CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA CON EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DE LOS MINISTERIOS DE SALUD

Luego de haber abordado las generalidades del proceso de planificación de la SE-COMISCA, destacando los actores que han participado a lo largo los años de su funcionamiento y de haber reseñado el impacto que dicho proceso tiene en el nivel o grado de articulación de su Agenda Estratégica (Plan Estratégico 2022-2025), con los programas y políticas de salud pública de los países miembros del SICA, se procederá a realizar un análisis individual del nivel de articulación de la agenda estratégica de la SE-COMISCA

²⁴COMISCA. Plan de Salud de Centroamérica y República Dominicana, Pág. 14

(Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025), con cada uno de los planes o programas nacionales de salud de los países miembros del SICA.

Para lograrlo, se ha diseñado una matriz de relacionamiento, a través de la cual, mediante el estableciendo de ciertos criterios, se buscará medir cualitativamente, el grado de relacionamiento que existe entre un instrumento y otro, valorando aspectos en los 3 niveles principales del ejercicio de la planificación: el estratégico, el programático y el operativo. El marco de referencia para realizar el análisis es el Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025, del cual se retomarán criterios tales como la misión, visión, valores y principios rectores del Plan, las instituciones ejecutoras, los resultados y productos esperados, mecanismos de coordinación intersectorial, entre otros.

2.2.1 Análisis de la articulación del Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025 con el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de **Guatemala** 2022-2032

Marco de Referencia		Instrumento Objeto de Análisis				
Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025		Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala 2022-2032.				
Nivel de Análisis	Criterio	Criterio	Preguntas de Evaluación	Ponderación		Comentarios
Estratégico	Misión	Misión	<ul style="list-style-type: none"> • La Misión de ambos instrumentos ¿Coincide en los destinatarios de los servicios ofrecidos? • La Misión de ambos instrumentos ¿Coincide en la labor que realizan las instituciones? 	Alto	X	En el nivel estratégico se identifica que el Plan de la SE-COMISCA responde al mandato para el que fue creada dicha institución, ya que menciona específicamente que “busca apoyar a los Estados miembros para el logro de objetivos regionales” en salud, razón por la cual se le pondera con un alto nivel de relación.
	Somos la instancia ejecutiva y técnica que representa al COMISCA, que busca a apoyar a los Estados Miembros para el logro de los objetivos regionales en función de garantizar los derechos ciudadanos a la salud desde el enfoque de la Determinación Social de la Salud, mediante la coordinación constante con los miembros que conforman el Consejo y con la institucionalidad del SICA, así como el seguimiento a las decisiones del COMISCA	Ejercer la rectoría del sector salud, en la formulación, dirección y ejecución de planes para el goce de la salud del ser humano, en la entrega de servicios de prevención, promoción, recuperación y rehabilitación, sin discriminación alguna; con la optimización de los recursos y aplicación de la gestión por resultados.		Medio		
			Bajo			
	Visión	Visión	<ul style="list-style-type: none"> • La Visión de ambos instrumentos ¿Aspira en el largo plazo a lograr un objetivo común o compartido? 	Alto	X	Se identifica que ambas instituciones buscan en el largo plazo, contribuir a solucionar problemáticas que afectan la calidad de vida de las personas, haciendo énfasis en las relacionadas con la salud.
	Ser la instancia regional que, junto con las distintas instancias del Sistema de la Integración Centroamericana, las agencias y mecanismos de cooperación internacional en la articulación intersectorial,	Garantizar a la población guatemalteca el acceso universal a servicios de salud integral; mejorando la calidad de vida del individuo, familia y comunidad; mediante, intervenciones que reconocen		Medio		
				Bajo		

y como representante del COMISCA contribuya en la resolución de problemáticas de salud de interés regional con un abordaje desde la Determinación Social de la Salud, mediante la gestión del conocimiento, la seguridad humana y la cooperación para el desarrollo de la región que permita la construcción de bienes públicos regionales.	las brechas de inequidad y especificaciones étnicas culturales.				
Valores / Principios	Valores /Principios	<ul style="list-style-type: none"> • Los valores y principios que rigen ambos instrumentos ¿Son coincidentes? 	Alto	X	Ambas instituciones realizan su trabajo, teniendo en cuenta principios similares.
Excelencia, Compromiso, Equidad, Solidaridad, Ética.	Inclusión, Respeto, Vocación de Servicio, Compromiso , Integridad, Justicia, Lealtad.		Medio		
			Bajo		
Objetivos, Metas, Líneas estratégicas	Objetivos, Metas, Líneas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos de ambos instrumentos ¿Buscan la consecución de la misma causa? <p>Las metas establecidas en el Plan Estratégico de la SE-COMISCA, ¿Contribuyen a lograr las metas del Plan Estratégico de Salud Pública de Guatemala?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los resultados esperados del Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Están relacionados con los resultados que busca lograr el Plan Estratégico de Salud Pública de Guatemala? 	Alto	X	Los objetivos estratégicos del Plan de la SE-COMISCA incluyen aspectos relacionados con el objetivo estratégico general del Plan del Ministerio de Salud de Guatemala, tales como el medio ambiente, igualdad de género destacando un elemento importante para el caso guatemalteco como es la interculturalidad, razón por la cual se pondera con un alto nivel de relación.
<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalidad, gobernanza y rectoría de los sistemas de salud a nivel regional, con el ciclo de políticas públicas basadas en el enfoque de Determinación Social de la Salud. • Iniciativas regionales para una vida sana y promoción de la salud poblacional y ambiental, con principio de equidad para la igualdad de género en el curso de vida e interculturalidad. • Capacidad de los sistemas 	Garantizar el ejercicio del derecho a la salud de las y los habitantes del país, ejerciendo la rectoría del sector salud a través de la conducción, coordinación y regulación de la prestación de servicios; control del financiamiento y administración de los recursos, orientados al trato humano para la promoción de la salud, prevención de la enfermedad, recuperación y rehabilitación de las personas con calidad, pertinencia cultura y en condiciones de equidad.		Medio		

	de salud basados en la APS, con un enfoque centrado en la innovación, la equidad, la eficiencia, la calidad y la participación social. • Capacidad de respuesta regional frente al cambio climático, emergencias sanitarias, desastres procesos migratorios.			Bajo		
Programático	Instituciones Ejecutoras	Instituciones Ejecutoras	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan Estratégico de Salud Pública de Guatemala ¿Establece como Institución aliada a la SE-COMISCA, para lograr sus objetivos? • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA, ¿Ha establecido como institución aliada al Ministerio de Salud de Guatemala? 	Alto		Aunque en el Plan de la SE-COMISCA no se menciona específicamente que los Ministerios de Salud tienen una participación en la implementación del Plan, sí se destaca su participación en la Misión y varias actividades.
	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana • Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala. • Municipalidades de Guatemala. 		Medio	X	
	Productos	Productos		Bajo		
	Se identifican aproximadamente 45 productos, clasificados dentro de los 4 Ejes Estratégicos de Trabajo del Plan.	No se identifican productos específicos.	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Contiene proyectos o programas que contribuyen al logro de resultados del Plan Estratégico de Salud Pública de Guatemala? 	Alto		No se identifican proyectos específicos relacionados con las temáticas priorizadas en el Plan de Salud del Ministerio de Guatemala, sin embargo, el conjunto de actividades señaladas en el Plan de la SE-COMISCA si contribuyen al logro de lo estipulado en el Plan de Salud de Guatemala.
				Medio	X	
Problemáticas, áreas de trabajo, grupos de población.	Problemáticas, áreas de trabajo, grupos poblaciones priorizados.			Alto		No se identifica una relación directa entre las problemáticas priorizadas

	Fortalecimiento de Sistemas de Gobernanza de Salud, digitalización, regulación del recurso humano en salud, enfermedades transmisibles, crónicas y no transmisibles, articulación regional e intersectorialidad.	Mortalidad materna, mortalidad neonatal, desnutrición aguda, mortalidad en menores de cinco años y mortalidad infantil.	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Prioriza las mismas problemáticas de atención que el Plan Estratégico de Salud Pública de Guatemala? • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Prioriza los mismos grupos poblacionales que el Plan Estratégico de Salud Pública de Guatemala? 	Medio	X	por la SE-COMISCA, con las problemáticas priorizadas por el Ministerio de Salud de Guatemala.
				Bajo		
Operativo	Mecanismos de coordinación, utilización de recursos humanos, financieros y técnicos.	Mecanismos de coordinación, utilización de recursos humanos, financieros y técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades del Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Pueden articularse con las actividades del Plan Estratégico de Salud Pública de Guatemala, para el logro de resultados y productos compartidos? 	Alto		No se identificaron actividades en las que ambas instituciones pudieran coordinarse para hacer un uso más efectivo de cualquiera de los recursos disponibles.
	Se han identificado un conjunto de actividades que podrían contribuir al logro de resultados en el marco de las áreas de trabajo priorizadas por el Ministerio de Salud de Guatemala.	No se detallan mecanismos que puedan favorecer la coordinación con actividades específicas de la SE-COMISCA.		Medio		
				Bajo	X	
Análisis de Resultados.		<ul style="list-style-type: none"> – Ambos instrumentos tienen un alto nivel de relación a nivel estratégico, destacándose la similitud en aspectos tales como la visión y misión tanto del Plan Estratégico de la SE-COMISCA como del Plan del Ministerio de Salud de Guatemala. Los valores y principios sobre los cuales ambos instrumentos trabajan son similares y ponen como prioridad el mejoramiento de los servicios de salud y al ser humano como centro. – A nivel programático, no se identifican productos o resultados específicos concretos que relacionen ambos instrumentos. – Finalmente, a nivel operativo se identifica un bajo nivel de relación en cuanto a la posibilidad de coordinar la utilización conjunta de recursos para el logro de resultados o productos del Plan del Ministerio de Salud de Guatemala. 				

2.2.2 Análisis de la articulación del Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025 con el Plan Plurianual de Salud 2015 -2021 del Ministerio del Poder Ciudadano para la Salud de **Nicaragua**

Marco de Referencia		Instrumento Objeto de Análisis				
Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025		Plan Plurianual de Salud 2015 -2021 del Ministerio del Poder Ciudadano para la Salud de Nicaragua.				
Nivel de Análisis	Criterio	Criterio	Preguntas de Evaluación	Ponderación		Comentarios
Estratégico	Misión	Misión	<ul style="list-style-type: none"> • La Misión de ambos instrumentos ¿Coincide en los destinatarios de los servicios ofrecidos? • La Misión de ambos instrumentos ¿Coincide en la labor que realizan las instituciones? 	Alto		No se identificó una Misión y Misión en el Plan Plurianual de Salud 2015-2021, sin embargo, es importante mencionar que el Plan de Salud de Nicaragua establece que toma como Marco Referencial a los principales documentos estratégicos de la SE-COMISCA, por lo que en principio puede decirse que ambos instrumentos están relacionados estratégicamente.
	Somos la instancia ejecutiva y técnica que representa al COMISCA, que busca a apoyar a los Estados Miembros para el logro de los objetivos regionales en función de garantizar los derechos ciudadanos a la salud desde el enfoque de la Determinación Social de la Salud, mediante la coordinación constante con los miembros que conforman el Consejo y con la institucionalidad del SICA, así como el seguimiento a las decisiones del COMISCA	No se identifica una Misión clara en el Plan Plurianual de Salud 2015-2021.		Medio	X	
	Visión	Visión	Alto			
	Ser la instancia regional que, junto con las distintas instancias del Sistema de la Integración Centroamericana, las agencias y mecanismos de cooperación internacional en la articulación intersectorial,	No se identifica una Visión clara en el Plan Plurianual de Salud 2015-2021.	Medio	X		
				Bajo		

y como representante del COMISCA contribuya en la resolución de problemáticas de salud de interés regional con un abordaje desde la Determinación Social de la Salud, mediante la gestión del conocimiento, la seguridad humana y la cooperación para el desarrollo de la región que permita la construcción de bienes públicos regionales.					
Valores / Principios Excelencia, Compromiso, Equidad, Solidaridad, Ética.	Valores /Principios • Valores: Solidaridad , comunidad, complementariedad, redistribución, inclusión e igualdad. • Principios: Dignidad humana, libertad, igualdad , fraternidad.	• Los valores y principios que rigen ambos instrumentos ¿Son coincidentes?	Alto	X	Los valores del Plan Estratégico de la SE-COMISCA son coincidentes con los valores del Plan Plurianual de Salud de Nicaragua, por lo que se identifica un alto nivel de relación.
			Medio		
			Bajo		
Objetivos, Metas, Líneas estratégicas • Institucionalidad, gobernanza y rectoría de los sistemas de salud a nivel regional, con el ciclo de políticas públicas basadas en el enfoque de Determinación Social de la Salud. • Iniciativas regionales para una vida sana y promoción de la salud poblacional y ambiental, con principio de equidad	Objetivos, Metas, Líneas estratégicas • Desarrollar una cultura nacional de promoción y protección de la salud en la vida de las y los nicaragüenses. • Garantizar el acceso universal y gratuito a los servicios de salud de calidad. • Profundizar las reformas sectoriales en salud para contribuir a la consolidación del Modelo del Poder Ciudadano.	• Los objetivos de ambos instrumentos ¿Buscan la consecución de la misma causa? • Las metas establecidas en el Plan Estratégico de la SE-COMISCA, ¿Contribuyen a lograr las metas del Plan Plurianual del Nicaragua? • Los resultados esperados del Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Están relacionados con los resultados que busca lograr el Plan Plurianual de Nicaragua?	Alto	X	El Plan Estratégico de la SE-COMISCA, hace referencia en sus objetivos estratégicos a la importancia de los determinantes sociales de la salud, mismos a los que se refiere el Plan Plurianual de Salud de Nicaragua. En este apartado, cabe señalar también que el Plan Plurianual de Salud de Nicaragua, retoma los principales instrumentos rectores de la salud de la
			Medio		

	<p>para la igualdad de género en el curso de vida e interculturalidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de los sistemas de salud basados en la APS, con un enfoque centrado en la innovación, la equidad, la eficiencia, la calidad y la participación social. • Capacidad de respuesta regional frente al cambio climático, emergencias sanitarias, desastres procesos migratorios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marco Referencia: Objetivos de Desarrollo Sostenible, Agenda de Salud de Centroamérica y el Caribe 2009-2018, Plan de Salud de Centroamérica y el Caribe 2010-2015, Plan de Salud de Centroamérica y el Caribe 2016-2020, Política Regional de Salud del SICA 2015-2022. 		Bajo		SE-COMISCA, como son la Agenda de Salud de Centroamérica y el Caribe 2010-2015, razón por la cual ambos instrumentos se ponderan con un alto nivel de relación.
Programático	Instituciones Ejecutoras	Instituciones Ejecutoras	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan Plurianual de Nicaragua ¿Establece como Institución aliada a la SE-COMISCA, para lograr sus objetivos? • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA, ¿Ha establecido como institución aliada al Ministerio de Salud de Nicaragua? 	Alto	X	El Plan Plurianual de Salud de Nicaragua hace referencia específica al compromiso de cumplir con los acuerdos tomados en el marco del COMISCA (pág. 10), por lo que esta referencia directa al trabajo que realiza la SE-COMISCA, es un indicador de cierto nivel de relación entre ambos instrumentos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana • Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Local de Atención Integral en Salud (SILAIS). • Hospitales. 		Medio		
	Productos	Productos		Bajo		
	Se identifican aproximadamente 45 productos, clasificados dentro de los 4 Ejes Estratégicos de Trabajo del Plan.	No se identifican productos específicos, sin embargo, en la tabla de indicadores y metas (pág. 123), se señalan las proyecciones de logros, de manera que desde ahí se puede inferir que esperan lograr resultados concretos en materia de: Prevención de	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Contiene proyectos o programas que contribuyen al logro de resultados del Plan Plurianual de Nicaragua? 	Alto	X	Se ha identificado que varias de las actividades de la SE-COMISCA buscan “definir en los proyectos, estrategias diferenciadas desde el enfoque de la interseccionalidad e intersectorialidad. Interculturalidad”. Se ha
		Medio				
				Bajo		

		enfermedades; Primer nivel de atención, Atención hospitalaria.				identificado, además, que la SE-COMISCA busca implementar estrategias que promuevan el acceso universal a la salud, misma actividad contemplada en el Plan de Salud de Nicaragua.
	Problemáticas, áreas de trabajo, grupos de población.	Problemáticas, áreas de trabajo, grupos poblaciones priorizados.	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Prioriza las mismas problemáticas de atención que el Plan Plurianual de Nicaragua? • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Prioriza los mismos grupos poblacionales que el Plan Plurianual de Nicaragua? 	Alto	X	El Plan Estratégico de la SE-COMISCA no hace referencia específica a los grupos poblacionales priorizados en el Plan Plurianual de Nicaragua.
	Fortalecimiento de Sistemas de Gobernanza de Salud, digitalización, regulación del recurso humano en salud, enfermedades transmisibles, crónicas y no transmisibles, articulación regional e intersectorialidad.	Menores de 5 años, adolescentes y mujeres en todos los ciclos de la vida, pobladores de zonas secas, municipios con población en extrema pobreza, la costa Caribe, pueblos originarios, trabajadores del campo, personal con discapacidades, víctimas de la guerra y adulto mayor.		Medio		El Plan Estratégico de la SE-COMISCA hace referencia a enfermedades transmisibles y no transmisibles, mismas a las que se refiere el Plan Plurianual de Salud de Nicaragua.
				Bajo		
Operativo	Mecanismos de coordinación, utilización de recursos humanos, financieros y técnicos.	Mecanismos de coordinación, utilización de recursos humanos, financieros y técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades del Plan Estratégico de la SE-COMISCA, ¿Pueden articularse con las actividades del Plan Plurianual de Nicaragua, para el logro de resultados y productos compartidos? 	Alto	X	Se han identificado actividades en el Plan Estratégico de la SE-COMISCA que, con su implementación, pueden contribuir a lograr resultados del Plan Plurianual de Salud de Nicaragua.
	<ul style="list-style-type: none"> • Definir un listado de prioridades regionales a través de la consulta con los Estados Miembros con el fin de plantear una 	Las principales actividades del Plan Plurianual de Nicaragua son, giran en torno a 10 lineamientos: Lograr que las personas no se enfermen,		Medio		

	<p>cartera de proyectos e iniciativas tomando como punto de partida lo establecido en el PSCARD.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir mecanismo regional que permita implementar las estrategias para el acceso y cobertura universales en salud con base en la atención primaria en salud definidas por los países. • Impulsar alianzas con el sector educativo regional para el fortalecimiento, capacitación y regulación de RRHH en salud. 	<p>Atención médica de calidad y medicinas gratuitas, Mejoramiento de la Salud Materna e Infantil, Disminución de las listas de espera quirúrgica y consulta externa, Llevar los servicios de salud a las poblaciones pobres, Implementación de la regionalización de la salud en las regiones autónomas de la Costa Caribe, Rescate de la medicina popular y tradicional, Fortalecer el modelo del poder ciudadano, Desarrollo integral de los recursos humanos del sector salud, Alineamiento, armonización y apropiación de la cooperación externa en el sector salud.</p>		Bajo		
Análisis de Resultados.	<ul style="list-style-type: none"> - A nivel estratégico el Plan Estratégico de la SE-COMISCA tiene un alto nivel de relación, ya que, aunque no se detalla la Misión y la Visión en el Plan Plurianual de Salud de Nicaragua, sí se menciona que este último toma como marco de referencia los principales documentos estratégicos de la SE-COMISCA, como son la Agenda de Salud de Centroamérica y el Caribe 2010-2015 y el Plan de Salud. - A nivel programático, el Plan Estratégico de la SE-COMISCA tiene un alto nivel de relación con el Plan Plurianual de Salud de Nicaragua, ya que este último lo toma de referencia en la definición de las problemáticas a abordar para la población en Nicaragua. - Finalmente, a nivel operativo, se han identificado actividades puntuales en el Plan Estratégico de la SE-COMISCA, que, con su implementación, pueden contribuir a lograr resultados del Plan Plurianual de Nicaragua. - De manera general, el Plan Estratégico de la SE-COMISCA tiene un alto nivel de relación con el Plan Plurianual de Salud de Nicaragua. 					

2.2.3 Análisis de la articulación del Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025 con el Plan Estratégico Institucional 2018-2022 de la Secretaría de Salud de **Honduras**

Marco de Referencia		Instrumento Objeto de Análisis				
Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025		Plan Estratégico Institucional 2018-2022 de la Secretaría de Salud de Honduras.				
Nivel de Análisis	Criterio	Criterio	Preguntas de Evaluación	Ponderación	Comentarios	
Estratégico	Misión	Misión	<ul style="list-style-type: none"> • La Misión de ambos instrumentos ¿Coincide en los destinatarios de los servicios ofrecidos? • La Misión de ambos instrumentos ¿Coincide en la labor que realizan las instituciones? 	Alto		No se identifica una Misión y Visión, sin embargo, el Plan Estratégico de Salud de Honduras, especifica en su Marco Legal que toma como referencia la Política Regional de Salud y el Plan Regional de Salud del SICA, además de la Agenda de Desarrollo Sostenible y la Agenda de Salud Sostenible de la Región de las Américas.
	Somos la instancia ejecutiva y técnica que representa al COMISCA, que busca a apoyar a los Estados Miembros para el logro de los objetivos regionales en función de garantizar los derechos ciudadanos a la salud desde el enfoque de la Determinación Social de la Salud, mediante la coordinación constante con los miembros que conforman el Consejo y con la institucionalidad del SICA, así como el seguimiento a las decisiones del COMISCA	No se identifica una Misión.		Medio	X	
	Visión	Visión	Alto			
	Ser la instancia regional que, junto con las distintas instancias del Sistema de la Integración Centroamericana, las agencias y mecanismos de	No se identifica una Visión	Medio			
				Bajo		

<p>cooperación internacional en la articulación intersectorial, y como representante del COMISCA contribuya en la resolución de problemáticas de salud de interés regional con un abordaje desde la Determinación Social de la Salud, mediante la gestión del conocimiento, la seguridad humana y la cooperación para el desarrollo de la región que permita la construcción de bienes públicos regionales.</p>					
<p>Valores / Principios</p> <p>Excelencia, Compromiso, Equidad, Solidaridad, Ética.</p>	<p>Valores /Principios</p> <p>Crecimiento económico sostenible, acceso igualitario, redes de seguridad social adecuadas.</p>	<p>• Los valores y principios que rigen ambos instrumentos ¿Son coincidentes?</p>	<p>Alto</p> <p>Medio</p> <p>Bajo</p>	<p>X</p>	<p>El Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA está muy poco relacionado con los principios que establece el Plan Estratégico de Salud de Honduras.</p>
<p>Objetivos, Metas, Líneas estratégicas</p> <p>• Institucionalidad, gobernanza y rectoría de los sistemas de salud a nivel regional, con el ciclo de políticas públicas basadas en el enfoque de Determinación Social de la Salud.</p> <p>• Iniciativas regionales para una vida sana y promoción de la salud poblacional y ambiental,</p>	<p>Objetivos, Metas, Líneas estratégicas</p> <p>Objetivos Estratégicos: 1-Conducir en todas sus fases el Sistema Nacional de Salud hacia la integración y pluralidad, 2-Mejorar la seguridad y calidad de los bienes y servicios que recibe la población para incidir en el riesgo de enfermar, 3-Disminuir los riesgos y daños colectivos a la salud de la población, 4-Mejorar</p>	<p>• Los objetivos de ambos instrumentos ¿Buscan la consecución de la misma causa?</p> <p>• Las metas establecidas en el Plan Estratégico de la SE-COMISCA, ¿Contribuyen a lograr las metas del Plan Estratégico Institucional de Salud de Honduras?</p> <p>• Los resultados esperados del Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Están relacionados con los resultados que busca lograr el Plan Estratégico Institucional de Salud de Honduras?</p>	<p>Alto</p>	<p>X</p>	<p>Se identifican coincidencias en lo relacionado con el enfoque de trabajo APS (Atención Primaria en Salud) de la SE-COMISCA. Además, el Plan de la SE-COMISCA hace énfasis en el tratamiento de enfermedades transmisibles y no transmisibles, mismo que aborda el Plan Estratégico Institucional de Salud de</p>

	<p>con principio de equidad para la igualdad de género en el curso de vida e interculturalidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de los sistemas de salud basados en la APS, con un enfoque centrado en la innovación, la equidad, la eficiencia, la calidad y la participación social. • Capacidad de respuesta regional frente al cambio climático, emergencias sanitarias, desastres procesos migratorios. 	<p>las condiciones de la mujer en el embarazo, 5-Mejorar las condiciones de salud del menor de 5 años, 6-Mejorar el control y manejo de enfermedades vectoriales prioritizadas, 7-Mejorar el control y manejo de enfermedades infecciosas prioritizadas, 8-Mejorar el control y manejo de las enfermedades crónicas no transmisibles, 9-Implementar intervenciones por curso de vida con énfasis en los grupos vulnerables para mitigar el riesgo de enfermar y morir en la población.</p>		Medio		Honduras.
				Bajo		
Programático	Instituciones Ejecutoras	Instituciones Ejecutoras	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan Estratégico Institucional de Salud de Honduras ¿Establece como Institución aliada a la SE-COMISCA, para lograr sus objetivos? • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA, ¿Ha establecido como institución aliada a la Secretaría de Salud de Honduras? 	Alto	X	El Plan Estratégico Institucional de Salud de Honduras menciona que toma como referencia la Política Regional de Salud y el Plan Regional de Salud del SICA, además de la Agenda de Desarrollo Sostenible y la Agenda de Salud Sostenible de la Región de las Américas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana • Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana. 	<p>Instituto Hondureño de Seguridad Social, las Administradoras de Servicios de Salud, las Redes de las Unidades de Servicios de Salud, Institutos de Previsión que tengan unidades de prestación de servicios de salud, Entidades formadoras de Recursos Humanos en Salud, Agencia de Regulación Sanitaria.</p>		Medio		
	Productos	Productos	El Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Contiene proyectos o programas que contribuyen al logro de resultados del Plan Estratégico Institucional de Salud	Alto	X	Se identifican algunas actividades de la SE-COMISCA, que pueden contribuir a alcanzar los productos y resultados del
	Se identifican aproximadamente 45 productos, clasificados	Atención a mujeres embarazadas y menores de 5 años, brindada atención a		Medio		

	dentro de los 4 Ejes Estratégicos de Trabajo del Plan.	población a con enfermedades transmitidas por vector Aedes, Malaria, Chagas, VIH, Tuberculosis, Hipertensión Arterial, Diabetes, Enfermedad Renal Crónica.	de Honduras?	Bajo		Plan Estratégico Institucional de Salud de Honduras, tales como: 1- Diagnosticos para definir reducción de riesgos de enfermedades transmisibles y enfermedades crónicas no transmisibles.
	Problemáticas, áreas de trabajo, grupos de población.	Problemáticas, áreas de trabajo, grupos poblaciones priorizados.	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Prioriza las mismas problemáticas de atención que el Plan Estratégico Institucional de Salud de Honduras? • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Prioriza los mismos grupos poblacionales que el Plan Estratégico Institucional de Salud de Honduras? 	Alto	X	En este aspecto se identifica un alto nivel de relación, ya que, aunque el Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA no menciona problemáticas específicas, sí hace referencia a las enfermedades no transmisibles, trasmisibles y crónicas, las cuales pueden estar relacionadas con las enfermedades que específicamente menciona el Plan de Salud de Honduras: Dengue, Malaria, Zika, Cáncer, etc.
	Fortalecimiento de Sistemas de Gobernanza de Salud, digitalización, regulación del recurso humano en salud, enfermedades transmisibles, crónicas y no transmisible, articulación regional e intersectorialidad.	Dengue, Malaria, Chikungunya, Zika, VIH/SIDA, Tuberculosis, HTA, DM, Oncológicas (Mama, Cuello Uterino, Próstata, Gástrico, Pulmón), Enfermedad Renal Crónica.		Medio		
				Bajo		
Operativo	Mecanismos de coordinación, utilización de recursos humanos, financieros y técnicos.	Mecanismos de coordinación, utilización de recursos humanos, financieros y técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades del Plan Estratégico de la SE-COMISCA, ¿Pueden articularse con las actividades del Plan Estratégico Institucional de Honduras, para el logro de resultados y productos compartidos? 	Alto	X	Se ha identificado que algunas de las actividades de la SE-COMISCA tales como la realización de diagnósticos de enfermedades transmisibles, no transmisibles y crónicas, pueden contribuir a logro
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico y su respectiva línea base de las iniciativas en materia de reducción de riesgos para la salud y la carga de 	El Plan Estratégico Institucional de Honduras toma como marco de referencia la Política Regional de Salud y Plan Regional de		Medio		

	<p>enfermedades transmisibles y las enfermedades crónicas no transmisibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memorandos de entendimiento entre instancias Agenda de trabajo con instancias del SICA vinculadas al cambio climático. • Promover la implementación de la estrategia de gestión integral de riesgos en los Estados miembros del SICA 	<p>Salud del COMISCA, la Agenda de Desarrollo Sostenible y la Agenda de Salud Sostenible de la Región de las Américas.</p> <p>Productos Intermedios: Plan de contingencias para la respuesta nacional ante las emergencias y desastres, atención a mujeres embarazadas, brindada atención a menores de 5 años, brindadas atenciones a personas con enfermedades transmisibles y no transmisibles.</p>		Bajo	<p>de resultados del Plan Estratégico Institucional de Salud de Honduras. Además, el Plan Estratégico de Salud de Honduras, hace referencia a priorizar las emergencias y desastres como determinantes para la salud, mismos que están priorizados en el Plan Estratégico de la SE-COMISCA.</p>
Análisis de Resultados.	<ul style="list-style-type: none"> - A nivel Estratégico, se identifica un bajo nivel de relacionamiento, aunque cabe destacar que el Plan Estratégico Institucional de la Secretaría de Salud de Honduras, menciona que toma como referencia los principales instrumentos de planificación de la SE-COMISCA, tales como la Política Regional de Salud y el Plan Regional de Salud del SICA, además de la Agenda de Desarrollo Sostenible y la Agenda de Salud Sostenible de la Región de las Américas. - A nivel Programático, se identifica un alto nivel de relacionamiento, en lo que respecta a las problemáticas priorizadas por la SE-COMISCA, que las clasifica en Enfermedades Transmisibles, No Transmisibles y Crónicas (Dengue, Malaria, Chikungunya, Zika, VIH/SIDA, Tuberculosis, Enfermedades Cardiovasculares, Cáncer, Diabetes) - A nivel operativo, se han identificado algunas actividades puntuales de la SE-COMISCA que pueden articularse con las actividades del Plan Estratégico Institucional de Honduras, tales como realizar diagnósticos de enfermedades transmisibles, no transmisibles y crónicas, firma de Memorandos relacionados con el cambio climático y la implementación de la estrategia de gestión integral de riesgos en los Estados miembros del SICA 				

2.2.4 Análisis de la articulación del Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025 con el Plan Estratégico Institucional 2016-2020 del Ministerio de Salud de **Costa Rica**

Marco de Referencia		Instrumento Objeto de Análisis			
Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025		Plan Estratégico Institucional 2016-2020 del Ministerio de Salud de Costa Rica.			
Nivel de Análisis	Criterio	Criterio	Preguntas de Evaluación	Ponderación	Comentarios
Estratégico	Misión	Misión	<ul style="list-style-type: none"> • La Misión de ambos instrumentos ¿Coincide en los destinatarios de los servicios ofrecidos? • La Misión de ambos instrumentos ¿Coincide en la labor que realizan las instituciones? 	Alto	No se identifica una Misión y una Visión dentro del Plan Estratégico Institucional 2016-2020 del Ministerio de Salud de Costa Rica, tampoco se identifica en su marco de referencia institucional, las políticas y planes regionales del SICA, razón por la cual se pondera con un bajo nivel de relacionamiento.
	Somos la instancia ejecutiva y técnica que representa al COMISCA, que busca a apoyar a los Estados Miembros para el logro de los objetivos regionales en función de garantizar los derechos ciudadanos a la salud desde el enfoque de la Determinación Social de la Salud, mediante la coordinación constante con los miembros que conforman el Consejo y con la institucionalidad del SICA, así como el seguimiento a las decisiones del COMISCA	No se identifica una Misión.		Medio	
				Bajo	
	Visión	Visión	Alto		
	Ser la instancia regional que, junto con las distintas instancias del Sistema de la Integración Centroamericana, las agencias y mecanismos de	No se identifica una Visión.	<ul style="list-style-type: none"> • La Visión de ambos instrumentos ¿Aspira en el largo plazo a lograr un objetivo común o compartido? 	Medio	
				Bajo	X

<p>cooperación internacional en la articulación intersectorial, y como representante del COMISCA contribuya en la resolución de problemáticas de salud de interés regional con un abordaje desde la Determinación Social de la Salud, mediante la gestión del conocimiento, la seguridad humana y la cooperación para el desarrollo de la región que permita la construcción de bienes públicos regionales.</p>					
<p>Valores / Principios</p> <p>Excelencia, Compromiso, Equidad, Solidaridad, Ética.</p>	<p>Valores /Principios</p> <p>Equidad, Universalidad, Solidaridad, Ética, Calidad, Interculturalidad.</p>	<p>• Los valores y principios que rigen ambos instrumentos ¿Son coincidentes?</p>	<p>Alto</p> <p>Medio</p> <p>Bajo</p>	<p>X</p>	<p>Los principios que rigen el Plan Estratégico de la SE-COMISCA son coincidentes casi en su totalidad con los principios del Plan Estratégico Institucional de Salud de Costa Rica.</p>
<p>Objetivos, Metas, Líneas estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Institucionalidad, gobernanza y rectoría de los sistemas de salud a nivel regional, con el ciclo de políticas públicas basadas en el enfoque de Determinación Social de la Salud. • Iniciativas regionales para una vida sana y promoción de la salud poblacional y ambiental, 	<p>Objetivos, Metas, Líneas estratégicas</p> <p>1-Dirigir y conducir a las instituciones del sector y otros actores sociales, que intervienen en el proceso salud-enfermedad muerte.</p> <p>2- Ejercer la regulación y el control de servicios, establecimientos, productos de interés sanitario, eventos, ambiente humano e investigaciones y tecnologías en salud.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos de ambos instrumentos ¿Buscan la consecución de la misma causa? • Las metas establecidas en el Plan Estratégico de la SE-COMISCA, ¿Contribuyen a lograr las metas del Plan Estratégico Institucional de Salud de Costa Rica? • Los resultados esperados del Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Están relacionados con los resultados que busca lograr el Plan Estratégico Institucional de Salud de Costa Rica? 	<p>Alto</p>	<p>X</p>	<p>Se ha identificado que el Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA, coincide en priorizar los determinantes de la salud, mismos a los que hace referencia el Objetivo Estratégico 3 del Plan Estratégico de Salud de Costa Rica.</p>

	<p>con principio de equidad para la igualdad de género en el curso de vida e interculturalidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de los sistemas de salud basados en la APS, con un enfoque centrado en la innovación, la equidad, la eficiencia, la calidad y la participación social. • Capacidad de respuesta regional frente al cambio climático, emergencias sanitarias, desastres procesos migratorios. 	<p>3-Fortalecer la vigilancia de los determinantes de la salud (salutogénicos y patogénicos).</p> <p>4- Fortalecer el rol rector del Ministerio de Salud, mediante el desarrollo de las condiciones y capacidades institucionales.</p>		Medio		
				Bajo		
Programático	Instituciones Ejecutoras	Instituciones Ejecutoras	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan Estratégico Institucional de Salud de Costa Rica ¿Establece como Institución aliada a la SE-COMISCA, para lograr sus objetivos? • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA, ¿Ha establecido como institución aliada al Ministerio de Salud de Costa Rica? 	Alto		El Plan Estratégico Institucional de Salud de Costa Rica, no hace ninguna referencia a los instrumentos regionales tales como la Agenda Regional de Salud o los Planes de Salud del COMISCA, tampoco hace referencia a instrumentos panamericanos de Salud.
	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana • Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana. 	<p>Dirección de Nutrición y Deporte, Auditoría General y Servicios de Salud, Secretaría Técnica de Salud Mental, Dirección de Promoción de Salud, Dirección de Servicios de Salud, Dirección de Planificación, Dirección de Investigación y Tecnología</p>		Medio		
	Productos	Productos	Bajo	X		
	Se identifican aproximadamente 45 productos, clasificados dentro de los 4 Ejes Estratégicos de Trabajo del Plan.	Los productos se derivan de la acción de cada uno de los Objetivos Estratégicos. Algunos de los más importantes son: Análisis de Salud Mental, abordaje de los determinantes de la salud, Plan de Respuesta a Desastres del Ministerio de Salud,	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Contiene proyectos o programas que contribuyen al logro de resultados del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Salud de Costa Rica? 	Alto	X	Varios de los productos y actividades del Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA pueden contribuir al logro de los resultados y productos del Plan Estratégico Institucional de Salud de Costa Rica, específicamente en lo
		Medio				
				Bajo		

		Estrategia de Control de Enfermedades transmitidas por Vectores.				relacionado con el abordaje de los determinantes de la salud, Plan de Respuesta a Desastres del Ministerio de Salud, Estrategia de Control de Enfermedades transmitidas por Vectores.
	Problemáticas, áreas de trabajo, grupos de población.	Problemáticas, áreas de trabajo, grupos poblaciones priorizados.	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Prioriza las mismas problemáticas de atención que el Plan Estratégico Institucional de Salud de Costa Rica? • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Prioriza los mismos grupos poblacionales que el Plan Estratégico Institucional de Salud de Costa Rica? 	Alto	X	Se ha identificado que el Plan Estratégico de la SE-COMISCA, prioriza como problemáticas a atender, las enfermedades transmisibles, crónicas y no transmisibles, mismas que figuran en el Plan Estratégico Institucional de Salud de Costa Rica.
	Fortalecimiento de Sistemas de Gobernanza de Salud, digitalización, regulación del recurso humano en salud, enfermedades transmisibles, crónicas y no transmisibles, articulación regional e intersectorialidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Enfermedades Crónicas No transmisibles. • enfermedades transmitidas por vectores 		Medio		
				Bajo		
Operativo	Mecanismos de coordinación, utilización de recursos humanos, financieros y técnicos.	Mecanismos de coordinación, utilización de recursos humanos, financieros y técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades del Plan Estratégico de la SE-COMISCA, ¿Pueden articularse con las actividades del Plan Estratégico Institucional de Costa Rica, para el logro de resultados y productos compartidos? 	Alto	X	Se ha identificado que el Plan Estratégico de la SE-COMISCA prioriza la atención a enfermedades transmisibles y las enfermedades crónicas no transmisibles, mismas que el Plan Estratégico Institucional de Salud de
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico y su respectiva línea base de las iniciativas en materia de reducción de riesgos para la salud y la carga de 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfermedades Crónicas No transmisibles. • enfermedades transmitidas por vectores 		Medio		

	<p>enfermedades transmisibles y las enfermedades crónicas no transmisibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memorandos de entendimiento entre instancias. • Agenda de trabajo con instancias del SICA vinculadas al cambio climático. • Promover la implementación de la estrategia de gestión integral de riesgos en los Estados miembros del SICA. 			Bajo		Costa Rica, menciona en el Objetivo Estratégico 1, sobre ejecutar un Programa Nacional de prevención y control de Enfermedades Crónicas No transmisibles.
Análisis de Resultados.		<ul style="list-style-type: none"> – A nivel estratégico se ha identificado que el Plan Estratégico Institucional de Salud de Costa Rica no cuenta con una Misión y Visión, tampoco se identifica en su marco de referencia institucional, las políticas y planes regionales del SICA, sin embargo, cabe señalar que, en lo relacionado con los principios y valores del Plan Estratégico Institucional de Salud de Costa Rica, coinciden casi en su totalidad con los principios establecidos en el Plan de la SE-COMISCA. – A nivel programático, se identifica que el Plan Estratégico Institucional de Salud de Costa Rica no hace referencia al COMISCA o a la SE-COMISCA como una institución aliada, sin embargo, varios de los productos y actividades del Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA pueden contribuir al logro de los resultados y productos del Plan Estratégico Institucional de Salud de Costa Rica, específicamente en lo relacionado con el abordaje de los determinantes de la salud, Plan de Respuesta a Desastres del Ministerio de Salud y la Estrategia de Control de Enfermedades transmitidas por Vectores. – Finalmente, a nivel operativo, se ha identificado que algunas actividades del Plan Estratégico de la SE-COMISCA, pueden articularse con las actividades del Plan Estratégico Institucional de Salud de Costa Rica para el logro de resultados y productos compartidos, tales como la realización de acciones tendientes a reducir los riesgos de desarrollo de enfermedades Crónicas No transmisibles y enfermedades transmisibles por vectores. 				

2.2.5 Análisis de la articulación del Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025 con la Política Nacional de Salud y Lineamientos Estratégicos 2016-2025 de Panamá

Marco de Referencia		Instrumento Objeto de Análisis				
Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025		Política Nacional de Salud y Lineamientos Estratégicos 2016-2025.				
Nivel de Análisis	Criterio	Criterio	Preguntas de Evaluación	Ponderación	Comentarios	
Estratégico	Misión	Misión	<ul style="list-style-type: none"> • La Misión de ambos instrumentos ¿Coincide en los destinatarios de los servicios ofrecidos? • ¿La Misión de ambos instrumentos ¿Coincide en la labor que realizan las instituciones? 	Alto	<p>La Misión del Plan Estratégico de la SE-COMISCA es coincidente con la Misión que establece la Política Nacional de Salud de Panamá, sobre todo en lo referido a los determinantes de la salud, ya que la política de salud panameña hace referencia a la importancia que tienen estos elementos en mejorar la calidad de los servicios y de la salud de la población.</p> <p>Las Visiones de ambos</p>	
	Somos la instancia ejecutiva y técnica que representa al COMISCA, que busca a apoyar a los Estados Miembros para el logro de los objetivos regionales en función de garantizar los derechos ciudadanos a la salud desde el enfoque de la Determinación Social de la Salud, mediante la coordinación constante con los miembros que conforman el Consejo y con la institucionalidad del SICA, así como el seguimiento a las decisiones del COMISCA	Garantizar la salud de la población y del ambiente mediante el acceso universal a la salud y la cobertura universal de salud, privilegiando la Atención Primaria de Salud, con un enfoque de salud como derecho humano, expresado en acciones integrales de promoción, protección, conservación, restitución, cuidados paliativos y rehabilitación de la salud biopsicosocial durante el curso de vida, con base en principios y valores de equidad, eficacia, eficiencia, humanización, integralidad, calidad, transparencia y rendición de cuentas, con la participación social e intersectorial en la vigilancia y control de los determinantes de la salud, de su autocuidado y el de su familia, para el		Medio		X
				Bajo		

		logro de un mejor nivel de bienestar y calidad de vida.				instrumentos estratégicos son coincidentes en lograr un sistema de salud con sentido humano, teniendo como principio la participación y la cooperación de todos los actores involucrados y considerando todas las etapas de la vida de las personas.
	Visión	Visión	<ul style="list-style-type: none"> • La Visión de ambos instrumentos ¿Aspira en el largo plazo a lograr un objetivo común o compartido? 	Alto	X	
	Ser la instancia regional que, junto con las distintas instancias del Sistema de la Integración Centroamericana, las agencias y mecanismos de cooperación internacional en la articulación intersectorial, y como representante del COMISCA contribuya en la resolución de problemáticas de salud de interés regional con un abordaje desde la Determinación Social de la Salud, mediante la gestión del conocimiento, la seguridad humana y la cooperación para el desarrollo de la región que permita la construcción de bienes públicos regionales.	Sistema de Salud humano, con equidad y calidad, un derecho de todos para alcanzar un nivel óptimo de salud a lo largo del curso de vida, con participación social y comunitaria.		Medio		
				Bajo		
	Valores / Principios	Valores /Principios	<ul style="list-style-type: none"> • Los valores y principios que rigen ambos instrumentos ¿Son coincidentes? 	Alto	X	Los principios establecidos en el Plan Estratégico de la SE-COMISCA están relacionados con los principios establecidos en la Política Nacional de Salud de Panamá, en efecto, la equidad y solidaridad son principios consagrados en ambos instrumentos, y aunque se describen otros que no se mencionan en el Plan
	Excelencia, Compromiso, Equidad, Solidaridad, Ética.	Universalidad, Equidad , Eficacia, Eficiencia, Cooperación, Integralidad, Efectividad, Calidad de la Atención, Humanización en Salud, No Discriminación, participación, solidaridad , Interculturalidad, Sostenibilidad, Transparencia, Rendición de Cuentas.		Medio		
				Bajo		

						Estratégico de la SE-COMISCA, se es posible inferir que están relacionados, razón por la cual se pondera con un alto nivel de relacionamiento.
	Objetivos, Metas, Líneas estratégicas	Objetivos, Metas, Líneas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos de ambos instrumentos ¿Buscan la consecución de la misma causa? • Las metas establecidas en el Plan Estratégico de la SE-COMISCA, ¿Contribuyen a lograr las metas u objetivos de la Política Nacional de Salud de Panamá? • Los resultados esperados del Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Están relacionados con los resultados que busca lograr la Política Nacional de Salud de Panamá? 	Alto		Se identifica un nivel intermedio de relacionamiento a nivel objetivos y lineamientos estratégicos entre ambos instrumentos. Se destaca que el Plan Estratégico de la SE-COMISCA coincide con la importancia que presta la Política Nacional de Salud de Panamá a la regulación y conducción de los sistemas de salud para mejorar la calidad de los servicios que se brindan. También vale la pena destacar la referencia en ambos instrumentos a la importancia de la participación social en la promoción de la salud.
	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalidad, gobernanza y rectoría de los sistemas de salud a nivel regional, con el ciclo de políticas públicas basadas en el enfoque de Determinación Social de la Salud. • Iniciativas regionales para una vida sana y promoción de la salud poblacional y ambiental, con principio de equidad para la igualdad de género en el curso de vida e interculturalidad. • Capacidad de los sistemas de salud basados en la APS, con un enfoque centrado en la innovación, la equidad, la eficiencia, la calidad y la participación social. • Capacidad de respuesta regional frente al cambio climático, emergencias sanitarias, desastres procesos migratorios. 	<u>Lineamientos Estratégicos</u> I. Protegiendo a la población mediante la regulación y conducción del sistema de salud. II. Mejoramiento de la calidad y el acceso de la población a los servicios de salud. III. Promoviendo la salud con la participación social.		Medio	X	
				Bajo		

Programático	Instituciones Ejecutoras	Instituciones Ejecutoras	<ul style="list-style-type: none"> • La Política Nacional de Salud de Panamá ¿Establece como Institución aliada a la SE-COMISCA, para lograr sus objetivos? • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA, ¿Ha establecido como institución aliada al Ministerio de Salud de Panamá? 	Alto	X	La Política Nacional de Salud de Panamá menciona que en su proceso de elaboración contó con el apoyo y participación de la SE-COMISCA, al mismo tiempo que destaca la participación de Panamá en dicho Órgano del SICA y otros de la Institucionalidad Regional, razón por la cual se pondera con un alto nivel de relacionamiento.
	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana • Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana. 	Ministerio de Salud de Panamá, Caja del Seguro Social, Patronatos de Hospitales Nacionales y la Red Privada de Servicios de Salud.		Medio		
				Bajo		
	Productos	Productos	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Contiene proyectos o programas que contribuyen al logro de resultados de la Política Nacional de Salud de Panamá? 	Alto		Se identifica un bajo nivel de relacionamiento en este aspecto.
	Se identifican aproximadamente 45 productos, clasificados dentro de los 4 Ejes Estratégicos de Trabajo del Plan.	No se identifican productos específicos.		Medio		
				Bajo	X	
	Problemáticas, áreas de trabajo, grupos de población.	Problemáticas, áreas de trabajo, grupos poblaciones priorizados.	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Prioriza las mismas problemáticas de atención que la Política Nacional de Salud de Panamá? • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Prioriza los mismos grupos poblacionales que la Política Nacional de Salud de Panamá? 	Alto	X	Se ha identificado que el Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA contiene varias de las problemáticas priorizadas por la Política Nacional de Salud de Panamá, categorizadas en enfermedades transmisibles crónicas y no transmisibles, tales como Infecciones respiratorias agudas y gastrointestinales, malaria,
	Fortalecimiento de Sistemas de Gobernanza de Salud, digitalización, regulación del recurso humano en salud, enfermedades transmisibles, crónicas y no transmisibles, articulación regional e intersectorialidad.	Infecciones respiratorias agudas y gastrointestinales, malaria, dengue, VIH/SIDA, Hanta Virus, Cólera, poliomielitis, Sarampión, enfermedades del sistema circulatorio, cerebro vasculares, hipertensión y aterosclerosis.		Medio		
				Bajo		

						dengue, VIH/SIDA, Hanta Virus, Cólera, poliomielitis, Sarampión, enfermedades del sistema circulatorio, cerebro vasculares, hipertensión y aterosclerosis.
Operativo	Mecanismos de coordinación, utilización de recursos humanos, financieros y técnicos.	Mecanismos de coordinación, utilización de recursos humanos, financieros y técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> Las actividades del Plan Estratégico de la SE-COMISCA, ¿Pueden articularse con las actividades de la Política Nacional de Salud de Panamá? 	Alto	X	Se ha identificado que algunas actividades del Plan Estratégico de la SE-COMISCA pueden articularse con algunas líneas estratégicas de la Política Nacional de Salud de Panamá, específicamente aquellas relacionadas con la prevención y el control integral de las enfermedades no transmisibles y sus factores de riesgo y enfermedades transmisibles tales como Malaria, Tuberculosis entre otras. Se ha identificado además que desde la SE-COMISCA se puede apoyar la implementación de acciones en Panamá relacionadas con la realización de investigaciones nacionales e internacionales y el desarrollo de programas de formación para el personal de salud.
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico y su respectiva línea base de las iniciativas en materia de reducción de riesgos para la salud y la carga de enfermedades transmisibles y las enfermedades crónicas no transmisibles. Memorandos de entendimiento entre instancias. Agenda de trabajo con instancias del SICA vinculadas al cambio climático. Promover la implementación de la estrategia de gestión integral de riesgos en los Estados miembros del SICA. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación del Plan Estratégico Nacional para la prevención y el control integral de las enfermedades no transmisibles y sus factores de riesgos. Fortalecimiento de las estrategias para la eliminación y erradicación de la Malaria. Implementación, seguimiento, vigilancia y control de las normas para el manejo integral y oportuno de la Tuberculosis. Elaboración de una hoja de ruta para investigación colaborativa en salud con actores nacionales e internacionales. Desarrollo de programas de formación y actualización del recurso humano para la investigación en salud. 		Medio		
				Bajo		

<p>Análisis de Resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – A nivel estratégico, la Misión del Plan de la SE-COMISCA es coincidente con la Misión que establece la Política Nacional de Salud de Panamá, sobre todo en lo referido a los determinantes de la salud, razón por la cual se ha ponderado con un alto nivel de relacionamiento. – En este mismo nivel se identificó que Los principios establecidos en el Plan Estratégico de la SE-COMISCA están relacionados con los principios establecidos en la Política Nacional de Salud de Panamá, en efecto, la equidad y solidaridad son principios consagrados en ambos instrumentos, razón por la cual se pondera con un alto nivel de relacionamiento. – A nivel programático, se identificó un nivel de relacionamiento intermedio, ya que la Política Nacional de Salud de Panamá, no cuenta con productos claramente señalados que permitan establecer algún punto de comparación con el Plan Estratégico de la SE-COMISCA, aunque vale la pena mencionar que en el preámbulo de la Política Nacional de Salud se menciona que en el proceso de su elaboración, se contó con la participación de parte del equipo técnico de la SE-COMISCA, al mismo tiempo que se otorga especial importancia a la participación del Ministerio de Salud de Panamá, en instancias y órganos del SICA, tales como el COMISCA. – Finalmente, a nivel operativo se han identificado algunas actividades de la SE-COMISCA que pueden articularse con los lineamientos de acción de la Política Nacional de Salud de Panamá, para el logro de resultados conjuntos.
--------------------------------	--

2.2.6 Análisis de la articulación del Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025 con el Plan Estratégico Nacional de Salud 2030 de República Dominicana

Marco de Referencia		Instrumento Objeto de Análisis				
Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025		Plan Estratégico Nacional de Salud 2030 de República Dominicana.				
Nivel de Análisis	Criterio	Criterio	Preguntas de Evaluación	Ponderación	Comentarios	
Estratégico	Misión	Misión	<ul style="list-style-type: none"> • La Misión de ambos instrumentos ¿Coincide en los destinatarios de los servicios ofrecidos? • La Misión de ambos instrumentos ¿Coincide en la labor que realizan las instituciones? 	Alto	No se ha identificado en el documento una Misión.	
	Somos la instancia ejecutiva y técnica que representa al COMISCA, que busca a apoyar a los Estados Miembros para el logro de los objetivos regionales en función de garantizar los derechos ciudadanos a la salud desde el enfoque de la Determinación Social de la Salud, mediante la coordinación constante con los miembros que conforman el Consejo y con la institucionalidad del SICA, así como el seguimiento a las decisiones del COMISCA			Medio		X
				Bajo		
	Visión	Visión	<ul style="list-style-type: none"> • La Visión de ambos instrumentos ¿Aspira en el largo plazo a lograr un objetivo común o compartido? 	Alto	X	Se ha identificado que la Visión del Plan Estratégico de la SE-COMISCA es coincidente con la Visión del Plan Estratégico Nacional de Salud de República
Ser la instancia regional que, junto con las distintas instancias del Sistema de la Integración Centroamericana, las agencias y mecanismos de	Una nación saludable con pleno ejercicio del derecho a la salud, impulsada por la participación social, la protección del ambiente y servicios humanizados,	Medio				
		Bajo				

<p>cooperación internacional en la articulación intersectorial, y como representante del COMISCA contribuya en la resolución de problemáticas de salud de interés regional con un abordaje desde la Determinación Social de la Salud, mediante la gestión del conocimiento, la seguridad humana y la cooperación para el desarrollo de la región que permita la construcción de bienes públicos regionales.</p>	<p>asequibles y de calidad.</p>				<p>Dominicana, en aspectos relacionados con la importancia que concede a la participación social, tanto en el proceso de diseño de la política de salud como en su implementación.</p>
<p>Valores / Principios</p> <p>Excelencia, Compromiso, Equidad, Solidaridad, Ética.</p>	<p>Valores /Principios</p> <p>Coherencia, Factibilidad, Flexibilidad, Concurrente, Seguimiento y Proceso.</p>	<p>• Los valores y principios que rigen ambos instrumentos ¿Son coincidentes?</p>	<p>Alto</p> <p>Medio</p> <p>Bajo</p>	<p>X</p>	<p>Los principios del Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA son coincidentes con los principios del Plan Estratégico Nacional de Salud 2030 de República Dominicana.</p>
<p>Objetivos, Metas, Líneas estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Institucionalidad, gobernanza y rectoría de los sistemas de salud a nivel regional, con el ciclo de políticas públicas basadas en el enfoque de Determinación Social de la Salud. • Iniciativas regionales para una vida sana y promoción de la salud poblacional y ambiental, con principio de 	<p>Objetivos, Metas, Líneas estratégicas</p> <p><u>Ejes Estratégicos</u></p> <p>I. Inclusión, Redes y Servicios de Salud</p> <p>II. Gobernabilidad, Gobernanza y Alianza Pública, Privada y Comunitaria.</p> <p>III. Ambiente, Riesgos, y Cambio Climático.</p> <p>IV. Economía, Financiamiento y Salud.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos de ambos instrumentos ¿Buscan la consecución de la misma causa? • Las metas establecidas en el Plan Estratégico de la SE-COMISCA, ¿Contribuyen a lograr las metas u objetivos del Plan Estratégico Nacional de Salud 2030 de República Dominicana? • Los resultados esperados del Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Están relacionados con los resultados que busca el Plan Estratégico Nacional de Salud 	<p>Alto</p>	<p>X</p>	<p>Se ha identificado que los objetivos estratégicos del Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA son coincidentes con los 3 Ejes Estratégicos del Plan de Salud de República Dominicana. Del mismo modo, dicho Plan (Dominicana), contiene varios objetivos estratégicos que se han identificado coincidentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> – elevar el acceso a la salud de toda la

	<p>equidad para la igualdad de género en el curso de vida e interculturalidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de los sistemas de salud basados en la APS, con un enfoque centrado en la innovación, la equidad, la eficiencia, la calidad y la participación social. • Capacidad de respuesta regional frente al cambio climático, emergencias sanitarias, desastres procesos migratorios. 		2030 de República Dominicana?	Medio		<p>población, en especial los grupos vulnerables.</p> <p>– Fortalecer la institucionalidad del Ministerio de Salud Pública y su capacidad de articulación con entidades públicas y privadas relacionadas con la salud ambiental, el cambio climático y riesgos naturales-antrópicos.</p> <p>Razón por la cual, en este aspecto se pondera con un alto nivel de relacionamiento.</p>
Programático	Instituciones Ejecutoras	Instituciones Ejecutoras	<p>El Plan Estratégico Nacional de Salud 2030 de República Dominicana ¿Establece como Institución aliada a la SE-COMISCA, para lograr sus objetivos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA, ¿Ha establecido como institución aliada al Ministerio de Salud de República Dominicana? 	Alto		<p>El Plan Estratégico Nacional de Salud de República Dominicana, no hace referencia a la SE-COMISCA o el COMISCA como instituciones aliadas para el logro de resultados conjuntos, aunque si se identificó que el Ministerio de Salud de República Dominicana tiene previsto trabajar con algunas instituciones de carácter centroamericano, aunque no estén directamente relacionadas con la institucionalidad del SICA, tales como la Red Centroamericana de</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana • Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana. 	<p>Ministerio de Salud Pública (MISPAS), Servicio Nacional de Salud (SNS), Ministerio de Administración Pública, Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, Organización Panamericana de la Salud (OPS), Sociedades Científicas, Colegio Médico Dominicano y Universidades.</p>		Medio	X	
				Bajo		

						Informática en Salud (RECAINSA), y la Federación Centroamericana y del Caribe de Laboratorios Farmacéuticos (FEDARMA).
	Productos	Productos	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Contiene proyectos o programas que contribuyen al logro de resultados del Plan Estratégico Nacional de Salud 2030 de República Dominicana? 	Alto	X	Se han identificado que algunos productos del Plan Estratégico Nacional de Salud de República Dominicana podrían lograrse articulándose con algunas actividades del Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA, específicamente los relacionados con los impactos sobre la salud que tienen factores tales como el Cambio Climático.
	Se identifican aproximadamente 45 productos, clasificados dentro de los 4 Ejes Estratégicos de Trabajo del Plan.	Plan de fortalecimiento de capacidades del Ministerio de Salud, Sistema Integrado de Información sobre Salud Ambiental, Cambio Climático y Riesgos Naturales, programa de reducción de la incidencia de enfermedades isquémicas.		Medio		
	Problemáticas, áreas de trabajo, grupos de población.	Problemáticas, áreas de trabajo, grupos poblaciones priorizados.		Alto	X	
	Fortalecimiento de Sistemas de Gobernanza de Salud, digitalización, regulación del recurso humano en salud, enfermedades transmisibles, crónicas y no transmisibles, articulación regional e intersectorialidad.	Las Enfermedades No Transmisibles (ENT), Salud Mental (trastornos, mentales, discapacidades psicosociales, discapacidad funcional, riesgo de conducta auto lesiva), Hipertensión Arterial, Diabetes y Obesidad. Enfermedades Inmunoprevenibles (Tuberculosis, tosferina) tétanos, difteria, rubeola,	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Prioriza las mismas problemáticas de atención que el Plan Estratégico Nacional de Salud 2030 de República Dominicana? • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Prioriza los mismos grupos poblacionales que el Plan Estratégico Nacional de Salud 2030 de República Dominicana? 	Medio		El Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA prioriza dentro de sus problemáticas la atención a enfermedades transmisibles, crónicas y no transmisibles, razón por la cual se pondera con un alto nivel de relacionamiento.
				Bajo		

		<p>influenza, (VPH), VIH/SIDA.</p> <p><u>Grupos poblacionales priorizados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Población de la diversidad sexual. • Personas con discapacidad 				
Operativo	<p>Mecanismos de coordinación, utilización de recursos humanos, financieros y técnicos.</p>	<p>Mecanismos de coordinación, utilización de recursos humanos, financieros y técnicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades del Plan Estratégico de la SE-COMISCA, ¿Pueden articularse con las actividades del Plan Estratégico Nacional de Salud 2030 de República Dominicana? 	Alto	X	<p>Se ha identificado algunas actividades del Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA, que en su ejecución podrían articularse con actividades del Plan Estratégico Nacional de Salud de República Dominicana, sobre todo en las que están relacionadas con la formación del personal de salud y articulación interinstitucional tanto a nivel interno de República Dominicana como a nivel de la región centroamericana.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico y su respectiva línea base de las iniciativas en materia de reducción de riesgos para la salud y la carga de enfermedades transmisibles y las enfermedades crónicas no transmisibles. • Memorandos de entendimiento entre instancias. • Agenda de trabajo con instancias del SICA vinculadas al cambio climático. • Promover la implementación de la estrategia de gestión integral de riesgos en los Estados miembros del SICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha de la Carrera Sanitaria. • mecanismos sostenibles de articulación entre el MISPAS y las entidades relacionadas con la mitigación y adaptación al cambio climático. • Programa de Investigación-acción y mediciones impacto del cambio climático en la salud. 		Medio		
				Bajo		

<p>Análisis de Resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A nivel estratégico se identifica un nivel de relacionamiento intermedio. Las visiones de ambos instrumentos se relacionan solo en algunos aspectos. Los principios no están directamente relacionados, pero no son opuestos, en cuanto al significado, buscan el mismo objetivo. En lo relacionado con las Líneas Estratégicas de ambos instrumentos, se identifica un alto nivel de relacionamiento sobre todo en los ejes que hacen referencia a la importancia del medio ambiente, el cambio climático y la gestión de riesgos como determinantes de la salud. - A nivel programático, se identifica un nivel de relacionamiento intermedio. Se debe destacar que el Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA señala como problemáticas prioritarias que atender, las enfermedades transmisibles, crónicas y no transmisibles, mismas que prioriza el Plan Estratégico Nacional de Salud 2030 de República Dominicana. - Finalmente, a nivel operativo, Se ha identificado algunas actividades del Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA, que en su ejecución podrían articularse con actividades del Plan Estratégico Nacional de Salud de República Dominicana, sobre todo en las que están relacionadas con la formación del personal de salud y articulación interinstitucional tanto a nivel interno de República Dominicana como a nivel de la región centroamericana.
--------------------------------	---

2.2.7 Análisis de la articulación del Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025 con el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Salud de **El Salvador 2021-2025**

Marco de Referencia		Instrumento Objeto de Análisis				
Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025		Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Salud de El Salvador 2021-2025				
Nivel de Análisis	Criterio	Criterio	Preguntas de Evaluación	Ponderación		Comentarios
Estratégico	Misión	Misión	<ul style="list-style-type: none"> • La Misión de ambos instrumentos ¿Coincide en los destinatarios de los servicios ofrecidos? • La Misión de ambos instrumentos ¿Coincide en la labor que realizan las instituciones? 	Alto	X	<p>Se ha identificado que Misión de la SE-COMISCA es coincidente con la Misión del Plan Estratégico Institucional de Salud de El Salvador en cuanto a que ambas centran su acción en la promoción de servicios de salud de calidad y ponen como centro a la persona.</p> <p>Se ha identificado además que ambas Misiones valoran la importancia de los determinantes sociales de la salud, razón por la cual se pondera con un alto nivel de relacionamiento.</p>
	Somos la instancia ejecutiva y técnica que representa al COMISCA, que busca a apoyar a los Estados Miembros para el logro de los objetivos regionales en función de garantizar los derechos ciudadanos a la salud desde el enfoque de la Determinación Social de la Salud, mediante la coordinación constante con los miembros que conforman el Consejo y con la institucionalidad del SICA, así como el seguimiento a las decisiones del COMISCA	Somos el ente rector del Sistema Nacional Integrado de Salud en El Salvador, que ejecuta oportunamente acciones de promoción de la salud e intervenciones colectivas de prevención y control de problemas de salud pública y salud ambiental, promueve la intersectorialidad para el abordaje de las determinantes sociales de la salud y, además, entrega servicios de salud individual y familiar de calidad, a la población salvadoreña que no está cubierta por ningún tipo de seguro de salud, sea público o privado.		Medio		
	Visión	Visión	Alto	X		
	Ser la instancia regional que, junto con las distintas instancias del Sistema de la	Aspirar a crear un Sistema Nacional Integrado de Salud mandatado por Ley, a fin de	Medio		La Visión del Plan Estratégico Institucional de Salud de El Salvador es coincidente con el Plan	

	Integración Centroamericana, las agencias y mecanismos de cooperación internacional en la articulación intersectorial, y como representante del COMISCA contribuya en la resolución de problemáticas de salud de interés regional con un abordaje desde la Determinación Social de la Salud, mediante la gestión del conocimiento, la seguridad humana y la cooperación para el desarrollo de la región que permita la construcción de bienes públicos regionales.	Intervenir sobre la actual fragmentación y segmentación del Sistema; migrando hacia un modelo de cuidado integral de la persona en el curso de vida, su familia y la comunidad, especialmente dedicado a personas en condiciones de vulnerabilidad.		Bajo		Estratégico de Salud de la SE-COMISCA en lo relacionado con la importancia que concede el primero a la familia y la comunidad, como etapas igualmente prioritarias en la atención de la salud, mismas que están contempladas en los determinantes sociales de la salud, del Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA.
	Valores / Principios	Valores /Principios	<ul style="list-style-type: none"> • Los valores y principios que rigen ambos instrumentos ¿Son coincidentes? 	Alto	X	Se ha identificado que los principios del Plan Estratégico Institucional de Salud de la SE-COMISCA, son coincidentes con los principios que establece el Plan Estratégico de Salud de El Salvador, específicamente en el referido al enfoque de trabajo basado en la equidad, razón por la cual se pondera con un alto nivel de relacionamiento. Aunque los principios del Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA no son coincidentes en su
	Excelencia, Compromiso, Equidad, Solidaridad, Ética.	Enfoque de determinación social de la salud, Enfoque de Curso de Vida, Enfoque de equidad de Género en Salud, Enfoque a procesos, con orientación para resultados.		Medio		
				Bajo		

						totalidad, se puede inferir que son complementarios.
	Objetivos, Metas, Líneas estratégicas	Objetivos, Metas, Líneas estratégicas				En lo relacionado con los lineamientos estratégicos se ha identificado que el Plan Estratégico Institucional de Salud de El Salvador prioriza elementos tales como la reforma institucional, que está relacionado con el objetivo estratégico 1 del Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA referido a la institucionalidad, gobernanza y rectoría de los sistemas de salud.
	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalidad, gobernanza y rectoría de los sistemas de salud a nivel regional, con el ciclo de políticas públicas basadas en el enfoque de Determinación Social de la Salud. • Iniciativas regionales para una vida sana y promoción de la salud poblacional y ambiental, con principio de equidad para la igualdad de género en el curso de vida e interculturalidad. • Capacidad de los sistemas de salud basados en la APS, con un enfoque centrado en la innovación, la equidad, la eficiencia, la calidad y la participación social. • Capacidad de respuesta regional frente al cambio climático, emergencias sanitarias, desastres procesos migratorios. 	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración Efectiva del Sistema Nacional Integrado de Salud. • Organización y Funcionamiento del Sistema Nacional Integrado de Salud. • Abordaje de la Determinación Social de la Salud. • Modernización e Innovación Institucional. 		Alto		
				Medio	X	
				Bajo		
Programático	Instituciones Ejecutoras	Instituciones Ejecutoras	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Salud de El Salvador 2021-2025 ¿Establece como Institución aliada a la SE- 	Alto		El Plan Estratégico Institucional de Salud de El Salvador, solamente hace referencia al
	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y 	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Salud de la República de El Salvador. 				

<p>República Dominicana</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana. 		<p>COMISCA, para lograr sus objetivos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA, ¿Ha establecido como institución aliada al Ministerio de Salud de El Salvador? 	Medio	X	Ministerio de Salud como principal entidad ejecutora.
<p>Productos</p> <p>Se identifican aproximadamente 45 productos, clasificados dentro de los 4 Ejes Estratégicos de Trabajo del Plan.</p>	<p>Productos</p> <ul style="list-style-type: none"> – Transformación Digital. – Investigación en Salud. – Gestión de los Recursos Humanos – Potenciada la Intersectorialidad. – Gestión Integral de Emergencias Sanitarias. – Mejorada la Salud Ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Contiene proyectos o programas que contribuyen al logro de resultados del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Salud de El Salvador 2021-2025? 	Alto	X	Se ha identificado que el Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA, señala algunos productos que están relacionados con los productos establecidos en el Plan Estratégico Institucional de Salud de El Salvador, específicamente en los relacionados con la mejora de la gestión del recurso humano, investigación en salud, mejoramiento en la práctica de la intersectorialidad y mejoramiento de los determinantes ambientales de la salud.
<p>Problemáticas, áreas de trabajo, grupos de población.</p>	<p>Problemáticas, áreas de trabajo, grupos poblaciones priorizados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Prioriza las mismas problemáticas de atención que el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Salud de El Salvador 2021-2025? • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Prioriza los mismos grupos poblacionales que el Plan Estratégico Institucional del 	Alto	X	Se ha identificado que, en lo referido a las problemáticas priorizadas, el Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA prioriza casi la totalidad de enfermedades o problemáticas señaladas en el Plan Estratégico Institucional de Salud de El Salvador como por ejemplo las enfermedades
<p>Fortalecimiento de Sistemas de Gobernanza de Salud, digitalización, regulación del recurso humano en salud, enfermedades transmisibles, crónicas y no transmisibles, articulación regional e intersectorialidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mortalidad Neonatal en • Embarazo Adolescentes. • Mortalidad Materna. • Mortalidad Prematura. • Enfermedades Cardiovasculares. • Cáncer. 		Medio		
			Bajo		

		<ul style="list-style-type: none"> • Tuberculosis. • VIH. 	Ministerio de Salud de El Salvador 2021-2025?			crónicas no transmisibles (enfermedades cardiovasculares y cánceres), enfermedades transmisibles (VIH y Tuberculosis), entre otras, razón por la cual se pondera con un alto nivel de relacionamiento.
Operativo	Mecanismos de coordinación, utilización de recursos humanos, financieros y técnicos.	Mecanismos de coordinación, utilización de recursos humanos, financieros y técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades del Plan Estratégico de la SE-COMISCA, ¿Pueden articularse con las actividades del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Salud de El Salvador 2021-2025? 	Alto		En lo relacionado con los mecanismos de coordinación y la utilización conjunta de recursos humanos, financieros y técnicos del Plan Estratégico Institucional de Salud de El Salvador, se pueden inferir algunas actividades de los productos establecidos, las cuales podrían relacionarse con las actividades del Plan Estratégico Institucional de Salud de la SE-COMISCA tales como la gestión y profesionalización de los recursos humanos y la investigación en salud.
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico y su respectiva línea base de las iniciativas en materia de reducción de riesgos para la salud y la carga de enfermedades transmisibles y las enfermedades crónicas no transmisibles. • Memorandos de entendimiento entre instancias. • Agenda de trabajo con instancias del SICA vinculadas al cambio climático. • Promover la implementación de la estrategia de gestión integral de riesgos en los Estados miembros del SICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecida la gestión de recursos humanos. • Fortalecida la investigación en salud. 		Medio	x	
				Bajo		

<p>Análisis de Resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – A nivel estratégico, se ha identificado que tanto la Misión del Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA como la del Plan Estratégico Institucional de Salud de El Salvador, valoran la importancia de los determinantes sociales de la salud. En cuanto a los principios y valores, el Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA establece la equidad como principio fundamental de trabajo, mismo que señala el Plan Estratégico Institucional de Salud de El Salvador. – A nivel programático, se ha identificado que el Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA, señala algunos productos que están relacionados con los productos establecidos en el Plan Estratégico Institucional de Salud de El Salvador, específicamente en los relacionados con la mejora de la gestión del recurso humano, investigación en salud, mejoramiento en la práctica de la intersectorialidad y mejoramiento de los determinantes ambientales de la salud. También cabe señalar que se ha identificado coincidencias en las problemáticas prioritarias a atender, tales como las enfermedades cardiovasculares, cánceres, VIH y Tuberculosis. – A nivel operativo, se identificó un nivel de relacionamiento intermedio, ya que, aunque el Plan Estratégico Institucional de Salud de El Salvador establece productos e indicadores, no se especifican las actividades que es necesario ejecutar para lograr tales productos.
--------------------------------	--

2.2.8 Análisis de la articulación del Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025 con el Plan Estratégico del Sector Salud de Belice 2014-2024

Marco de Referencia		Instrumento Objeto de Análisis				
Plan Estratégico SE-COMISCA 2022-2025		Plan Estratégico del Sector Salud de Belice 2014-2024.				
Nivel de Análisis	Criterio	Criterio	Preguntas de Evaluación	Ponderación		Comentarios
Estratégico	Misión	Misión	<ul style="list-style-type: none"> • La Misión de ambos instrumentos ¿Coincide en los destinatarios de los servicios ofrecidos? • La Misión de ambos instrumentos ¿Coincide en la labor que realizan las instituciones? 	Alto	X	Se ha identificado que la Misión de ambos instrumentos es coincidente en lo relacionado a que ponen como su centro el bienestar de la población en salud, como un derecho humano. Aunque cabe señalar que la Misión descrita en el Plan Estratégico del Sector Salud de Belice, es la que figura como Misión del Ministerio de Salud de dicho país.
	Somos la instancia ejecutiva y técnica que representa al COMISCA, que busca a apoyar a los Estados Miembros para el logro de los objetivos regionales en función de garantizar los derechos ciudadanos a la salud desde el enfoque de la Determinación Social de la Salud, mediante la coordinación constante con los miembros que conforman el Consejo y con la institucionalidad del SICA, así como el seguimiento a las decisiones del COMISCA	El Ministerio de Salud establecerá alianzas a través de esfuerzos innovadores y colaborativos que apoyará la prestación de servicios eficaces orientados al bienestar de la población y desarrollo nacional.		Medio		
			Bajo			
	Visión	Visión	<ul style="list-style-type: none"> • La Visión de ambos instrumentos ¿Aspira en el largo plazo a lograr un objetivo común o compartido? 	Alto	X	Las Visiones de ambos instrumentos son coincidentes en lo relacionado con la importancia que confieren a tener servicios de salud de calidad para lograr una
	Ser la instancia regional que, junto con las distintas instancias del Sistema de la Integración Centroamericana, las agencias y mecanismos de	El sector de la salud visualiza una población saludable, empoderada y productiva, respaldada por una Red efectiva de servicios de calidad y asociaciones		Medio		
				Bajo		

	cooperación internacional en la articulación intersectorial, y como representante del COMISCA contribuya en la resolución de problemáticas de salud de interés regional con un abordaje desde la Determinación Social de la Salud, mediante la gestión del conocimiento, la seguridad humana y la cooperación para el desarrollo de la región que permita la construcción de bienes públicos regionales.	efectivas para el bienestar.				población plenamente saludable, razón por la cual se pondera con un alto nivel de relacionamiento.
	Valores / Principios	Valores /Principios	• Los valores y principios que rigen ambos instrumentos ¿Son coincidentes?	Alto	X	Se ha identificado que los principios del Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA son coincidentes con los principios del Plan Estratégico del Sector Salud de Belice, específicamente en los que se refieren a equidad, justicia social, ética y eficiencia y eficacia, razón por la cual se pondera con un alto nivel de relacionamiento.
	Excelencia, Compromiso, Equidad, Solidaridad, Ética.	<u>Valores Fundamentales</u>		Medio		
		<ul style="list-style-type: none"> • Servicios centrados en las personas. • Justicia Social. • Equidad. • Respeto por los derechos humanos y la dignidad individual. • Atención medica accesible, disponible y asequible. • Liderazgo. • Transparencia y rendición de cuentas. • Eficiencia y Eficacia • Calidad. 		Bajo		

Objetivos, Metas, Líneas estratégicas	Objetivos, Metas, Líneas estratégicas				
<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalidad, gobernanza y rectoría de los sistemas de salud a nivel regional, con el ciclo de políticas públicas basadas en el enfoque de Determinación Social de la Salud. • Iniciativas regionales para una vida sana y promoción de la salud poblacional y ambiental, con principio de equidad para la igualdad de género en el curso de vida e interculturalidad. • Capacidad de los sistemas de salud basados en la APS, con un enfoque centrado en la innovación, la equidad, la eficiencia, la calidad y la participación social. • Capacidad de respuesta regional frente al cambio climático, emergencias sanitarias, desastres procesos migratorios. 	<p style="text-align: center;"><u>Estrategias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la participación intersectorial para la prestación efectiva y eficiente de servicios preventivos, promocionales, curativos y de rehabilitación a las comunidades tomando en consideración sus características culturales y sociales. • Garantizar un liderazgo y una gobernanza sólidos en todos los niveles. • Desarrollo de estrategias innovadoras para promover alianzas intersectoriales para mejorar el bienestar de la población. • Promoción de la cobertura sanitaria universal como principio rector de las políticas socioeconómicas desarrollo. • Adopción de tecnología apropiada para aumentar la eficiencia y eficacia en salud y prestación de atención. • El sector público, el sector privado, la sociedad civil y las 		Alto	X	<p>Se ha identificado un buen nivel de relacionamiento, sobre todo en la importancia que concede el Plan Estratégico del Sector Salud de Belice a la efectiva y eficiente prestación de servicios de salud preventivos, promocionales curativos y de rehabilitación, mismos a los que hace referencia el Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA cuando se refiere a promover iniciativas regionales para una vida sana y promoción de la salud poblacional.</p> <p>Asimismo, se han identificado coincidencias entre ambos instrumentos en los referido a la interculturalidad, ya que tanto el Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA como el Plan del Sector Salud de Belice, contemplan dicho elemento como importante al momento de considerar políticas de salud públicas.</p>
			Medio		
			Bajo		

		<p>comunidades trabajando juntos para proteger y mejorar la salud y el bienestar de la población de Belice.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construir alianzas sólidas con las comunidades e involucrarlas en la planificación, implementación y evaluación de planes y programas orientados a la acción social de desarrollo. • Recursos Humanos para el desarrollo nacional para garantizar un funcionario bien capacitado personas amigables y comprometidas para satisfacer las necesidades de salud y bienestar de las comunidades. 				
Programático	Instituciones Ejecutoras	Instituciones Ejecutoras	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan Estratégico del Sector Salud de Belice 2014-2024 ¿Establece como Institución aliada a la SE-COMISCA, para lograr sus objetivos? • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA, ¿Ha establecido como institución aliada al Ministerio de Salud de Belice? 	Alto		Se identifica un nivel de relacionamiento intermedio, ya que, aunque el Plan del Sector Salud de Belice no hace referencia específicamente a la SE-COMISCA, si menciona a la Organización Panamericana de la Salud (OPS), organismo dentro del cual, también trabaja la SE-COMISCA junto a otros países.
	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana • Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana. 	Ministerio de Salud de Belice.		Medio	X	
				Bajo		

	Productos	Productos	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Contiene proyectos o programas que contribuyen al logro de resultados del Plan Estratégico del Sector Salud de Belice 2014-2024? 	Alto	X	Se ha identificado que varios de los productos del Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA pueden contribuir, ya sea directa o indirectamente, al logro de resultados y obtención de productos del Plan Estratégico del Sector Salud de Belice, específicamente lo relacionado con la vigilancia de enfermedades no transmisibles y transmisibles.
	Se identifican aproximadamente 45 productos, clasificados dentro de los 4 Ejes Estratégicos de Trabajo del Plan.	<ul style="list-style-type: none"> – Planeamiento de Recursos Humanos y se incrementaron las funciones de gestión. – Fortalecida la vigilancia de enfermedades no transmisibles y enfermedades transmisibles. – Uso racional de la tecnología para la salud. 		Medio		
	Problemáticas, áreas de trabajo, grupos de población.	Problemáticas, áreas de trabajo, grupos poblaciones priorizados.		Alto	X	
	Fortalecimiento de Sistemas de Gobernanza de Salud, digitalización, regulación del recurso humano en salud, enfermedades transmisibles, crónicas y no transmisibles, articulación regional e intersectorialidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Enfermedades transmitidas por vectores (Dengue, Malaria, Chagas). • HIV/SIDA. • Enfermedades no transmisibles (enfermedades cardiovasculares, cáncer, diabetes y enfermedades respiratorias). 	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Prioriza las mismas problemáticas de atención que el Plan Estratégico del Sector Salud de Belice 2014-2024? • El Plan Estratégico de la SE-COMISCA ¿Prioriza los mismos grupos poblacionales que el Plan Estratégico del Sector Salud de Belice 2014-2024? 	Medio		Se ha identificado que el Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA, establece como problemáticas prioritarias de atención las enfermedades transmisibles crónicas y no transmisibles, mismas que el Plan Estratégico del Sector Salud de Belice, menciona como prioritarias de atención para dicho país, razón por la cual, se pondera con un alto nivel de relacionamiento.
				Bajo		
Operati vo	Mecanismos de coordinación, utilización de recursos humanos, financieros y técnicos.	Mecanismos de coordinación, utilización de recursos humanos, financieros y técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades del Plan Estratégico de la SE-COMISCA, ¿Pueden articularse con las 	Alto		No se identificaron actividades puntuales en las que ambas instituciones pudieran

	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico y su respectiva línea base de las iniciativas en materia de reducción de riesgos para la salud y la carga de enfermedades transmisibles y las enfermedades crónicas no transmisibles. • Memorandos de entendimiento entre instancias. • Agenda de trabajo con instancias del SICA vinculadas al cambio climático. • Promover la implementación de la estrategia de gestión integral de riesgos en los Estados miembros del SICA. 	<p>Con base en la priorización de enfermedades por atender, (Dengue, Malaria, Chagas, HIV/SIDA, enfermedades cardiovasculares, cáncer, diabetes y enfermedades respiratorias), se pueden establecer mecanismos de coordinación entre actividades de carácter regional con actividades de carácter nacional, que estén relacionadas con el tratamiento de estas enfermedades.</p>	<p>actividades del Plan Estratégico del Sector Salud de Belice 2014-2024?</p>			<p>articularse, sin embargo, tal como ya se ha mencionado con base a la priorización de enfermedades por atender de ambos instrumentos y las consecuentes actividades que pudieran derivarse de estas, se puede inferir que pudieran establecerse algunos mecanismos de coordinación para el logro de resultados y productos de manera conjunta.</p>
				Medio	x	
				Bajo		

<p>Análisis de Resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – A nivel estratégico, se identificó que la Misión y Visión del Plan Estratégico del Sector Salud de Belice 2014-2024, son coincidentes en algunos elementos con la Misión y Visión del Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA. Se debe destacar el alto nivel de relacionamiento que existe entre los principios de uno y otro instrumento, tales como Justicia Social, Equidad y Eficiencia y Eficacia. A nivel de objetivos y lineamientos estratégicos también se identifica un buen nivel de relacionamiento. – A nivel programático, se identificó que el Plan Estratégico del Sector Salud de Belice, no menciona tener como aliados al COMISCA y la SE-COMISCA, sin embargo, si hace referencia a la Organización Panamericana de la Salud, organismo principal que determina la agenda de trabajo de la SE-COMISCA. – Finalmente, a nivel operativo, se identificó que el Plan Estratégico de Belice, no especifica actividades que puedan ser utilizados juntamente con la SE-COMISCA para el logro de productos o resultados comunes, sin embargo, con base en la priorización de enfermedades por atender, se pueden establecer mecanismos de coordinación entre actividades de carácter regional con actividades de carácter nacional, que estén relacionadas con el tratamiento de estas enfermedades.
--------------------------------	---

2.3 CONSIDERACIONES SOBRE LOS HALLAZGOS EN EL ESTADO DE LA ARTICULACIÓN ENTRE EL PLAN ESTRATÉGICO DE SALUD DE LA SE-COMISCA Y LOS PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DE LOS MINISTERIOS DE SALUD DE LOS PAÍSES MIEMBROS DEL SICA

Los hallazgos del análisis de la articulación entre el Plan Estratégico Institucional de Salud 2021-2025 de la SE-COMISCA con los planes y políticas nacionales de salud de los países miembros del SICA, refleja de manera general, el estado y la importancia que las instituciones a nivel interno (en este caso los Ministerios de Salud), confieren a la práctica de la planificación estratégica institucional, como instrumento para mejorar las condiciones de vida de las personas. Sin embargo, antes de profundizar en dichos hallazgos, es pertinente reflexionar también sobre los orígenes de las instancias, secretarías y órganos del SICA y como dichos procesos influyen posteriormente en los mecanismos de planificación estratégica institucionales.

Se pudo identificar que, en algunos casos, el origen de las secretarías, instancias y órganos del Sistema no responde precisamente a la voluntad política de los Estados miembros, que quieren atender una problemática específica desde el ámbito regional, sino que, a los temas priorizados por la agenda de la cooperación al desarrollo y la coyuntura internacional. Tal fue el caso de la SE-COMISCA, que como quedó plasmado en la Resolución de la Reunión extraordinaria del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana (San Salvador:2007), fue el compromiso formal de la Directora de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y del Director del Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP) de unificar las secretarías técnicas de la RESSCAD y de los Consejos del INCAP con la Secretaría Ejecutiva del COMISCA y apoyar técnica y financieramente a esa instancia, por su puesto con la no objeción del Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores.

Este hecho, ejerció en sus inicios, y sigue ejerciendo hasta la fecha, un alto impacto en el proceso de planificación de la SE-COMISCA, ya que su agenda de trabajo estuvo marcada por la agenda de trabajo que en ese momento había definido la Organización Panamericana de Salud (OPS), el Director del Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP) y las reuniones del Sector Salud de Centroamérica y República Dominicana (RESSCAD). En efecto, tal como se ha mencionado anteriormente, “...el punto de partida del presente Plan es la Agenda de Salud de Centroamérica y República Dominicana, la cual contempla lo estipulado en la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relacionados con la salud donde se establecen los principios para enfrentar los retos mundiales de salud mediante acciones dentro y fuera del sector de la salud, y donde el enfoque intersectorial de la Determinación Social de la Salud es fundamental para alcanzar el fin”²⁵

A simple vista, esta situación parece muy poco importante o relevante para el proceso de planificación estratégica de la institución, sin embargo, es determinante ya que

²⁵ SE-COMISCA. Plan Estratégico de la Secretaría Ejecutiva del COMISCA 2022-2025. (San Salvador, 2022).

Pág.

<https://www.sica.int/download/?131457#:~:text=El%20Plan%20Estrat%C3%A9gico%20de%20la,y%20otros%20asociados%20no%20gubernamentales.>

afecta la definición de los objetivos y líneas estratégicas que ponen el rumbo al Plan Estratégico, en la medida que dicho Plan, debe responder por un lado a las instituciones que en sus inicios respaldaron su creación, pero por otro lado, a los Ministerios de Salud de los países miembros, a los que formalmente y de acuerdo con los reglamentos del SICA, la SE-COMISCA debe atender y responder. Las Agendas Regionales son marcos de colaboración entre Estados acordados generalmente por consenso, que en la mayoría de los casos no representan una obligación legal de cumplimiento, sino más bien, un compromiso expreso de trabajo voluntario hacia un fin común, cuyos componentes, productos y resultados son generales a toda la región y el continente.

Finalmente, a manera de conclusión capitular, luego de analizar el relacionamiento entre el Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA y cada uno de los Planes Estratégicos de Salud de los países miembros del SICA, se determina que, de manera general, existe un buen nivel relacionamiento entre el Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA con los Planes de Salud Nacionales, precisamente en el nivel estratégico de la planificación. La Misión y Visión del Plan de la SE-COMISCA es coincidente con casi con todas las Misiones y Visiones de los Planes Nacionales, algunas de ellas incluso llegan a destacar los mismos elementos (como es el caso de la Misión del Plan Estratégico de Salud de Panamá, que hace referencia los Determinantes de la Salud, mismos que menciona el Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA).

También se destaca un alto nivel de relacionamiento en cuanto los principios y valores establecidos en el Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA²⁶, mismos que menciona algunos Planes Nacionales como el de Guatemala (compromiso), Nicaragua, (solidaridad e igualdad), Costa Rica (solidaridad, ética y equidad), Panamá (equidad y solidaridad), Belice (equidad), llamando la atención que casi todos los planes tienen como principio la solidaridad y equidad, como ejes vertebradores de su trabajo. En cuanto los objetivos y lineamientos estratégicos, se ha identificado un buen nivel de relacionamiento, aunque no se encuentren similitudes en aspectos de forma, como la redacción y utilización de las mismas palabras, sí se identifica que tienen un mismo fin en aspectos sustanciales, ponen como centro de atención a la persona humana y servicios de salud dignos y de calidad.

A nivel programático, en lo referido a las problemáticas y grupos poblacionales priorizados, se identifica un alto nivel de relacionamiento ya que todos los Planes Nacionales de Salud de los países miembros del SICA, hacen referencia a las enfermedades transmisibles y no transmisibles como prioridades de atención, lo que abre la posibilidad a establecer mecanismos conjuntos de trabajo de la SE-COMISCA tanto a nivel nacional (con cada uno de los Ministerios de Salud), como a nivel regional. Por otro lado, también se debe mencionar que no todos los Ministerios colocan a la SE-COMISCA como una institución aliada en la consecución de sus objetivos, metas y resultados, si se hace referencia a los instrumentos de trabajo regionales tales como la Agenda de Salud de Centroamérica y República Dominicana.

Analizar el nivel de relacionamiento a nivel operativo es un reto, considerando el nivel de especificidad requerido por la planificación estratégica de los instrumentos en

²⁶ Excelencia, Compromiso, Equidad, Solidaridad, Ética.

cuestión. En este aspecto, cabe destacar las coincidencias encontradas entre los Planes de Salud de Costa Rica, Panamá y Honduras, los cuales establecen como actividades principales la realización e implementación de planes de atención a enfermedades transmisibles y no transmisibles, la investigación en salud y la atención a los impactos de los fenómenos naturales en las comunidades, como determinantes de la salud de la población.

De esta forma, se concluye que el objetivo inicialmente planteado de determinar el nivel de relacionamiento o articulación de la Agenda Estratégica de la Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana con el diseño e implementación de las políticas y programas de Salud Pública en los países miembros del SICA, mediante la utilización de un método de relacionamiento programático regional – nacional, se ha logrado, evidenciando de manera general, un buen nivel de relacionamiento.

Además, los hallazgos encontrados, permitirán preparar un conjunto de acciones y recomendaciones destinadas a mejorar o fortalecer algunos aspectos de la práctica de planificación, tanto de los Ministerios de Salud como de la Secretaría Ejecutiva.

CAPITULO III

RETOS Y PERSPECTIVAS SOBRE EL ESTADO DE LA ARTICULACIÓN DE LA AGENDA ESTRATÉGICA DE LA SECRETARÍA EJECUTIVA DEL CONSEJO DE MINISTROS DE SALUD DE CENTROAMERICA Y REPÚBLICA DOMINICANA CON EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DE LOS MINISTERIOS DE SALUD DE LOS PAÍSES MIEMBROS DEL SICA

Luego de haber realizado el análisis de articulación entre el Plan Estratégico de la SE-COMISCA con cada uno de los Planes Estratégicos Institucionales, el objetivo²⁷ de este capítulo se centrará en identificar los retos y perspectivas sobre el estado de dicha articulación, siempre tomando como principal variable de estudio la Agenda Estratégica de la Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana, con el diseño e implementación de los Planes Estratégicos institucionales de los Ministerios de Salud de los Países miembros del SICA.

Al respecto, se identificó un conjunto de retos, dificultades y desafíos que es necesario superar, para mejorar el nivel de articulación entre estos y la instancia regional rectora de salud del SICA -la SE-COMISCA-.

De manera general, puede mencionarse la identificación de diferencias, tanto en el fondo como en la forma que los Ministerios de Salud realizan el ejercicio de planificación. Sobre las últimas (de forma), las principales diferencias identificadas están relacionadas con la manera de utilización de las técnicas y herramientas destinadas a la planificación y otros aspectos vinculados a la visión particular que cada institución tiene sobre la utilidad de esta disciplina, tales como el periodo de planificación, la utilización de indicadores de medición, las categorías conceptuales empleadas en los niveles de planificación (Estratégica, Programática y Operativa), el alcance mismo de la planificación (Estratégica, Programática y Operativa) y la manera en estructurar o esquematizar la información necesaria para el ejercicio de la planificación.

Por otro lado, también se han identificado diferencias de fondo, principalmente en el nivel estratégico, en elementos tales como la visión y misión del Ministerio de Salud en cuestión, sus objetivos estratégicos, las líneas o ejes de trabajo, los productos y resultados esperados, entre otros aspectos. Abordar este tipo de diferencias merece especial atención,

²⁷**Variable Independiente:** El estado de la articulación de la Agenda Estratégica de la Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana, con el diseño e implementación de las políticas y programas de salud pública en los países miembros del SICA, se refiere al grado de relacionamiento o vinculación que existe entre el Instrumento de Planificación Estratégica principal de la SE-COMISCA con el resto de políticas y programas de salud de los países miembros del SICA.

Variable Dependiente: Retos y Perspectivas. El primer término (retos), se refiere a las dificultades o desafíos a los que se enfrenta el estado de la articulación del Plan Estratégico Institucional de Salud de la SE-COMISCA, mientras que el segundo término (perspectivas), se refiere a las oportunidades a futuro que se identifican del estado de la articulación del Plan Estratégico Institucional de Salud de la SE-COMISCA con las políticas y programas de salud nacionales de los países miembros.

ya que determinan casi en su totalidad la eficiencia y eficacia del Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA, lo relacionado con su contribución desde lo regional, al logro de los resultados, metas y objetivos propuestos por los países en sus Ministerios de Salud.

Las diferencias de fondo, en cada uno de los ejercicios de planificación analizados, obedecen, entre otras cosas, a aspectos de tipo cultural; por ejemplo, se debe resaltar el hecho que Guatemala señala en sus objetivos que “...al trato humano para la promoción de la salud, prevención de la enfermedad, recuperación y rehabilitación de las personas con calidad, pertinencia cultural, y en condiciones de equidad”²⁸. Haciendo referencia por supuesto a la importancia que para dicho país tiene, la capacidad de poder brindar servicios de salud diferenciados a la población indígena.

En este punto de la investigación es necesario aclarar que desde una perspectiva normativa, el Reglamento de Organización y Funcionamiento del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana (COMISCA) y su Secretaría Ejecutiva (SE-COMISCA) 2021, no señala explícitamente una función o atribución que obligue a alguno de estos dos órganos a trabajar en articular sus planes de trabajo con los de los Ministerios de Salud de los países miembros del SICA, sin embargo, sí se hace referencia a promover de manera general la armonización de los instrumentos de planificación nacionales con la normativa regional, aspecto que sirve como punto de partida para desarrollar los siguientes apartados de la investigación.

En efecto, el literal c), del artículo 9, de las atribuciones y competencias del COMISCA establece que corresponde al COMISCA:

*“La definición, aprobación y dirección de la Política Regional de Salud del SICA, así como la coordinación y **contribuir a la armonización de las políticas nacionales con la Política Regional de Salud del SICA.**”*

Aunque el literal en cuestión no hace referencia específica a que el Plan Estratégico de la SE-COMISCA debe estar articulado con los Planes y Políticas de Salud de los países miembros del SICA, sí se deja claro que el COMISCA debe contribuir a la armonización de las políticas nacionales con la Política Regional de Salud del SICA. Habiendo identificado como un hallazgo en la investigación el hecho, que no todos los países centroamericanos han adoptado políticas específicas en materia de salud, el instrumento regulatorio de más alto nivel que puede ubicarse en la descripción que el literal c) del artículo 9, hace sobre las políticas nacionales, son los Planes Estratégicos Nacionales de Salud.

En este sentido, los retos identificados en el análisis de articulación realizado en el Capítulo II de la investigación, y su consecuente superación para mejorar dicha relación, se sustentan en lo que establece el literal c) del artículo 9, de las atribuciones y competencias del COMISCA en lo relacionado con su contribución a la armonización de las políticas nacionales con la Política Regional de Salud del SICA.

²⁸Objetivo. Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala 2022-2032. Pág. 7

Es importante mencionar que no solo se identificaron retos desde el lado de los Ministerios de Salud de los países miembros del SICA, sino también, en el proceso de planificación de la SE-COMISCA, que también incide en el nivel de articulación de las Agendas. Al igual que en el caso de los Ministerios, se pueden clasificar por la forma y el fondo, siendo los más relevantes para el caso que nos ocupa, aquellos relacionados con el fondo del proceso de planificación. En este sentido, se detallan a continuación los 3 principales retos identificados luego de realizado el análisis de articulación del Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA con los Planes y Políticas Nacionales de los Ministerios de Salud.

3.1 RETOS SOBRE EL ESTADO DE ARTICULACIÓN DE LA AGENDA ESTRATÉGICA DE LA SECRETARÍA EJECUTIVA DEL CONSEJO DE MINISTROS DE SALUD DE CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA CON EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DE LOS MINISTERIOS DE SALUD DE LOS PAÍSES MIEMBROS DEL SICA

3.1.1 Financiamiento de la Cooperación Internacional al Desarrollo

El primer reto identificado es de fondo, y está relacionado con el objeto de la planificación al interior de la SE-COMISCA. Tal como se explicó en el Capítulo II, la SE-COMISCA, se creó en la Reunión Extraordinaria del Consejo de Ministros de Salud Centroamérica y República Dominicana, de San Salvador, del 10 de septiembre de 2007, “...considerando la persistencia de la poca coordinación entre las instancias regionales de salud y de estas con otros sectores, la necesidad de fortalecer el COMISCA, la no objeción de las Cancillerías consultadas, en relación a la creación de la Secretaría Ejecutiva del COMISCA y el compromiso formal de la Directora de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y del Director del Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP) de unificar las secretarías técnicas de la RESSCAD y de los Consejos del INCAP con la Secretaría Ejecutiva del COMISCA y apoyar técnica y financieramente a esa instancia.”²⁹

Desde su origen, la Agenda Estratégica de la SE-COMISCA, estuvo influenciada por los planes y proyectos de otras instituciones del SICA, tales como el Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP), la Reunión del Sector Salud de Centroamérica y República Dominicana (RESSCAD), la Organización Panamericana de la Salud (OPS), instituciones del Sistema de Naciones Unidas, entre otras organizaciones de la Sociedad Civil. Dicha influencia tiene efectos no solo a nivel técnico-estratégico en cuanto a que en cierta medida la nueva Agenda de la SE-COMISCA debe responder a la Misión y Objetivos de trabajo de las instituciones que propiciaron su creación, sino también a nivel financiero, ya que, en efecto, la entonces directora de la Organización Panamericana de la Salud y el director del Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá se comprometían a garantizar su financiamiento.

²⁹COMISCA. Resolución de la reunión extraordinaria del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana (San Salvador:2007). https://www.sica.int/documentos/resolucion-de-la-reunion-extraordinaria-del-consejo-de-ministros-de-salud-de-centroamerica-y-republica-dominicana-san-salvador-el-salvador-10-de-septiembre-de-2007_1_106950.html

En la práctica, esta relación de dependencia técnico-financiera de otras instituciones, agencias de cooperación, organismos regionales e internacionales, condiciona a las Instancias, Secretarías y Órganos del SICA y por su puesto a la SE-COMISCA a incluir dentro de su planificación, elementos de las Agendas Estratégicas de dichas instituciones. Por supuesto, es necesario dejar claro que en sí misma, la acción no es negativa, después de todo, la Misión, Visión y Objetivos de estas instituciones es mejorar la calidad de los servicios de salud que se brindan a la población; lo que se está tratando de evidenciar con este análisis, es el reto que represente para la Instancia en cuestión, en este caso la SE-COMISCA, asumir bajo su responsabilidad, la ejecución de un conjunto de actividades que por un lado, puede que sobrepasen su alcance (de la SE-COMISCA), y por otro lado, limiten su capacidad para enfocarse en implementar las que propiamente le corresponden.

En la ilustración 5, puede identificarse el conjunto de instrumentos normativos tanto regionales como internacionales, de los cuales la SE-COMISCA retoma insumos para elaborar sus propios documentos estratégicos de planificación, cada uno con diferentes fuentes de financiamiento, enfoques de trabajo e intereses por parte de estos organismos para la región centroamericana.

Ilustración 5: Fuentes Normativas del Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA



Fuente: Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA

En un escenario ideal, en el que una institución es sostenible financieramente, esta situación pudiera pasar inadvertida sin tener ningún impacto a nivel estratégico. Sin embargo, y aunque puede que no sea el caso de la SE-COMISCA, hay secretarías, instancias y órganos del SICA que su presupuesto ordinario de funcionamiento depende en un buen porcentaje de la cooperación internacional. En efecto, (Santos Carrillo, 2014) menciona que el hecho que el SICA (como organismo regional), no cuente con un presupuesto unificado, sino que, disgregado por secretarías, instancias y órganos, incorpora distintas metodologías y enfoques que en algunos casos puede llegar a afectar las funciones asignadas a la razón misma de existencia de la institución.

Santos Carrillo (2014), ya había mencionado que “...la debilidad de esta modalidad de cooperación internacional propicia la aparición de problemas de gobernanza sistémica de mayor envergadura [...] en el ámbito presupuestario y administrativo esta diversidad se traduce en la incorporación de fuentes de financiamiento con orígenes diferenciados y normativas de gestión disímiles que en algunos casos ha dado lugar al desempeño de actividades y servicios escasamente relacionados con la naturaleza y misión integracionista de algunas instituciones.

En el cuadro 3, se detalla el conjunto de proyectos, programas y donantes de la SE-COMISCA, cada uno con normativas de ejecución, beneficiarios, socios incluso Estados miembros del SICA diferenciados.

Cuadro 3: Donantes, Proyectos y Programas ejecutados por la SE-COMISCA

Socio / Donante	Proyecto/Programa	Modalidad de Cooperación	Monto aprobado (US\$)
Centro de Prevención y Control de Enfermedades (CDC)	Fortalecimiento de una salud pública regional de vigilancia, capacidad y Red de Laboratorios para Centroamérica con la SG-SICA/COMISCA	Financiera	\$3,103,726
Fondo Mundial de lucha contra el SIDA, TB y la Malaria.	Fortalecimiento de la red de Laboratorios de tuberculosis en la Región de Las Américas	Financiera	\$936,705
Centro de Prevención y Control de Enfermedades (CDC)/PEPFAR	Establecimiento de una Asociación Estratégica para Fortalecer el COMISCA, en la región América Central, bajo el Plan de Emergencia del Presidente para el Alivio del SIDA (PEPFAR por sus siglas en inglés)	Financiera	\$1,749,401
República de China (Taiwan)	El Sector Salud en la Agenda Post 2015. Mejorando indicadores en salud, en el marco de la Política Regional de Salud del SICA	Financiera	\$1,000,000
Türkiye	El Sector Salud en la Agenda Post 2015. Mejorando indicadores en salud, en el marco de la Política Regional de Salud del SICA	Financiera	\$700,000
España	Transferencia de la Plataforma Informática Farmacovigilancia Centroamericana Datos de Reacciones Adversas (FACEDRA).	Financiera	\$120,625

Fuente: Informe del VI Ejercicio de Rendición de Cuentas de la Cooperación Regional del SICA 2018.

Este primer reto identificado –el rol que ha desempeñado la cooperación técnica y financiera, en la articulación de la Agenda Estratégica de la SE-COMISCA con los Planes y Políticas Nacionales de los Ministerios de Salud de los países miembros del SICA- es una expresión a pequeña escala, de los 3 grandes problemas o retos señalados en el Capítulo I, que dificultan de manera general, todo el proceso de planificación del SICA: la superposición y dispersión de las competencias y facultades tanto de las autoridades competentes como de las instituciones, la autonomía funcional y la atomización de secretarías, instancias y órganos.

Para superar este reto, es necesario fortalecer la sostenibilidad financiera de las instancias, secretarías y órganos del SICA, para que la cooperación internacional no se convierta en su principal fuente de financiamiento y se vean en la necesidad de implementar proyectos que respondan a agendas de desarrollo que no estén relacionadas con la causa integracionistas o que no estén alineadas con las prioridades estratégicas que los gobiernos del SICA han establecido para conducir el proceso de integración regional.

Además, se debe poner especial atención a la revisión de las Secretarías, Instancias y Órganos del SICA que actualmente realiza el Comité Ejecutivo en el marco del proceso de reestructuración del Sistema con el objetivo de analizar la viabilidad de su funcionamiento y decidir si deben seguir formando parte de este.

3.1.2 Modelos y Enfoque del Desarrollo Nacional

El segundo reto identificado proviene del análisis realizado a los Planes y Políticas Nacionales de Salud que implementan los Estados miembros del SICA, el cual está relacionado con una leve diferencia en las problemáticas identificadas como prioritarias por los Ministerios de Salud, lo que dificulta en cierta medida el grado de articulación o complementariedad entre el Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA con los Planes Institucionales de Salud de los Ministerios.

Este reto, se explica a partir de los avances que cada uno de los países tiene en materia de acceso a los servicios de salud, erradicación de enfermedades, enfoque del abordaje de las problemáticas de la salud, diversidad cultural de la población, y de manera general el enfoque del modelo de desarrollo que el país en cuestión ha adoptado para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos. En principio, estas diferencias obligan al Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA a ser más flexible en el alcance de las líneas de acción que ha establecido, ya que deben abarcar la diversidad de enfoques de trabajo de los países, las problemáticas priorizadas, los mecanismos de articulación interinstitucionales, la definición de actividades, entre otros aspectos.

Por ejemplo, se identificó una marcada diferencia entre las problemáticas priorizadas por Guatemala y las priorizadas por Costa Rica. Mientras que Guatemala señala como urgente abordar la mortalidad materna, mortalidad neonatal, desnutrición aguda, mortalidad en menores de cinco años y mortalidad infantil, Costa Rica por su parte ha señalado como prioritarias las enfermedades crónicas no transmisibles y las enfermedades transmitidas por vectores. No es el objeto de este capítulo profundizar sobre el avance en el desarrollo social de los países centroamericanos, sin embargo, en este contexto, es importante destacar el impacto que este tiene en el esquema de planificación de organismos regionales tales como la SE-COMISCA.

En este mismo sentido, es necesario señalar la diferencia que plantea el Plan Plurianual de Salud 2015 -2021 del Ministerio del Poder Ciudadano para la Salud de Nicaragua, con el resto de los planes de Salud de los países centroamericanos, al incorporar como uno de sus ejes de acción el “rescate de la medicina popular y tradicional”. Nuevamente se debe dejar claro que no se está cuestionando las medidas que los países, libre y soberanamente han decidido adoptar para enfrentar las problemáticas sociales que les aquejan, sino que el impacto que tienen sobre el esquema de planificación de organismos regionales tales como la SE-COMISCA.

De hecho, la Organización Panamericana de la Salud “...ha reafirmado la importancia de incluir los servicios de la medicina tradicional y complementaria a los sistemas nacionales de salud en la región de las Américas [...] la Política de Etnicidad y Salud de OPS, aprobada en 2017, insta a los Estados Miembros a reconocer que promover el acceso a servicios de salud de calidad significa asegurar que los modelos, sistemas y servicios de salud adopten perspectivas interculturales, incluyendo el conocimiento y las prácticas ancestrales y espirituales de los pueblos indígenas, afrodescendientes, romaníes y miembros de otros grupos étnicos.”³⁰

Nicaragua, que cuenta con pueblos indígenas y comunidades de afrodescendientes dentro de su territorio, debe incorporar como eje transversal de sus políticas públicas en salud, la interculturalidad, a diferencia de países como El Salvador, que no hace referencia a este aspecto dentro de su política nacional y se enfoca más bien en otras prioridades tales como la digitalización de los servicios de salud, gestión integral de emergencias sanitarias, entre otras. Esto no significa que las problemáticas de salud priorizadas por El Salvador y Nicaragua sean diferentes, de hecho, la mortalidad neonatal, el embarazo en adolescentes, la mortalidad prematura y las enfermedades cardiovasculares, son áreas de trabajo contempladas en los planes de salud de ambos gobiernos, pero en el caso de El Salvador, no incorpora el eje de interculturalidad como elemento transversal para su atención o tratamiento.

Desde el ámbito de un organismo internacional, conformado casi en su mayoría por instituciones gubernamentales de un sector específico, como es el caso de la SE-COMISCA, el desafío se encuentra en que dicho organismo debe incluir dentro de su planificación estratégica, líneas de acción vinculadas con las prioridades de trabajo establecidas por los gobiernos en sus planes nacionales, máxime cuando este se encuentra en un proceso de revisión para determinar la viabilidad de su funcionamiento, tal como actualmente sucede con el universo de instituciones del SICA, que están siendo objeto de análisis por parte del Comité Ejecutivo del SICA, en el marco de un proceso que busca hacer más eficiente el trabajo que realiza el Sistema.

Por supuesto, las implicaciones de las diferencias en las problemáticas priorizadas por los Ministerios de Salud, no se quedan solo en el nivel estratégico de la planificación,

³⁰“Servicios de Salud”. s/f. Paho.org. Consultado el 1 de febrero de 2024. <https://www.paho.org/es/temas/servicios-salud>.

sino que también a nivel operativo. En efecto, para cada una, se requiere diseñar actividades que pueden ser incluso hasta disímiles en su forma y fondo, sin mencionar el conjunto de factores políticos, económicos, sociales, culturales, etc., que giran en torno a la implementación de proyectos y programas, que por sí mismos ya impregnan una cuota de dificultad en el ciclo de ejecución de estos.

El cuadro 4, es un resumen de las principales problemáticas priorizadas por los Ministerios de Salud de los países miembros del SICA, las cuales en principio son similares, sin embargo, cuando se hace una lectura integral del instrumento de planificación que las contiene, se infieren diferencias en el enfoque del abordaje, que también depende de aspectos tales como la calidad y cantidad de servicios de salud ofrecidos, infraestructura, nivel de vida, modelo de desarrollo social y económico entre otras variables.

Cuadro 4: Resumen de problemáticas priorizadas, productos y grupos poblacionales.

País	Guatemala	El Salvador	Honduras	Nicaragua	Costa Rica	Panamá	República Dominicana	Belice
Principios /Valores	Inclusión, Respeto, Vocación de Servicio, Compromiso, Integridad, Justicia, Lealtad.	Enfoque de determinación social de la salud, Enfoque de Curso de Vida, Enfoque de equidad de Género en Salud, Enfoque a procesos, con orientación para resultados.	Crecimiento económico sostenible, acceso igualitario, redes de seguridad social adecuadas.	Solidaridad, comunidad, complementariedad, redistribución, inclusión e igualdad. Principios: Dignidad humana, libertad, igualdad, fraternidad.	Equidad, Universalidad, Solidaridad, Ética, Calidad, Interculturalidad.	Universalidad, Equidad, Eficacia, Eficiencia, Integralidad, Calidad No Discriminación, solidaridad, Interculturalidad, Sostenibilidad, transparencia	Coherencia, Factibilidad, Flexibilidad, Concurrente, Seguimiento y Proceso.	Justicia Social, Equidad, dignidad individual, Atención medica accesible, Transparencia y rendición de cuentas.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Problemática priorizada</p>	<p>Mortalidad materna, mortalidad neonatal, desnutrición aguda, prevalencia de VIH en poblaciones clave, Dengue, Zika, Chikungunya.</p>	<p>Mortalidad Neonatal, Embarazo en Adolescentes, Mortalidad Materna, Mortalidad Prematura. Enfermedades Cardiovasculares. Cáncer. Tuberculosis. VIH.</p>	<p>Dengue, Malaria, Chikungunya, Zika, VIH/SIDA, Tuberculosis, HTA, DM, Oncológicas (Mama, Cuello Uterino, Próstata, Gástrico, Pulmón), Enfermedad Renal Crónica.</p>	<p>Disminución de las listas de espera quirúrgicas y de consulta externa. Eliminar la transmisión Materno Infantil del VIH de la madre al niño y frenar la transmisión del virus.</p>	<p>Enfermedades Crónicas No transmisibles. enfermedades transmitidas por vectores</p>	<p>Infecciones respiratorias agudas y gastrointestinales, malaria, dengue, VIH/SIDA, Hanta Virus, Cólera, poliomielitis, Sarampión, enfermedades del sistema circulatorio, cerebro vasculares, hipertensión y aterosclerosis.</p>	<p>Enfermedades No Transmisibles, Salud Mental (trastornos, mentales, discapacidades psicosociales, discapacidad funcional, riesgo de conducta auto lesiva), Hipertensión Arterial, Diabetes y Obesidad. Enfermedades Inmunoprevenibles (Tuberculosis, tosferina) tétanos, difteria, rubeola, influenza, VPH), VIH/SIDA.</p>	<p>Enfermedades transmitidas por vectores (Dengue, Malaria, Chagas). HIV/SIDA. Enfermedades no transmisibles (enfermedades cardiovasculares, cáncer, diabetes y enfermedades respiratorias).</p>
--	--	--	---	---	---	---	--	--

Grupos poblacionales priorizados	Menores de 5 años.	Menores de 5 años, mujeres embarazadas, adolescentes.	mujeres embarazadas y menores de 5 años.	Menores de 5 años, adolescentes y mujeres en todos los ciclos de la vida, pobladores de zonas secas, municipios con población en extrema pobreza, la costa Caribe, pueblos originarios, trabajadores del campo, personal con discapacidades, víctimas de la guerra y adulto mayor.	No se especifica	No especifica.	Población de la diversidad sexual. Personas con discapacidad	Planeamiento de Recursos Humanos y se incrementaron las funciones de gestión. Fortalecida la vigilancia de enfermedades no transmisibles y enfermedades transmisibles. Uso racional de la tecnología para la salud.
Productos / Resultados esperados	No especifica.	Transformación Digital. Investigación en Salud. Gestión de los Recursos Humanos Potenciada la Intersectorialidad. Gestión Integral de Emergencias Sanitarias. Mejorada la Salud Ambiental.		Prevención de enfermedades; Primer nivel de atención, Atención hospitalaria.	Análisis de Salud Mental, abordaje de los determinantes de la salud, Plan de Respuesta a Desastres del Ministerio de Salud, Estrategia de Control de Enfermedades transmitidas por Vectores.	No especifica.	Plan de fortalecimiento de capacidades del Ministerio de Salud, Sistema Integrado de Información sobre Salud Ambiental, Cambio Climático y Riesgos Naturales, programa de reducción de la incidencia de enfermedades isquémicas.	No especifica

3.1.3 Alcance, técnicas e instrumentos utilizados en el proceso de planificación

El tercer reto identificado está relacionado en primer lugar, con el alcance del ejercicio de planificación que cada uno de los Ministerios de Salud ha adoptado. En este marco, se entiende por *alcance*, los elementos que abarca o se incluyen dentro del ejercicio de la planificación, en cada uno de los tres niveles: Estratégico, Programática y Operativo. El alcance está referido a la profundidad o magnitud con que cada uno de los Ministerios planifica. Por ejemplo, puede que el nivel de planificación de un Ministerio de Salud sea hasta el nivel estratégico, mientras que el de otro Ministerio alcanza hasta el nivel operativo.

En el marco de la problemática analizada en esta investigación, la utilización de distintos niveles de planificación por parte de los Ministerios de Salud representa un reto de articulación para la SE-COMISCA, ya que la información disponible de la que dispone en los planes institucionales de salud nacionales es diferente en cuanto al alcance de lo que se quiere lograr. En otras palabras, mientras que en un instrumento de planificación pueden encontrarse solamente lineamientos estratégicos, sin hacer referencia a productos concretos o resultados esperados de la implementación de actividades, en otro instrumento sí se detalla toda esa información.

Por ejemplo, la Política Nacional de Salud y Lineamientos Estratégicos de Panamá, solo cuenta con objetivos estratégicos de los cuales se desprenden líneas de acción, sin hacer referencia a productos y actividades concretas para alcanzarlos, mientras que el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Salud de Costa Rica, detalla en su matriz de planificación, además de los productos, las actividades e indicadores, una línea de base y las metas anuales. Desde una perspectiva de articular un Plan Estratégico Institucional de una instancia gubernamental con el Plan Estratégico de un Organismo Internacional o viceversa, como es el caso de la SE-COMISCA, evidentemente es más fácil lograrlo cuando el Plan Nacional desglosa de manera descendente cada uno de los componentes de los 3 niveles de la Planificación: Estratégico, Programático y Operativo.

El hecho que algunos de los Planes Estratégicos Institucionales no reflejen todos los componentes de los 3 niveles de planificación, dificulta que el Plan Estratégico Institucional de la SE-COMISCA identifique en algunos de sus objetivos, lineamientos y actividades, una oportunidad de vincularse o contribuir al logro de los objetivos y líneas de acción de los Ministerios de Salud. Por supuesto, esto no significa que, en la práctica, no existan instrumentos, herramientas o incluso la capacidad técnico-gerencial desde la SE-COMISCA, para definir acciones contingenciales que coadyuven desde los regional a lo nacional, lo que se está tratando de evidenciar es que, en principio, esto representa una dificultad para articular la Agenda Estratégica de la SE-COMISCA con los Planes Estratégicos Institucionales de los Ministerios de Salud.

Por otro lado, se ha identificado que los Ministerios de Salud utilizan instrumentos y técnicas de planificación diferentes al momento de diseñar los componentes de los niveles Estratégico, Programático y Operativo, llegando incluso a colocarlos en uno, cuando en realidad corresponden a otro. Por ejemplo, el Plan Estratégico de la Secretaría de Salud de Honduras, hace referencia en su Matriz de Planificación solamente a productos, señalando como tales algunos que podrían ubicarse dentro de un apartado para actividades.

La superación de este reto requiere de la creación o establecimiento de unos estándares mínimos para seguir al momento de iniciar con los procesos de planificación nacionales. Por supuesto, cada país tiene la plena facultad de diseñar sus instrumentos políticos y estratégicos de planificación, conforme su ordenamiento jurídico interno, sin embargo, así como se han establecido normativas regionales para regular diferentes asuntos dentro del ámbito de la salud, también es posible abordar aspectos relacionados con los procesos de planificación.

3.2 PERSPECTIVAS SOBRE EL ESTADO DE ARTICULACIÓN DE LA AGENDA ESTRATÉGICA DE LA SECRETARÍA EJECUTIVA DEL CONSEJO DE MINISTROS DE SALUD DE CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA CON EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DE LOS MINISTERIOS DE SALUD DE LOS PAÍSES MIEMBROS DEL SICA

3.2.1 Priorización de problemáticas de salud similares.

El análisis en los distintos Planes Estratégicos Nacionales de los Ministerios de Salud ha determinado que los países han priorizado problemáticas de salud que son comunes o similares entre los países miembros del SICA. Desde una perspectiva de articulación estratégico-institucional, este hecho facilita que en el Plan Estratégico de la SE-COMISCA, se incluya el diseño e implementación de estrategias de intervención sobre dichas problemáticas con un enfoque regional.

Por ejemplo, los 8 Ministerios de Salud identificaron como una prioridad, el tratamiento a pacientes que viven con VIH/SIDA, lo que permite que desde la SE-COMISCA se puedan diseñar e implementar programas, proyectos y acciones destinadas a atender dicha problemática, permitiendo además, hacer un uso más eficiente y eficaz de las cuotas que aportan los países a la SE-COMISCA y de la Cooperación Internacional, ya que los fondos provenientes de ambas fuentes, son enfocados a la consecución de una misma meta u objetivo.

En efecto, de acuerdo con el último Informe de Gestión de la Secretaría Ejecutiva del COMISCA Julio – Diciembre 2023, el tratamiento del VIH a nivel regional figura como uno de los principales logros, tanto en la preparación de nuevas intervenciones de gestión, como en resultados de estrategias que ya se están ejecutando. En la sección 1 de dicho Informe, relativa al seguimiento a las Resoluciones del COMISCA, se hace referencia a que “...se ha iniciado la elaboración del Plan Estratégico Regional de Tuberculosis en Centroamérica y República Dominicana, que incluirá intervenciones para el abordaje de la coinfección VIH-Tuberculosis, comorbilidades como Diabetes, Hipertensión Arterial y Enfermedad Renal Crónica, así como la sostenibilidad de la respuesta en Tuberculosis en la región del SICA.”³¹

También se señalan avances a nivel regional en materia de vigilancia epidemiológica, fortalecimiento de laboratorios nacionales de los países de Guatemala,

³¹SE-COMISCA. Informe de Gestión Secretaría Ejecutiva del COMISCA – Julio – Diciembre 2023. (Diciembre, 2023). Pág. 10. <https://www.sica.int/documentos>

Honduras, El Salvador y Panamá y en aspectos relacionados con la prevención, cuidado y tratamiento, puntualmente: “...el fortalecimiento de los servicios de atención en VIH en Quiché, Jalapa y Melchor de Mencos, a través de la apertura de las tres nuevas Unidades de Atención Integral, Guatemala [...] el fortalecimiento de 10 clínicas de atención integral de El Salvador y 7 Unidades de Atención Integral para el VIH de Guatemala para el diagnóstico de coinfección VIH/Tuberculosis y de infecciones oportunistas, con la compra y entrega de reactivos para la realización de pruebas para diagnóstico de Criptococosis é Histoplasmosis y pruebas de TB-LAM.”³²

Además, se identificó que la mayoría de los países han priorizado la atención de enfermedades transmitidas por vectores, tales como el Dengue, Zika, Chikungunya y Malaria, sobre las cuales también se señalan resultados tanto a nivel de gestión de nuevas iniciativas, como en el ámbito de resultados de intervenciones que ya se están ejecutando. En la sección 3 del referido Informe de Resultados, se destaca el trabajo realizado en el diseño de iniciativas de abordaje integral de la Malaria, haciendo énfasis en las distintas reuniones llevadas a cabo entre los países miembros del SICA para implementar acciones coordinadas con el objetivo de obtener mejores resultados en la erradicación de la enfermedad.

Desde un enfoque de integración, la identificación de problemáticas comunes entre los países miembros es un catalizador de dicho proceso, en la medida en que se diseñen estrategias con enfoque regional para enfrentarlas. La importancia que tales problemáticas, se reflejen en los instrumentos estratégicos de planificación de los Ministerios de Salud, radica en que permite a la SE-COMISCA, conocer las propias necesidades de los países en esta materia y así diseñar programas, proyectos y acciones en función del abordaje regional de estas enfermedades.

3.2.2 Institucionalización de un proceso de planificación participativo.

Uno de los aspectos positivos identificados luego de realizar el análisis de articulación entre el Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA con los Planes Estratégicos Institucionales de los Ministerios de Salud, es la tendencia a la institucionalización de un proceso de planificación participativo para la construcción del Plan de la SE-COMISCA, en el cual intervienen 2 factores; el primero está relacionado con el periodo de vigencia de los principales instrumentos políticos regionales e internacionales que alimentan dicho instrumento: la Agenda de Salud 2009-2018 y el Plan de Salud de Centroamérica y República Dominicana 2010-2015³³, y el segundo está relacionado propiamente al procedimiento interno de la SE-COMISCA para elaborar el Plan.

Tal como se señala en el Capítulo II, la elaboración del Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA tiene como insumos, por un lado, la Agenda de Salud y por otro el Plan de Salud de Centroamérica y República Dominicana, que en sus primeras versiones (2009-2018 y 2010-2015) respectivamente, constituyeron los principales instrumentos estratégicos de planificación para la SE-COMISCA, los cuales han venido actualizándose conforme el periodo de vigencia de cada uno. Actualmente, las versiones vigentes de dichos documentos corresponden a los periodos 2019-2030 y 2021-2025, en cuyo proceso de actualización se

³²SE-COMISCA. Informe de Gestión Secretaría Ejecutiva del COMISCA – Julio – Diciembre 2023. Pág. 29.

³³ Los años señalados corresponden al primer periodo de vigencia de ambos instrumentos.

han incorporado procesos de mejora continua, tales como las evaluaciones de medio término que se realizaron al PSCARD 2010-2015 (en el año 2015) y el PSCARD 2016-2020 (en el año 2018).

El segundo factor que interviene en la elaboración del Plan de Salud de la SE-COMISCA, es el propio proceso interno establecido para tal efecto, que con el pasar de los años, ha venido perfeccionándose. Tal como se ha mencionado en el Capítulo II, la Agenda de Salud y el Plan de Salud de Centroamérica y República Dominicana son los macro instrumentos que contienen los lineamientos en salud a nivel regional, de los cuales se extraen los objetivos, resultados, productos y actividades del Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA, de manera que su elaboración está directamente relacionada con estos dos documentos.

Tanto el Plan de Salud de Centroamérica y República Dominicana, como la Agenda de Salud, han sido elaboradas procurando procesos participativos, que se han ido institucionalizando con la participación de diversos actores y que representa una oportunidad desde la cual partir, para mejorar la articulación de la Agenda Estratégica de la SE-COMISCA con los Planes Estratégicos de los Ministerios de Salud de los países miembros del SICA. En lo relacionado con el Plan de Salud, “...el diseño, elaboración y estructuración del Plan, parte de las experiencias previas, los compromisos adquiridos, el contexto actual y tendencias globales y regionales matizadas por la pandemia por COVID-19, así como las grandes líneas estratégicas plasmadas en la Política de Salud y, en particular, de la Agenda de Salud 2019-2030 (ASCARD 2019-2030), y los resultados de la Evaluación Final del PSCARD 2016-2020.”³⁴

El proceso de elaboración se divide en 4 fases “... el primero, corresponde a la obtención de información clave de fuentes secundarias tales como la información suministrada por la coordinación del Área de Planificación, Monitoreo y Evaluación de la SE-COMISCA y los resultados de la Evaluación Final del PSCARD 2016-2020, [...] la segunda fase, corresponde a la obtención de información de fuentes primarias, utilizando herramientas como entrevistas y cuestionarios a informantes clave tales como los integrantes del CEIP (Comité Ejecutivo para la Implementación del Plan de Salud), Comisiones Técnicas, los Ministerios y Secretaría de Salud, institucionalidad del SICA, representantes de Organismos y Socios de la Cooperación [...], la tercera fase corresponde a la construcción de escenarios con base en los insumos recopilados en la fase 1 y 2, para la definición del enfoque, los elementos conceptuales, los ejes, objetivos, resultados y líneas estratégicas [...] y finalmente la fase 4 que consiste en la discusión, ampliación y ajuste de la propuesta integrada en la que, además de la SE-COMISCA y el CEIP, se contó con la participación y aportes de otras redes regionales e instancias y órganos del SICA”.³⁵

En cuanto a la Agenda de Salud, esta “...ha sido elaborada de forma participativa y consensuada en coordinación con el personal técnico de la SE-COMISCA y con las y los representantes del Comité Ejecutivo para la Implementación del Plan de Salud de

³⁴ COMISCA. Plan de Salud de Centroamérica y República Dominicana 2021-2025 (San Salvador: junio 2021). Pág. 14. <https://www.sica.int/download/?128463>

³⁵ COMISCA. Plan de Salud de Centroamérica y República Dominicana 2021-2025. Pág. 16.

Centroamérica y República Dominicana (CEIP)”³⁶. El Comité Ejecutivo para la Implementación del Plan de Salud está conformado por representantes a nivel técnico de los Ministerios de Salud, de manera que su participación en la elaboración de la Agenda garantiza que dicho instrumento tiene el respaldo técnico y político por parte de las autoridades de los países miembros del SICA.

El Plan de Salud de Centroamérica y República Dominicana y la Agenda de Salud, son los instrumentos de más importantes a nivel regional, de los cuales el Plan Estratégico de la SE-COMISCA, retoma los objetivos, productos, resultados y actividades para su matriz de planificación y tal como se ha podido evidenciar, ambos son elaborados con base en procedimientos participativos, dotándolos de legitimidad técnica y política y garantizando así su apropiación y armonización con los programas y proyectos en salud de los Ministerios de Salud de los países miembros del SICA, lo cual representa una oportunidad para consolidar e institucionalizar esta práctica en beneficio de la articulación estratégica de la SE-COMISCA con sus contrapartes nacionales.

3.2.3 Consolidación una trayectoria regional de trabajo y respaldo político por parte de los Órganos tomadores de decisiones del SICA

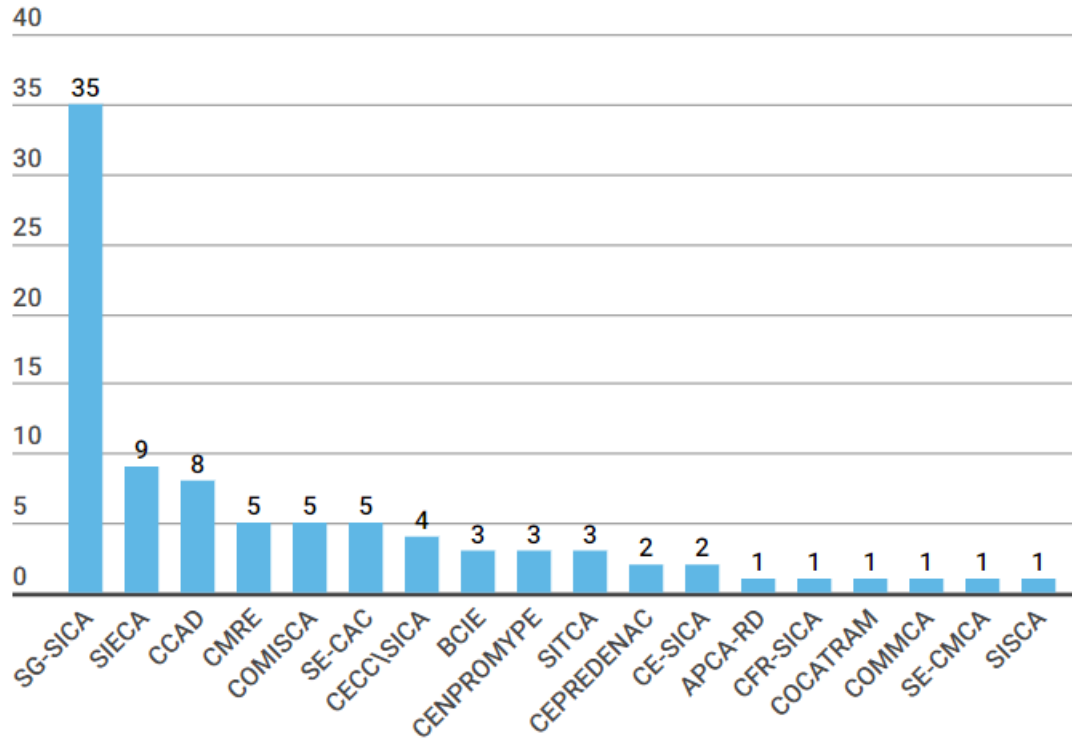
Un tercer aspecto positivo identificado luego de realizar el análisis de articulación entre el Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA con los Planes Estratégicos Institucionales de los Ministerios de Salud, es el relacionado con la consolidación de la trayectoria de trabajo regional del COMISCA y su Secretaría Ejecutiva y el consecuente respaldo político que estos reciben de los principales Órganos tomadores de decisiones del SICA, tales como el Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores y la Reunión de Presidentes.

Tal como se mencionó en el Capítulo I, el universo de instituciones del SICA se encuentra en proceso de revisión para determinar la viabilidad de su funcionamiento, teniendo en cuenta criterios de financiamiento, estructura institucional, aportes al proceso de integración, entre otros, que son ampliamente superados por el COMISCA y la SE-COMISCA, aspecto que se ha identificado como una fortaleza en el marco del análisis de articulación entre los Planes Estratégicos de dichas instituciones con los Planes Estratégicos Institucionales de los Ministerios de Salud.

Uno de los aspectos que determina la importancia que una Secretaría, Instancia u Órgano tiene dentro de la institucionalidad del SICA, es su relación de trabajo con los órganos tomadores de decisiones del Sistema, específicamente el Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores y la Reunión de Presidentes. De acuerdo con información publicada por la Secretaría General del SICA, el COMISCA figura en el quinto lugar de las instancias regionales con Mandatos en ejecución, incluso ubicándose en la misma posición que el Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores y la Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano (SE-CAC).

³⁶ COMISCA. Agenda de Salud de Centroamérica y República Dominicana 2019-2030. (Placencia, Belice: Diciembre 2018.) Pág. 7. Recuperado el día 1 de enero de 2024, del URL: https://www.sica.int/busqueda/busqueda_archivo.aspx?Archivo=odoc_120455_1_22112019.pdf

Cuadro 5: Mandatos de la Reunión de Presidentes en ejecución por instancia regional responsable



Fuente: Secretaría General del SICA

Dentro de la institucionalidad del SICA, la asignación de Mandatos a las Secretarías, Instancias y Órganos, por parte de la Reunión de Presidentes, denota reconocimiento de la institución en cuestión y de su capacidad financiera, técnica y política para llevar a cabo la responsabilidad encomendada. Por otro lado, se debe destacar el fortalecimiento institucional del COMISCA y la SE-COMISCA reflejado en el aumento de su presupuesto ordinario por parte de los Ministerios de Salud y el posicionamiento a nivel regional e internacional.

En efecto, de acuerdo con el Informe de Gestión de la SE-COMISCA para el semestre de julio a diciembre del 2023, se ha reportado avances “...en la resolución COMISCA 01-2023: relativa al aumento de la cuota para la sostenibilidad de la Secretaría Ejecutiva del COMISCA, ya que está en preparación el documento de análisis del manejo técnico-financiero de la Secretaría, que servirá como base para generar una propuesta de lineamiento regional que contribuya a la autosostenibilidad de la SE-COMISCA. [Además], se ha suscrito el Acuerdo Sede entre la Secretaría Ejecutiva del COMISCA y el Gobierno de la República de El Salvador, que le permitirá a la SE-COMISCA iniciar con el proceso para obtener su personería jurídica.”³⁷

En definitiva, la consolidación de la trayectoria de trabajo de la SE-COMISCA y el respaldo político no solo del Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores y la Reunión

³⁷ SE-COMISCA. Informe de Gestión Secretaría Ejecutiva del COMISCA – Julio – Diciembre 2023. (Diciembre, 2023). Pág. 12. https://www.sica.int/documentos/informe-de-gestion-de-la-secretaria-ejecutiva-del-comisca-julio-diciembre-2023_1_133412.html

de Presidentes, sino también, del propio COMISCA, representa una oportunidad para seguir trabajando en mejorar la articulación de la Agenda Estratégica de la SE-COMISCA con los Planes Estratégicos Institucionales de los Ministerios de Salud de los países miembros del SICA.

De esta forma, se concluye que el objetivo inicialmente planteado de identificar los retos y perspectivas sobre el estado de la articulación de la Agenda Estratégica de la SE-COMISCA con los Planes Estratégicos Institucionales de los Ministerios de Salud de los países miembros del SICA, se ha cumplido, ya que en efecto, para el caso de los retos se han identificado tres; el primero relacionado con el financiamiento de la cooperación al desarrollo y su impacto sobre la planificación estratégica de la institucionalidad de SICA, en su articulación con los Planes Institucionales Nacionales, el segundo relacionado con los modelos y enfoque del desarrollo nacional y el tercero relacionado con el alcance, técnicas e instrumentos utilizados por los equipos técnicos de los Ministerios de Salud, para elaborar sus instrumentos de planificación estratégica.

En cuanto a las perspectivas, entendidas como oportunidades, se identificaron tres; la primera relacionada con la priorización de problemáticas de salud similares por parte de los Ministerios de Salud, la segunda relacionada con la institucionalización de procesos de planificación participativos e integrales y la tercera, referida a la consolidación de una trayectoria regional de trabajo y respaldo político por parte de los Órganos tomadores de decisiones del SICA. Las propuestas para superar los retos y las posibles líneas de acción que fortalezcan las oportunidades identificadas, se desarrollarán en el Capítulo IV, junto a las reflexiones finales y conclusiones de la investigación.

CAPITULO IV

CONSIDERACIONES FINALES Y PROPUESTAS DE LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN QUE PROFUNDICEN SOBRE LA TEMÁTICA DESARROLLADA

Finalmente, luego de haber analizado los hallazgos, retos y perspectivas sobre el estado de la articulación del Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA con los Planes Estratégicos Institucionales de los Ministerios de Salud de los países miembros del SICA, el objetivo de este capítulo se centrará en proponer un conjunto de líneas de investigación relacionadas con los retos y perspectivas identificadas, explicación de la problemática a partir de los conceptos de la teoría seleccionada y una breve descripción sobre el desarrollo metodológico de la investigación y su contribución al logro de los objetivos propuestos.

El problema general que se planteó en la investigación fue ¿Cuál es el estado de la articulación de la Agenda Estratégica Regional de las Secretarías, Instancias y Órganos del SICA, con el diseño de los Planes Estratégicos Institucionales de los países miembros del SICA?, Caso Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana. Periodo 2018-2023.

Para responder a dicha pregunta y dar solución a la problemática, la investigación se estructuró sobre la base del desarrollo de tres capítulos esenciales, el primero sobre la Planificación Estratégica Regional y su Articulación con el Diseño e Implementación de Políticas y Programas de Desarrollo Nacional de los países miembros del SICA; el segundo sobre el estado de la articulación de la Agenda Estratégica de la Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana con el diseño e implementación de los Planes Estratégicos Institucionales de los Ministerios de Salud de los países miembros del SICA y el tercero sobre los Retos y Perspectivas del estado de la articulación de la Agenda Estratégica de la Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana con el diseño e implementación de los Planes Estratégicos Institucionales de los Ministerios de Salud de los países miembros del SICA.

El desarrollo de contenidos en cada capítulo, contribuyó paulatinamente a responder al problema de investigación planteado en la Introducción; En el capítulo I se abordaron todas las generalidades sobre la planificación estratégica en el marco del SICA y los aspectos técnicos y políticos que influyen sobre esta práctica. Asimismo, se citó de manera general, las limitaciones a las que se enfrenta toda la institucionalidad del SICA (Secretarías, Instancias y Órganos), para realizar un eficaz ejercicio de planificación, las cuales sirvieron como marco de referencia para someter al análisis de articulación el caso específico de estudio de la SE-COMISCA, con lo cual se aportaron elementos introductorios y generales sobre el estado actual de la planificación estratégica tanto al interior del Sistema, como en la relación de este con los Estados miembros.

En el capítulo II se realizó el análisis de articulación entre el Plan Estratégico Institucional de la SE-COMISCA y cada uno de los Planes Estratégicos Institucionales de los Ministerios de Salud de los países miembros del SICA, con lo cual se aportaron los elementos que dan respuesta a la pregunta general de investigación, específicamente al caso en estudio que es determinar el grado, nivel o estado de articulación entre el Plan

Estratégico de la SE-COMISCA con los Planes de los Ministerios de Salud. Además, la realización del análisis permitió extraer al menos tres retos y tres perspectivas u oportunidades a partir de las cuales se pueden proponer líneas de investigación enfocadas a superar dichos retos y a potenciar las oportunidades identificadas (perspectivas).

Finalmente, en el capítulo III se expuso cada uno de los tres retos y tres perspectivas identificadas, a partir del análisis de articulación entre el Plan Estratégico de la SE-COMISCA con los Planes Estratégicos Institucionales de los Ministerios de Salud. Es importante mencionar que el diseño de la matriz de articulación contiene apartados en los que se detallan los hallazgos, elementos de interés o que valen la pena destacar sobre el resultado específico del análisis de articulación entre el Plan de la SE-COMISCA y el Plan Estratégico de un Ministerio de Salud en particular, lo cual, *per se* ya es un producto de gran valor dentro de la investigación, sin embargo, la importancia del contenido del capítulo III, que como se mencionó anteriormente son los retos y perspectivas, que deben superarse y potenciarse, respectivamente; radica en que a partir de los desafíos y oportunidades particulares, se han establecido aspectos generales que amplían la realidad del estado de la planificación estratégica en el SICA.

Respecto del marco teórico, se encuentra implícito en la problemática planteada, en razón de que las explicaciones se hicieron a la luz de las categorías conceptuales, de la teoría general de sistemas, adaptada al ámbito de la planificación. La teoría general de sistemas en su acepción pura "...identifica los sistemas como conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directa o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo (teleología). Esas definiciones que nos concentran fuertemente en procesos sistémicos internos deben, necesariamente, ser complementadas con una concepción de sistemas abiertos, donde una condición para la continuidad sistémica es el establecimiento de un flujo de relaciones con el ambiente."³⁸

Aplicada al ámbito de la planificación estratégica, la teoría general de sistemas plantea que "...la planeación [planificación] es un proceso que nos permite plantear y resolver problemas complejos mediante la instrumentación de estrategias apropiadas, dentro del ámbito de un sistema y sus relaciones con su propio contexto [...] dicho concepto incluye un importante mecanismo denominado retroalimentación, aportado por la cibernética, entendida esta como la ciencia de la comunicación y relación mutua de un sistema con el medio en que actúa o como la ciencia de la comunicación y el control. [...] En la corriente de sistemas, la planeación [planificación] ya no se entiende como una actividad unidisciplinaria y como responsabilidad exclusiva del gerente o administrador, sino como responsabilidad compartida por un equipo técnico de carácter interdisciplinario [...] El propósito de la planeación [planificación] es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado, sino en relación estrecha con su medio ambiente."³⁹

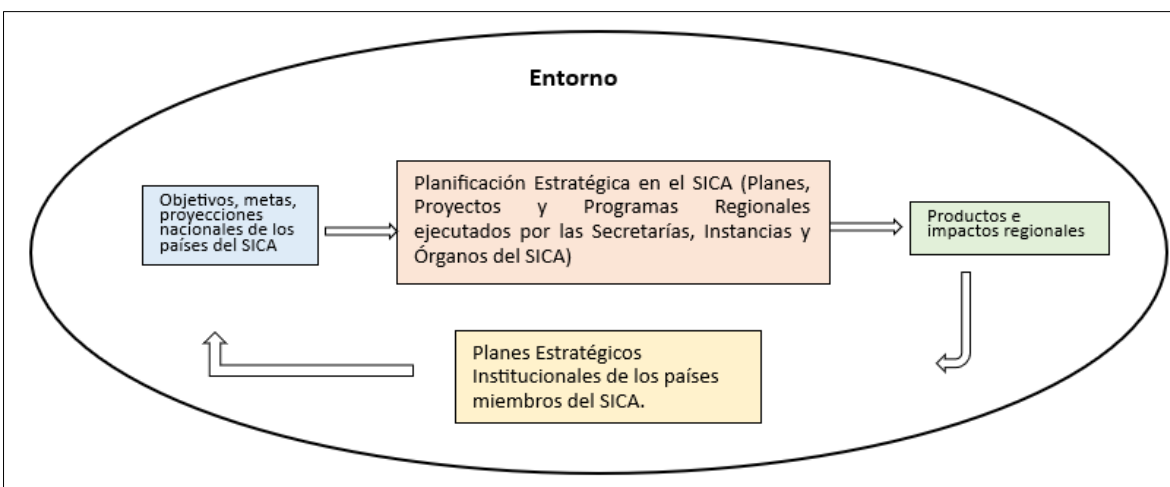
³⁸Arnold, Marcelo, Francisco Osorio. La Teoría General de Sistemas y su aporte conceptual a las ciencias sociales. Pág. 18. URL: https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122268/La_teor%C3%ADa_general_de_sistemas_y_su_aporte.pdf

³⁹Ahumada, J. (2013) Fundamentos de la Teoría de la Planificación. ISSUU. Recuperado del URL: https://issuu.com/asap1/docs/fundamentos_de_teor%C3%ADa_de_la_planificaci%C3%B3n_ahumada

En este sentido, la problemática de la articulación de la Agenda Estratégica de la SE-COMISCA con los Planes Estratégicos Institucionales de los Ministerios de Salud de los países del SICA, analizada a partir de las categorías conceptuales que propone la Teoría General de Sistemas en el ámbito de la planificación, plantea que el ejercicio de planificar dentro del SICA, debe considerar mecanismos permanentes de retroalimentación, conectados principalmente con sus contrapartes nacionales, a las cuales también responden.

Tal y como se detalla en la ilustración 6, la planificación estratégica en el SICA vista a la luz de la Teoría General de Sistemas, plantea que esta debe ser un ejercicio dinámico, integrador y flexible, capaz de incorporar eficientemente los *inputs*⁴⁰ del entorno y transformarlos en elementos de mejora continua, que permita producir *outputs*⁴¹ que enriquezcan cada ciclo de planificación.

Ilustración 6: Esquema de Planificación del SICA de acuerdo con la Teoría de Sistemas



Fuente: Elaboración propia

Respecto de las Líneas de Investigación, se definieron en consonancia de retos y oportunidades. Así, a partir de *los retos* en la articulación de la Agenda Estratégica de la SE-COMISCA con los Planes Estratégicos Institucionales de los Ministerios de Salud de los países del SICA, se tienen los siguientes:

El primer reto identificado, fue el impacto que tiene el financiamiento de la cooperación internacional al desarrollo, sobre la Agenda Estratégica del SICA y el funcionamiento de la institucionalidad regional. Se mencionó que, en sus inicios, el Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana fue creado por iniciativa de otras instancias regionales, las cuales se comprometieron a apoyar con el financiamiento de fondos de la cooperación internacional, a este nuevo órgano, que contó con la no objeción del Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores para su aprobación.

⁴⁰Estímulos provenientes del entorno, entendidos en este contexto como los insumos requeridos para un eficaz y eficiente ejercicio de planificación.

⁴¹ Resultados, productos, salidas, frutos o rendimientos del ejercicio de planificación o *proceso*.

Este hecho, -el financiamiento de la cooperación internacional al SICA- aunque en principio puede pasar inadvertido y sin implicaciones sobre la Agenda Estratégica del SICA, ha tenido una gran influencia sobre este aspecto del funcionamiento del SICA. La crisis institucional y financiera que atraviesa el Sistema, provoca que las instituciones del Sistema compitan entre sí mismas en convocatorias de distinta naturaleza y modalidades, que en muchas ocasiones el acceso a dichos fondos, implica condicionamientos que afectan otros aspectos, tales como la Agenda y planificación estratégica de la institución, al asumir la responsabilidad de ejecutar programas, proyectos o acciones, no solo disimiles entre sí, sino también distanciadas de los principios y objetivos de la integración regional centroamericana.

En efecto, tal como menciona Santos Carrillo “...los fondos procedentes de la cooperación internacional [...] cuentan asimismo con un tratamiento distinto en cada institución. [...] La debilidad de esta modalidad de gestión de la cooperación internacional propicia la aparición de problemas de gobernanza sistémica de mayor envergadura”⁴², no solo a nivel de toda la Institucionalidad del Sistema, sino también a nivel interno de cada Secretaría, Instancia y Órgano, ya que algunos proyectos y programas puede que no estén directamente relacionados con las prioridades establecidas por los países miembros del SICA, dificultando así la articulación de los instrumentos de planificación regionales con los nacionales.

En ese sentido, una de las líneas de investigación que se propone para superar este reto es abordar específicamente el impacto de la cooperación internacional al desarrollo sobre los procesos de planificación estratégica de la Secretaría General del SICA y al interior de la institucionalidad regional (Secretarías, Instancias y Órganos), haciendo énfasis en cómo algunos programas, proyectos y acciones financiados con dichos fondos pueden no estar directamente relacionados con los objetivos de la integración regional y las prioridades de los países miembros, pero que son incorporados a los presupuestos de las instituciones regionales, debido a la misma crisis institucional por la que atraviesa el Sistema.

El segundo reto identificado, está relacionado con los modelos y enfoque del desarrollo nacional que los países miembros del SICA han adoptado para contribuir a mejorar las condiciones de vida de sus ciudadanos. El análisis evidenció que existe una leve diferencia en las problemáticas identificadas como prioritarias por los Ministerios de Salud, lo que dificulta en cierta medida el grado de articulación o complementariedad entre el Plan de la SE-COMISCA con los Planes de Salud de los Estados miembros. Además, tanto la identificación de prioridades como la forma en el abordaje para resolverlas dependen del modelo de desarrollo que los países han adoptado, lo que plantea otro nivel de dificultad en la articulación de las Agendas.

Las prioridades escogidas por parte de los países del SICA, no solo en salud, sino que en cualquier otro ámbito o sector de su desarrollo son válidas y su selección se corresponde con el ejercicio del derecho soberano e individual del que gozan cada uno dentro del Sistema; y la institucionalidad regional debe desarrollar las herramientas técnicas

⁴² Santos Carrillo, Francisco. Dilemas de la integración centroamericana: Las propuestas de reforma institucional del SICA en perspectiva. (Costa Rica. ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública, 2014) Pág. 19.

para trabajar con sus contrapartes nacionales respetando ese derecho, siempre en el marco del ordenamiento jurídico regional vigente y del caso específico de que se trate.

En este sentido, las líneas de investigación que se derivan de este reto pueden estar enfocadas en fortalecer las capacidades técnicas de las Secretarías, Instancias y Órganos del SICA, en materia de diagnóstico, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de políticas, programas, proyectos y acciones de carácter regional, teniendo como eje transversal, el respeto a la autonomía y reservas que en algún momento puedan establecer los países sobre algún asunto o ámbito determinado.

Por otro lado, es importante que el funcionariado regional del SICA desarrolle y participe en espacios de formación en los que se analice y reflexione sobre los intereses nacionales de cada uno de los países y sean tenidos en cuenta al momento de diseñar políticas, programas y proyectos de carácter regional en cualquier ámbito, al mismo tiempo que se desarrolle la capacidad para conciliar y consensuar estas diferencias, sin que afecte los objetivos, valores y principios que rigen el funcionamiento del SICA.

El tercer reto identificado, se refiere al alcance, las técnicas e instrumentos utilizados. En el capítulo III se explicó que el alcance del ejercicio de planificación está relacionado con los niveles de profundidad que este se realiza: Estratégico, Programático y Operativo, los cuales son diferentes en cada uno de los Planes Estratégicos de Salud de los Ministerios. Por ejemplo, la Política Nacional de Salud y Lineamientos Estratégicos de Panamá solo cuenta con objetivos estratégicos, de los cuales se desprenden líneas de acción, sin hacer referencia a productos y actividades concretas para alcanzarlos, mientras que otros instrumentos como el del Ministerio de Salud de Costa Rica si lo detalla.

Esta situación puede generar algunas dificultades para la SE-COMISCA o alguna otra instancia regional, para identificar elementos técnicos de coincidencia a través de los cuales articularse. En lo relacionado con las técnicas e instrumentos, el problema identificado es que los Ministerios utilizan distintas formas para realizar el ejercicio de la planificación, por ejemplo mientras que el Ministerio de Salud de Costa Rica utiliza una matriz para esquematizar la información, el Ministerio de Salud de Nicaragua utiliza un método descriptivo para señalar los productos, resultados y actividades, lo cual también genera algunas dificultades para identificar elementos de coincidencia para articular los planes estratégicos.

Teniendo en consideración lo anterior, se podría estudiar la viabilidad de un reglamento regional o instructivo que contenga directrices de referencia para el proceso de elaboración de los principales instrumentos de planificación, incluyendo el Plan Estratégico Institucional. Ya se tienen antecedentes sobre el funcionamiento de reglamentos regionales sobre distintos ámbitos de la integración centroamericana, tales como el Reglamento del Sistema Integrado del Registro Pesquero y Acuícola Centroamericano, el Reglamento del Mercado Eléctrico Regional, el Reglamento para la creación e implementación gradual de un Sistema Regional de Seguimiento y Control Satelital de Embarcaciones Pesqueras de los Estados del Istmo Centroamericano, entre muchos otros que regulan aspectos específicos dentro del proceso de integración regional, uno de los cuales también puede estar relacionado con los procesos de planificación estratégica.

Expuestos los retos anteriores, me referiré a las Líneas de Investigación, a partir de *las oportunidades* identificadas en la articulación de la Agenda Estratégica de la SE-COMISCA con los Planes Estratégicos Institucionales de los Ministerios de Salud de los países del SICA. Al respecto, se tienen las siguientes:

La primera oportunidad, identificada que favorece o puede potenciar la articulación entre el Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA con los Planes de Salud Nacionales, fue la priorización de problemáticas de salud similares por parte de los Ministerios. En efecto, tal como se menciona en el capítulo II y III, los 8 Planes Estratégicos Institucionales señalan como una problemática prioritaria por atender, los pacientes que viven con VIH/SIDA y otras enfermedades transmisibles tales como Tuberculosis, Malaria, Dengue, Zika, Chikungunya entre otras, sobre las cuales ya se están ejecutando proyectos y programas regionales para atenderlas. En este sentido, una línea de investigación puede estar relacionada con profundizar sobre las problemáticas centroamericanas en el ámbito de la salud, que no figuren en los Planes Estratégicos, pero que si son susceptibles de establecer acciones de trabajo conjuntas. Además, se podría abordar los retos y perspectivas sobre como seguir profundizando y mejorando el trabajo regional y nacional que se realiza para combatir estas enfermedades, incorporando la participación de otras instancias, secretarías y órganos que estuvieren vinculadas en algún sentido sobre las causas y efectos de estas enfermedades sobre la población.

La segunda oportunidad, identificada como un potenciador de la articulación entre el Plan Estratégico de la SE-COMISCA y los Planes Estratégicos de los Ministerios de Salud fue la institucionalización de un proceso de planificación participativo, con la intervención de distintos actores, tanto del ámbito nacional como regional, de manera que las líneas de investigación propuestas podrían profundizar sobre dicho proceso, haciendo énfasis en los aspectos que pueden mejorarse y aquellos que deben potenciarse, a través de un mecanismo de mejora continua que permita seguir fortaleciendo el posicionamiento y proyección regional e internacional de la SE-COMISCA.

En este mismo sentido, se podría realizar una propuesta metodológica a través de la cual la SE-COMISCA pueda compartir su experiencia en materia de planificación estratégica con otras Secretarías, Instancias y Órganos del Sistema, considerando por supuesto las propias características del funcionamiento de la institución en cuestión. En este marco, también se pueden diseñar proyectos de cooperación bajo la modalidad de cooperación sur-sur y triangular, que tengan como objetivo mejorar los procedimientos de planificación e institucionalizarlos en todos los niveles de la administración del SICA. En el cuadro 6, se sistematizan las propuestas descritas, añadiendo elementos como el alcance, actores, contribución a esta investigación, entre otros aspectos.

Cuadro 6: Resumen de propuestas de líneas de investigación

Título de la propuesta	Alcance, actores y principales elementos de desarrollo	Contribución/aportes a la investigación realizada
Impacto de la Cooperación Internacional al Desarrollo sobre la definición de objetivos de la	– Agencias de Cooperación Internacional al Desarrollo.	Esta investigación contribuiría a profundizar sobre impacto de la cooperación internacional al desarrollo sobre el funcionamiento del SICA.

<p>Planificación Estratégica en el SICA y su impacto en el desempeño de las Secretarías, Instancias y Órganos del Sistema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis institucional y de financiamiento del SICA. - Planificación Estratégica Regional. - Reforma Institucional del SICA. 	<p>Buscaría abordar someter a un análisis los objetivos e impactos de la cooperación y sí estos están relacionados con los principios y valores de integración del SICA.</p>
<p>Diseño e implementación de propuestas de formación técnica en materia de fortalecimiento de capacidades para el diseño e implementación de proyectos de cooperación del SICA, con enfoque de <i>intereses nacionales</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de diseño y propuestas de desarrollo regionales. - Intereses nacionales y su impacto en el SICA. - Gestión del consenso y disenso en el marco del SICA. 	<p>Esta propuesta de investigación pretende abordar la implementación de proyectos y programas regionales, incorporando un elemento novedoso y del que se habla poco en el marco de la institucionalidad del SICA y de la planificación estratégica, que es los intereses nacionales de los países miembros y como garantizarlos en los proyectos y programas que se ejecutan.</p>
<p>Propuesta de homologación de técnicas e instrumentos para la planificación estratégica regional en el marco de la institucionalidad del SICA (Secretarías, Instancias y Órganos).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Herramientas y técnicas de planificación con enfoque regional. - Mecanismos de planificación con estándares regionales. 	<p>Esta propuesta de investigación es sumamente relevante ya que abordaría la viabilidad técnica y política de una propuesta, reglamento o mecanismo regional que regula el proceso de planificación de los países del SICA, de acuerdo con estándares del SICA, lo que permitiría elevar al máximo la posibilidad de articular los Planes Estratégicos de las Secretarías, Instancias y Órganos del SICA con los Planes de sus contrapartes nacionales. Esta investigación constituiría la segunda parte de este estudio que recién se finaliza, porque propone una alternativa de solución plausible a la problemática que se planteó desde el inicio.</p>
<p>Análisis del estado de implementación de proyectos regionales de la Institucionalidad del SICA (Secretarías, Instancias y Órganos y su impacto sobre el fortalecimiento de la articulación de los Planes Estratégicos Institucionales de las Secretarías con los Planes Estratégicos Institucionales Nacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperación Internacional al Desarrollo. - Proyectos y Programas regionales. - Articulación Estratégica. - Planificación Estratégica. 	<p>La propuesta de esta investigación plantea que, una vez identificados los proyectos y programa regionales, se sometan a un análisis para determinar su aporte o contribución al fortalecimiento de la articulación estratégica entre la Instancia regional con sus pares nacionales, identificando las experiencias de éxito susceptibles de ser compartidas con otras Instancias y actores.</p>

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

El Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), se encuentra en un momento histórico inédito, en el que debe enfrentarse a un conjunto de elementos internos y externos, que ponen a prueba su capacidad de respuesta a las necesidades y demandas de las sociedades centroamericanas, principalmente en el ámbito de seguridad pública, salud, resiliencia, adaptación y mitigación a los efectos de los fenómenos naturales y el cambio climático, crecimiento y desarrollo económico y estabilidad jurídica y política.

Una apreciación -que no puede omitirse- es el de las *Relaciones Internacionales Extrarregionales* en las cuales se encuentra inmerso el SICA. El Sistema Internacional Post Segunda Guerra Mundial, heredado hasta nuestros días, se encuentra en una profunda crisis como resultado del debilitamiento de Estados Unidos como única potencia mundial y el consecuente ascenso de China como principal economía del mundo. Potencias emergentes como Brasil, la India, Sudáfrica, Arabia Saudita, Irán y Rusia están liderando un proceso de reconfiguración del Sistema económico mundial, caracterizado principalmente por el abandono del dólar como principal moneda de cambio y reservas del mundo, tensionando las relaciones políticas entre los países y aumentando los niveles de incertidumbre e imprevisibilidad dentro de la comunidad internacional.

La Guerra en Ucrania, el recrudecimiento del conflicto Árabe-Israelí, el aumento de las tensiones entre China y Estados Unidos por Taiwán, los enfrentamientos entre los Hutis de Yemen y algunos países occidentales como Estados Unidos, Australia, Reino Unido, Italia, ante los ataques a buques mercantes que transitan por el Mar Rojo hacía Israel, los recientes ataques de Irán a bases estadounidenses en Irak y Pakistán y la respuesta de este en represalia hacia Irán, la crisis de gobernabilidad interna de la Unión Europea, son solo algunos de los acontecimientos internacionales que están debilitando el multilateralismo, elemento clave de la estabilidad estratégica y balance de fuerzas de las potencias en el contexto de la post Guerra Fría.

Estos elementos están ejerciendo un gran impacto sobre los procesos de integración regional, poniendo a prueba, como se dijo anteriormente, su capacidad para responder a los objetivos para los que fueron creados y adaptarse a los cambios que impone la nueva realidad internacional. El SICA no escapa del impacto de estos fenómenos y puede estar en algunos casos, directamente relacionado con ellos, como sucede con Taiwán, cuyo reconocimiento por Guatemala y Belice aún le confiere la calidad de Estado Observador Extra regional del SICA, el cual, en un eventual conflicto con China, puede buscar apoyo político por parte del SICA, lo que supondrá un factor de controversia y tensión al interior del Sistema.

Por otro lado, desde una *apreciación interregional*, el SICA está atravesando un proceso de reflexión y análisis sobre la pertinencia del funcionamiento de las más de 71 Secretarías, Instancias y Órganos que lo conforman, esto ante la dificultad que representa brindar el seguimiento y monitoreo oportuno al trabajo que realizan, e identificar resultados concretos que sean de beneficio para la población centroamericana. El reconocimiento de esta realidad fue lo que motivó a emprender la realización de esta investigación, teniendo como eje principal la planificación estratégica al interior del Sistema, un aspecto poco estudiado por los académicos de la región, pero que es determinante al momento de evaluar

los resultados, beneficios, ventajas y desventajas del SICA como instrumento de desarrollo centroamericano.

Una de las *primeras conclusiones* que ha dejado la investigación es que la planificación estratégica al interior de la Secretaría General y las Instancias, Secretarías y Órganos del SICA, reviste de gran importancia para los Estados miembros del Sistema, tanto así, que quedó reflejado en la Declaración final de la Reunión de Presidentes del 11 de diciembre de 1992, en Ciudad de Panamá: “Todos los órganos, comisiones e instituciones de la integración deberán actuar en forma coherente, coordinada y armónica, en el marco del SICA establecido en el Protocolo de Tegucigalpa. Esta obligación es imperativa y primaria en toda la normativa relacionada con la integración centroamericana.”

Aunque actualmente no se haga referencia específica a la planificación estratégica dentro de la Agenda política del SICA, el proceso de reforma institucional por el que atraviesa el Sistema, es resultado de decisiones tomadas desde hace mucho tiempo atrás, en el seno de la Reunión de Ministros de Relaciones Exteriores y el Comité Ejecutivo, en las que se reconoce que técnicamente es difícil realizar un proceso de seguimiento y monitoreo a las acciones que realizan las más de 71 Secretarías, Instancias y Órganos, esto a la luz de las dificultades financieras que enfrentan y a las prioridades establecidas por los países miembros en materia de integración regional. En otras palabras, se ha reafirmado la importancia de la planificación estratégica al interior del SICA, muestra de ello es la variedad de estudios que podrían abordarse en el futuro para profundizar sobre la problemática planteada en esta investigación.

Una *segunda conclusión*, que en principio podría parecer pesimista, pero que en realidad no lo es, es la afirmación que en realidad es difícil planificar en el marco del SICA; y esta dificultad no está relacionada con que el funcionariado ejecutivo y técnico de la Institucionalidad no tengan la competencias y habilidades profesionales requeridas para asumir un puesto de dirección regional, como los establecidos en las Secretarías, Instancias y Órganos centroamericanos, sino que, tal como menciona Villalobos, “...si se parte del hecho que un proceso de planificación requiere de una sólida coordinación de intereses entre los diferentes actores que se involucran en dicho proceso, pareciera entonces que planificar en el marco de la integración regional es una tarea fácil, pues en apariencia se cuenta con un marco jurídico que favorece la práctica de la planificación y, además, existen objetivos claros en sus instrumentos fundamentales y derivados. Pero en la práctica, no lo es, más si se consideran las implicaciones de los siguientes elementos: Las jerarquías y las competencias funcionales o poderes de decisión; la autonomía funcional; la atomización del SICA”⁴³

La reflexión que se desprende del planteamiento de Carrillo y Teba (2013, 148), es profunda. En efecto, son más 71 Secretarías, Instancias y Órganos que conforman el SICA, bajo el denominado concepto de *Institucionalidad Regional*, cada una con una autoridad competente diferente, un reglamento de funcionamiento propio, y en algunos casos, funcionando totalmente aisladas del conjunto, realidades que en el entorno académico y profesional del SICA parecen ser un tabú. Pocos líderes regionales deciden abordar esta grave problemática con la seriedad e importancia que merece. En el año 2020, el entonces

⁴³ Carrillo, Francisco, Teba, Olga. El SICA: diálogos sobre una integración dinámica y singular en América Latina. 1.a edición. (San Salvador. Fundación ETEA para el Desarrollo y la Cooperación, 2013). P. 148

presidente del Comité Consultivo del SICA (CC-SICA), en su discurso inaugural de la Asamblea Plenaria de dicho Órgano, hacía referencia a esta situación, mencionando que:

“...ha existido temor, cálculo político, falta de acuerdo entre los Gobiernos, falta de claridad, ausencia de un verdadero interés de reforma, algunos intereses espurios de algún sector, pegar algunos parches, y un posible largo etcétera, que siguen impidiendo una reforma de verdadero cambio que este a la altura de las realidades y necesidades existentes [...] por razones de no tocar lo establecido, y perpetuar lo que estamos claros no ha funcionado, se ha seguido manteniendo una versión que a todas luces no ha satisfecho y no es funcional para las exigencias actuales, actuando en consecuencia con propuestas de parches que no resuelven nada del fondo.”⁴⁴

Una *tercera conclusión*, relacionada directamente con los resultados del análisis de articulación de la Agenda Estratégica de la SE-COMISCA con los Planes Estratégicos Institucionales de los Ministerios de Salud de los países miembros del SICA, es que la Cooperación Internacional al Desarrollo en el marco del SICA, puede tener un impacto negativo en dos sentidos. En primer lugar, debido a la crisis de financiamiento que atraviesan algunas instituciones del Sistema, estas recurren a los fondos de cooperación internacional para apalancar sus presupuestos con programas y proyectos que no siempre están relacionados con el objetivo de trabajo de la Secretaría en cuestión y como tal, no contribuyen al proceso de integración regional; y en segundo lugar, derivado de la primera y desde una perspectiva un poco más técnico-administrativa, cuando los programas o proyectos financiados por la cooperación internacional no están vinculados a los lineamientos estratégicos de la institución regional y a los objetivos nacionales de desarrollo de los países miembros, los resultados y productos obtenidos no son asimilados o apropiados ni por el SICA ni por los Estados que lo conforman, provocando no solo el desperdicio de recursos internacionales, sino un desgaste técnico y político por parte de la Instancia regional en cuestión.

Una *cuarta conclusión*, también relacionada con los resultados del análisis de articulación entre el Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA con los Planes Estratégicos Institucionales de los Ministerios de Salud de los países miembros del SICA es que la SE-COMISCA ha logrado consolidar un proceso participativo y bien estructurado para elaborar su Agenda Estratégica, que aunque tiene aspectos que podrían mejorarse, ha permitido posicionar el trabajo que realiza no solo a nivel regional sino también internacional. En este punto, es importante destacar el respaldo político que otorgan los principales Órganos del Sistema a esta Secretaría. como son el Comité Ejecutivo, la Reunión de Ministros de Relaciones Exteriores y la Reunión de Presidentes, lo cual se corresponde con los temas o asuntos que los Estados han definido como prioritarios dentro de la integración regional. En este sentido, se ha identificado que la SE-COMISCA tiene condiciones técnico-administrativas para replicar esta experiencia a otras Instancias y Secretarías, bajo modalidades de Cooperación Sur-Sur, Cooperación Sur-Sur y Triangular o incluso Cooperación Norte-Sur, lo cual constituye un importante hallazgo y aporte.

Finalmente, el resultado del análisis de articulación entre el Plan Estratégico de Salud de la SE-COMISCA con los Planes Estratégicos Institucionales de los Ministerios de

⁴⁴ Rojas, Carlos Luis. Discurso Inaugural, Asamblea Plenaria del Comité Consultivo del Sistema de la Integración Centroamericana. (Junio, 2020). San José, Costa Rica.

Salud, dejó como hallazgo que existen importantes retos y oportunidades que deben superarse y potenciarse, respectivamente. En cuanto a los retos, se ha determinado que los diferentes modelos de desarrollo y al mismo tiempo distintos avances de los países miembros del SICA en esta materia, específicamente en salud, influye en el nivel de articulación, vinculación o correspondencia entre el Plan Estratégico regional y los Planes Estratégicos Nacionales, una conclusión que en principio podría parecer obvia, ya que se están analizando un conjunto de países, cuyas políticas y programas son naturalmente distintas; sin embargo, estas disparidades implican el diseño y ejecución de acciones que corresponden, tal como se mencionó anteriormente, a modelos de desarrollo diferentes.

Con esto, puede concluirse que el problema inicialmente planteado ha sido resuelto; y consecuentemente el objetivo general de la investigación ha sido alcanzado satisfactoriamente.

RECOMENDACIONES

- Reconocer desde la academia, la importancia de trascender a proponer investigaciones sobre el proceso integración regional centroamericano que aborden temáticas innovadoras, críticas y reflexivas, profundizando en aspectos tales como la reforma institucional del Sistema, los impactos de la reconfiguración del orden internacional actual sobre los procesos de integración, las consecuencias desfavorables de la cooperación internacional sobre el proceso de integración regional y el SICA, entre otros.
- Realizar el seguimiento a todo lo relacionado con la importancia de la Planificación Estratégica en el marco del SICA, partiendo desde la declaración de la Reunión de Presidentes del 11 de diciembre de 1992, en Ciudad de Panamá, en la que se instruyó que "...todos los órganos, comisiones e instituciones de la integración deberán actuar en forma coherente, coordinada y armónica, en el marco del SICA establecido en el Protocolo de Tegucigalpa. Esta obligación es imperativa y primaria en toda la normativa relacionada con la integración centroamericana", hasta las últimas menciones que se han realizado en las Declaraciones de la Reunión de Presidentes (Declaración Especial sobre los desafíos para el fortalecimiento de la Institucionalidad del Sistema de la Integración Centroamericana SICA, ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, junio de 2018, la Declaración de la LIII Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno de los Países miembros del SICA, ciudad de Guatemala, junio 2019 y la Declaración Especial relativa a las Instancias que integran el Sistema de la Integración Centroamericana, Santiago de los Caballeros, República Dominicana, de diciembre 2022), con el objetivo de retomar acciones que pudieran contribuir a mejorar los procesos de planificación del SICA, desde una perspectiva normativa, proponiendo la creación de Reglamentos Regionales.
- Sistematizar el proceso de planificación de la SE-COMISCA para que pueda ser replicado en otras Secretarías, Instancias y Órganos del SICA, bajo modalidades de Cooperación Sur-Sur y Triangular, Cooperación Sur-Sur y Cooperación Norte-Sur.

- Proponer acciones o proyectos que contribuyan a superar los retos identificados en el análisis de articulación de la Agenda Estratégica de la SE-COMISCA con los Planes Estratégicos Institucionales de los Ministerios de Salud de los países miembros del SICA, encaminados a estandarizar los mecanismos y herramientas utilizados por los equipos técnicos de los Ministerios Salud al momento de elaborar sus propios Planes Institucionales.
- Proponer acciones o proyectos que contribuyan a potenciar las oportunidades identificadas en el análisis de articulación de la Agenda Estratégica de la SE-COMISCA con los Planes Estratégicos Institucionales de los Ministerios de Salud de los países miembros del SICA, tales como la sistematización del proceso de planificación de la SE-COMISCA para ser replicado a otras Instancias, Secretarías y Órganos y el diseño de proyectos regionales a partir de las problemáticas comunes que los Ministerios de Salud han señalado como prioritarias.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, J. *ISSUU*. 2013.
https://issuu.com/asap1/docs/fundamentos_de_teoría_de_la_planificación_ahumada (último acceso: 4 de septiembre de 2023).
- Armijo, Marianela. *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago : CEPAL - Serie de Manuales N°69, 2011.
- Arroyo, Nicolas Fernandez. *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires : Fundación CIPPEC, 2012.
- Carrillo, Francisco Santos. «Dilemas de la Integración centroamericana: Las propuestas de reforma institucional del SICA en perspectiva.» Editado por ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública. 2014.
- COMISCA . «Plan de Salud de Centroamérica y República Dominicana .» Plan Estratégico. , San Salvador, El Salvador. , 2021.
- COMISCA . «Reglamento de Organización y Funcionamiento del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana y su Secretaría Ejecutiva .» Reglamento , San Salvador. , 2017.
- COMISCA. «Agenda de Salud de Centroamérica y República Dominicana 2019-2030.» Plan Estratégico , Placencia, Belice , 2018.
- COMISCA. «Resolución de la Reunión Extraordinaria del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana .» Declaración , San Salvador , 2007.
- Comité Consultivo del SICA. *Estatuto Constitutivo* . 2023.
<https://www.sica.int/instancias/instanciasdetails/85> (último acceso: 10 de octubre de 2023).
- Francisco Carrillo, Olga Teba. *El SICA: diálogos sobre una integración dinámica y singular en América Latina*. San Salvador : Fundación ETEA para el Desarrollo y la Cooperación , 2013.
- Francisco Osorio, Arnold Marcelo. *Repositorio de la Universidad de Chile* . s.f.
https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122268/La_teoría_general_de_sistemas_y_su_aporte.pdf (último acceso: 8 de noviembre de 2023).
- Kerner, Daniel. «La CEPAL, las empresas transnacionales y la búsqueda de una estrategia de desarrollo latinoamericana. » *Revista de la CEPAL 2003*, 2003: 85-89.
- Máttar, Ricardo Martner y Jorge. *Los Fundamentos de la Planificación del Desarrollo en América Latina y el Caribe* . 1.ra Edición . Editado por Naciones Unidas. Santiago , 2012.
- Organización Panamericana de la Salud. «Servicios de Salud .» s.f.
- Porras, Carlos Luis Rojas. «Discurso Inaugural, Asamblea Plenaria del Comité Consultivo del Sistema de la Integración Centroamérica .» San Salvador, El Salvador , 2020.

Protocolo de Tegucigalpa . «Protocolo de Tegucigalpa a la Carta de la Organización de los Estados Centroamericanos (ODECA) Art. 12 .» s.f.

SE-COMISCA. «Informe de Gestión de la Secretaría Ejecutiva del COMISCA. Julio - Diciembre 2023 .» San Salvador, El Salvador , 2023.

SE-COMISCA. «Plan Estratégico de la Secretaría Ejecutiva del COMISCA 2022-2025.» Plan Estratégico, San Salvador, El Salvador , 2022.

Secretaría General del SICA . «Declaración Especial relativa a las Instancias que integran el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA). .» Santiago de los Caballeros, República Dominicana. , 2022.

Secretaría General del SICA. «Mecanismo de Gestión, Coordinación e Información de la Cooperación Regional .» San Salvador, El Salvador. , 2013.

Vizcarra, Ana Elizabeth Villalta. «Los Nuevos Desarrollos en el Proceso de Integración Centroamericana.» s.f.