

2014-2019



[PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2014-2019]

Ministerio de Relaciones Exteriores de Panamá

Contenido

1	Concepto y justificación del Plan Estratégico.....	2
2	Antecedentes de Planificación Estratégica en el MIRE	5
2.1	Administración 1999-2004. Plan Maestro de Relaciones Exteriores	5
2.2	Plan Estratégico en la administración 2005-2009	6
	Plan Estratégico en la administración 2009- 2014	6
2.4	Oferta electoral y Plan Estratégico Nacional 2014-2019.....	7
3	Plan Estratégico MIRE 2014-2019	11
3.1	La participación en la construcción del Plan Estratégico del MIRE	12
3.2	Metodología para la elaboración del Plan.....	14
	Talleres de Inducción.....	14
	Talleres de Planeación Estratégica	16
	Talleres de Planeación Operativa	17
3.3	Elementos del Plan Estratégico.....	18
	Misión compartida.....	18
	Visión compartida.....	18
	Valores institucionales.....	18
	Líneas, Objetivos y Objetivos Estratégicos	19
	Productos Estratégicos	25
	Metas de las Direcciones Generales.....	39

1 Concepto y justificación del Plan Estratégico

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno a su quehacer actual y al camino que deben recorrer para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, logrando la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que provee.

Este enfoque sistemático de toma de decisiones se constituye como un valioso instrumento de una institución pública para enfrentar adecuadamente situaciones futuras, desarrollando y manteniendo una dirección predeterminada que alinea propuestas y recursos de la misma, ayudando con ello a orientar los esfuerzos que logren transformar la realidad.

La planificación estratégica sirve así para la identificación de prioridades y la asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias, lo que facilita el avance hacia una gestión comprometida con los resultados, siendo por ello clave en el ámbito de las instituciones públicas en tanto que establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”. Nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los objetivos que permiten materializar su misión y su visión. Cubre pues aspectos de carácter macro que involucran el mediano y largo plazo y apoya la identificación de cursos de acción que establezcan las prioridades institucionales.

Este documento tiene como objeto presentar la planificación estratégica realizada por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Panamá (MIRE) con objeto de promover cambios reales en su gestión e instaurar un nuevo estilo de actuación administrativa que rinda cuentas de manera efectiva y transparente.

Para lograr un buen gobierno no basta una capaz gestión económica; hay que cambiar la manera de trabajar de la administración pública, definir claramente su misión y objetivos dentro de la política que les corresponde y asignar y gastar mejor los recursos para que obtengan los resultados esperados. La ciudadanía quiere ejercer plenamente su derecho a decidir sobre los asuntos de interés público, que la definición de éstos sea lo más diáfana posible, que en la gestión pública exista orden y un rumbo definidos para poder desarrollar sus capacidades individuales y las de sus organizaciones, para reconocer las razones de interés público como suyas, y quieren además, buenos gestores, que alcancen los resultados esperados.

El “sueño del buen gobierno” sólo es posible si existe una planificación, una eficaz carta de navegación con políticas explícitas, una gestión evaluada por objetivos y resultados, con rendición de cuentas y un sistema de medir sus logros.

Con este ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, la gestión pública del MIRE busca cumplir la finalidad esencial para que está llamada: el logro de la máxima eficiencia en la ejecución de la política exterior para el bienestar colectivo.

Los miembros de un estado quieren estar satisfechos en sus tres dimensiones: como ciudadanos, que eligieron a los gobernantes y exigen resultados; como consumidores, para satisfacer sus necesidades bajo su propio esquema de valores y expectativas de

vida; y como contribuyentes, que se despojan de sus recursos financieros, para financiar la provisión de bienes y servicios públicos y que por eso, tienen el derecho de exigir que sean bien asignados, bien utilizados y que produzcan un beneficio concreto.

Y para ello la Planificación Estratégica constituye un instrumento idóneo en tanto que organiza el proceso que antecede al control de la gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. Por lo tanto, es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos. El control de la gestión, proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias, no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica.

La planificación estratégica enlaza en una institución pública con una gestión orientada a resultados cuyos caracteres y aportes esenciales son:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de lo actuado.
- Determinación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
- Determinación de un sistema organizativo dentro del ministerio adecuado a los resultados esperados y a los servicios comprometidos.

La gestión basada en resultados (GBR) aplicada al desarrollo institucional, se ha constituido en los últimos tiempos en el instrumento por excelencia para la renovación en busca del logro de una mayor eficiencia de las organizaciones, y particularmente de las Administraciones Públicas, condición indispensable en el mundo actual caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional y por la búsqueda de mejores resultados en los servicios o productos.

La GBR, tiene la ventaja esencial de que en cualquier coyuntura, la energía técnica y humana de una organización puede reunirse y concentrarse en nuevas tareas. A pesar de que una institución está separada funcionalmente y dependa de esas unidades y departamentos, las personas competentes de las diferentes unidades trabajarán juntas y aprovecharán las sinergias entre ellas. Ello supone que el todo es más que la suma de las partes y que la energía institucional puede reunirse y concentrarse en nuevas tareas.

Por último, en el marco de las actividades de planificación de las instituciones es necesario distinguir entre la planificación estratégica y la planificación operativa para comprender otro de los caracteres y finalidades primordiales de aquella. Aun cuando ambas tratan de determinar los mejores cursos de acción, la primera se refiere al largo y mediano plazo y la segunda se relaciona con el corto plazo. Cuando hablamos de planificación operativa nos estamos refiriendo a la determinación de las metas de corto plazo las cuales permiten hacer ejecutivas las estrategias. A partir de ella es posible

realizar la labor esencial de programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo. Tiene pues que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el tiempo necesario.

Pero en todo caso y en lo que aquí concierne, debe tenerse en cuenta que solamente puede ser diseñada una planificación operativa eficaz a partir de una estratégica bien definida.

Por todo, la elaboración de un Plan Estratégico será para la Cancillería de vital importancia, ya que en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la directriz que la organización como un todo debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas. Supone un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos pero también es su función la de proporcionar herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados. Así mismo sentará las bases de la detección de áreas de oportunidad y la mejora continua de procesos.

De eso trata la planificación estratégica, y así se justifica que el MIRE inicie el desarrollo de definición de la suya propia, para que con toda la información que se recopile en el proceso de su materialización e implementación, se pueda evaluar su rendimiento respecto de las razones de interés público que justifican su existencia como parte de las organizaciones del poder ejecutivo del Estado, lo cual es razón de ser y motivación de cualquier administración pública plenamente democrática.

2 Antecedentes de Planificación Estratégica en el MIRE

En una mirada retrospectiva respecto de los esfuerzos realizados en materia de planeamiento estratégico por anteriores administraciones del MIRE se observa como característica general que, aunque dichos esfuerzos existieron y fueron apoyados tanto por los distintos responsables de la Cancillería como por algunas instituciones internacionales y consultores y profesionales *ad hoc*, no se cumplieron los objetivos que motivaron su generación y tampoco sus previsiones y contenidos.

De los antecedentes consultados se desprende que las tres últimas administraciones gubernamentales no ejecutaron los planes estratégicos trazados, al menos en su integridad, y que no existió continuidad en la búsqueda y aplicación de las prioridades recogidas en los mismos; de hecho no se han encontrado evaluaciones de sus resultados ni registros respecto de su seguimiento y logros.

En materia de planeamiento estratégico, se llevaron algunos esfuerzos en las tres administraciones precedentes a la actual se sintetizan a continuación.

2.1 Administración 1999-2004. Plan Maestro de Relaciones Exteriores

Se definen los objetivos estratégicos con énfasis en el fortalecimiento de la democracia, la soberanía y la paz, tomando en cuenta la posición ventajosa del país. Define también objetivos administrativos para lograr mayor eficiencia y eficacia del recurso humano y a través de sus componentes, denominados imperativos estratégicos, se trazan los objetivos específicos a lograr.

Sobre la base de los objetivos trazados, las estrategias adoptadas se resumen a continuación:

- Potenciar las relaciones con EEUU, Colombia y Costa Rica.
- Adherir a Panamá a varios instrumentos internacionales como la doctrina Bethancourt, la ratificación del Estatuto de Roma y la integración política centroamericana entre otros.
- Proyectar al país internacionalmente aprovechando el fin de la presencia norteamericana, la globalización y el predominio del sistema democrático.
- Establecer estrategias específicas para el desarrollo de una política exterior comercial, coherente y comprensiva. Dentro de la misma se señala la participación de Panamá en la Iniciativa de la Cuenca del Caribe, en el Sistema de Preferencias, en la OMC; en el ALCA; el SICA, al Grupo de los Tres, la Comunidad Andina, el Mercosur, el TLC, la Unión Europea y la integración del Pacífico Asiático, en el marco de una estrategia asimétrica.
- Entre las estrategias de la cooperación internacional se señala el centro hemisférico de organismos internacionales, la aspiración de concentrar la gestión de la cooperación internacional, la de realizar la Reunión de Cancilleres de Centroamérica, así como la X Cumbre Iberoamericana y la inauguración del Salón del Congreso Anfictiónica de 826 para recibir las actas originales, entre otras actividades.
- Finalmente menciona los esfuerzos para profesionalizar el personal diplomático y consular.

2.2 Plan Estratégico en la administración 2005-2009

Aunque los primeros objetivos contienen en forma sintetizada los del Plan Maestro previo, en el campo diplomático y económico en aras del fortalecimiento democrático, este primer plan estratégico adiciona algunos objetivos importantes dirigidos hacia la pluralidad en las relaciones internacionales, la concertación y la ampliación de la cooperación a los ámbitos de lo técnico y cultural y a una visión de Panamá como destino turístico y centro de conexiones internacionales.

También expresa la tendencia a la neutralidad y a la solución pacífica de las controversias para resguardar al país de eventuales conflictos internacionales y para el fomento de la cooperación internacional para el desarrollo. Señala el aprovechamiento de las alternativas de integración económica y comercial sin exclusiones, pero previa evaluación de alternativas, la adopción de una política de transparencia y la modernización de la estructura orgánica y del servicio exterior y finalmente, la ejecución de una política exterior soberana que gestione oportunidades y cooperación internacional para el desarrollo incluyente y sostenido del pueblo panameño.

Divide en cuatro los imperativos estratégicos, los cuales desarrolla con las políticas institucionales, metas y acciones de corto plazo y/o proyectos.

Finaliza con el Plan Operativo Anual, detallado por Hemisferio, Continente y países, incorporando aquí resultados esperados, aunque un tanto difusos por su confusión con efectos y con actividades.

Igualmente recoge un Plan Anual de Acción Operativa por área de trabajo (el área multilateral y el área administrativa y operativa), atribuyendo las actividades, la metodología, los indicadores de seguimiento y los responsables a cada una de ellas.

Presenta además una nueva estructura para el Ministerio y un organigrama por los niveles Político y Directivo, Nivel Coordinador, Nivel Asesor, Nivel Fiscalizador, Nivel Auxiliar de Apoyo, Nivel Operativo y las Misiones diplomática y Consulares.

2.3 Plan Estratégico en la administración 2009- 2014 ¹

Los objetivos contenidos en este plan fueron muy escuetos y estaban basados en la Ley Orgánica de 1999 y reducidos a representar a Panamá ante otros estados, a la defensa de los intereses nacionales y de los ciudadanos panameños, al cumplimiento de la norma constitucional, la ley y los tratados y convenios internacionales en el marco del Derecho Internacional y a profesionalizar y modernizar el servicio exterior, según las demandas del nuevo orden internacional.

Enfoca la política exterior hacia el fomento de las aperturas internacionales y la gestión de oportunidades y cooperaciones para el eficaz desarrollo del pueblo Panameño.

¹ Para el período 2010-2014, sólo se contó con el Plan Estratégico de 2014 que estaba en el sitio Web de la Cancillería. Si hubo documento anterior no pudo ser localizado al momento del desarrollo de esta consultoría.

Presenta cuatro áreas o líneas estratégicas, a saber:

- Fortalecimiento institucional
- Acción Diplomática Internacional
- Talento Humano
- Estrategia de Transparencia

Dentro de las mismas destaca lo siguiente:

- Continuar con la modernización de la Cancillería optimizando la infraestructura y la automatización de sistemas. Instaurar un sistema integrado entre la Cancillería y el Servicio Exterior, un sistema federado de información y el mantenimiento de kioscos electrónicos.
- Concluir con el proyecto de rehabilitación del Colegio Javier (el cual había quedado pendiente), así como el establecimiento de la Academia y Biblioteca diplomática en las nuevas instalaciones.
- Incluir la reforma de un Seguro médico (50-50) dentro de una nueva Ley de carrera diplomática, así como la nueva Ley de Creación de la Agencia de Cooperación Internacional de Panamá. Igualmente, el anteproyecto de ley y la creación de una nueva base de datos sobre terrorismo, crimen transnacional, delitos conexos y armas de destrucción masiva.
- Cumplir con los compromisos adquiridos por Panamá como la creación de un centro de asistencia humanitaria para las Américas, el Hub de las Naciones Unidas, el pasaporte electrónico y las misiones en nuevas ubicaciones.
- Incluir las actividades de formación, bienestar y evaluación del personal y el mejoramiento de las comunicaciones con el servicio exterior, de las calificaciones de auditoría nacional e internacional y de la participación ciudadana y la obtención del ISO2600.

2.4 Oferta electoral y Plan Estratégico Nacional 2014-2019

La actual administración del Ministerio de Relaciones Exteriores, iniciada en julio del año 2014 bajo la dirección de Isabel Saint Malo de Alvarado en su calidad de Ministra y Vice Presidenta de la República, inició un proceso político cuyo objetivo primordial es materializar los lineamientos contenidos en el programa de alianza del gobierno electo presidido por Juan Carlos Varela y conocido como *“El Pueblo Primero”*.

Dicho plan se define a sí mismo como el resultado del trabajo realizado durante más de un año por cientos de personas, incluyendo representantes del Partido Panameñista, del partido Popular y un grupo interdisciplinario de hombres y mujeres independientes, que generan una nueva visión de Estado, “no solamente para ganar las elecciones sino también para instalar un gobierno honesto que utilice los recursos del Estado para mejorar la calidad de vida de todos los panameños y panameñas, sin distinciones políticas”.

Su visión es “poner las riquezas del país al servicio de todos los panameños/as con equidad y transparencia, respaldando al sector privado y a la inversión extranjera, para mejorar la calidad de vida de todos los panameños/as y que el Panamá que crece, crezca para todos”.

Su misión es instalar un gobierno honesto que sea ejemplo para más de 200.000 funcionarios públicos, cuya única responsabilidad es atender a más de 4 millones de panameños/as para la construcción de un Panamá mejor.

A partir de ahí, establece seis Ejes Estratégicos de acción, cada uno de ellos con sus correspondientes objetivos, en los siguientes campos:

- Eje 1: Bienestar y desarrollo humano
- Eje 2: Fortalecimiento de la democracia y del Estado de Derecho
- Eje 3: Desarrollo económico sostenible
- Eje 4: Seguridad ciudadana
- Eje 5: Política exterior al servicio del desarrollo
- Eje 6: Respeto, defensa y protección del ambiente

El Eje estratégico 5, que aquí más interesa, se descompone a su vez en 5 objetivos:

- la optimización de la proyección internacional del Panamá
- la consolidación del país como Centro Regional
- la modernización y fortalecimiento de la Cancillería
- la redefinición de la política exterior
- la prestación óptima de los servicios consulares.

Muy particularmente identifica entre sus objetivos prioritarios el Objetivo 5.3 (Eje 5), “la modernización y fortalecimiento del Ministerio de Relaciones Exteriores, para lograr una óptima representación de los intereses de Panamá en el extranjero” que se materializa, entre otras, mediante la estrategia de Gobierno 5.3.1 “Reestructurar el Ministerio de Relaciones Exteriores, para asignarle las competencias necesarias para articular una política exterior integral y coherente que incluya todas las tareas que le sean pertinentes”.

Entre otras de las prioridades estrategias relativas a la política exterior de Panamá, el programa de Gobierno recoge:

- Desarrollar una política exterior conforme a la vocación mediadora del país y a favor del respeto, defensa y promoción de la paz, los derechos humanos, el desarrollo económico sostenible y la seguridad internacional.
- Asegurar una política exterior y migratoria que responda a las necesidades del país y contribuya a fortalecer su posicionamiento como centro regional de organismos internacionales, sede de empresas multinacionales y capital de las Américas.
- Disponer la Cancillería y las sedes diplomáticas para apoyar y abrir camino a las empresas panameñas y promover el desarrollo del turismo.

En diciembre de 2014 se presenta a conocimiento de la nación el *Plan Estratégico de Gobierno de Panamá “Un solo país”* (PEG-2014-2019) que da cumplimiento a la Ley 34 de 2008, sobre Responsabilidad Social Fiscal. El Plan se formula para orientar y concretar las líneas de la acción estratégica de Gobierno de la Administración del Presidente Varela, en un contexto global que presenta tendencias e indicadores expresivos de cambios en las dinámicas socio-económicas y ambientales dominantes a nivel mundial, regional y a escala local.

El PEG 2014-2019 no sólo ha de enmarcarse en una visión de medio y largo plazo del desarrollo de Panamá en el contexto mundial, sino que busca contribuir a poner en marcha una nueva fase del desarrollo del país, fortaleciendo su economía e incluyendo a todos sus ciudadanos como instrumento eficiente para progresar significativamente en el proceso de desarrollo de Panamá, y para hacerlo en las condiciones de inclusión social, de integración territorial, de sostenibilidad ambiental y de gobernanza democrática a las que aspira el conjunto de la sociedad panameña.

En su concepción interna, el Plan mantiene el énfasis estratégico en el logro de objetivos sociales que fueron el centro de los Acuerdos de la Concertación para el Desarrollo, pero también propone una agenda actualizada y comprensiva para avanzar en los 6 ejes que inspiraron el programa de Gobierno “*El pueblo primero*” y que fue el que concitó el apoyo de los ciudadanos en las elecciones que le llevaron al gobierno de la nación.

Es así que, como el Programa de gobierno, en su Eje 5 (*Política exterior al servicio del desarrollo ‘Panamá capital de las Américas’*), el Plan incide en los objetivos de mejorar el posicionamiento internacional de Panamá a fines de su consolidación como Centro Regional; en el de modernización y fortalecimiento de la Cancillería y en el de redefinición de la Política Exterior y de prestación óptima de servicios consulares.

El PEG 2014-2019 también instituye que el objetivo de competitividad económica que se persigue depende estrechamente de factores económicos, pero igualmente de la calidad de las instituciones panameñas. Los indicadores que exhibe el país en materia institucional indican la necesidad de hacer progresos sustanciales.

Una parte importante de estos desafíos se concentran en la mejora de calidad de la gestión pública, lo cual exige definir un espacio y un ámbito concreto de acciones que se han de concentrar en los siguientes temas:

- Mejora del sistema de planificación e inversión pública
- Avances hacia la implantación del presupuesto por programas y medición de resultados
- Modernización y mejora del Sistema de Control gubernamental
- Modernización el servicio civil
- Avances hacia una mayor descentralización de la acción pública
- Impartición de justicia y seguridad.

Más en concreto el PEG aborda la importante cuestión de la reforma de la gestión pública panameña que conlleve a una gestión estratégica del Estado sobre las base de presupuestos económicos definidos por programas/proyectos, para lo cual se deben adoptar metas e indicadores de manera que se pueda efectuar su seguimiento y, finalmente, una evaluación de la efectividad y eficacia del gasto.

Asentados en estos antecedentes, las aspiraciones del nuevo gobierno en la Cancillería para el quinquenio 2014-2019 a su llegada en julio de 2014, se resumieron en estos objetivos ligados tanto al contenido del programa de Gobierno “*El pueblo primero*” como el Plan Estratégico de Gobierno 2014-2019 “*Un solo país*”:

1. Posicionar a Panamá en la esfera internacional como un país que representa un espacio hemisférico de diálogo, recuperando así el carácter mediador del país en las situaciones de conflicto internacional,
2. Liderar en la región algunos temas (especialmente la erradicación de la pobreza extrema, la defensa de los derechos humanos, la consecución de la igualdad de género y la preservación del medio ambiente) de la agenda de desarrollo de la ONU post 2015, esto es, de la Agenda Global de Desarrollo Sostenible que reemplazará a la Agenda de los Objetivos de Desarrollo del Milenio con posterioridad al dicho año, y
3. Fortalecer la institución y lograr una organización moderna, profesionalizada, que defina su gestión sobre la base de los servicios que ofrece al estado, a la ciudadanía y a la marca exterior del país.

3 Plan Estratégico MIRE 2014-2019

La culminación de las aspiraciones del nuevo equipo de gestión del ministerio está íntimamente vinculada a las evidencias en materia organizacional relevadas en el diagnóstico de capacidades institucionales ya desarrollado y presentado como parte del apoyo de la CAF a la entidad.

Este diagnóstico ha constituido la plataforma clave para que se puedan realizar e integrar eficazmente los posteriores y necesarios procesos de planificación estratégica, desarrollo organizacional y programación operativa del MIRE. Del levantamiento del mismo, se desprendieron los siguientes hallazgos:

1. En lo relativo a la planificación estratégica, y a pesar de haber existido esfuerzos en administraciones pasadas, nunca se han tratado de procesos participativos ni consensuados con los equipos directivos. No existe, además, una estructura adecuada para cumplir las funciones de planificación y monitoreo, ni formatos ni indicadores que permitan la medición de resultados ni la rendición de cuentas a la ciudadanía.
2. En relación a la organización, el MIRE se articula a través de una estructura de carácter netamente funcional, esto es, basada en la especialización de cada Dirección. Ello genera departamentos estancos, orientados al desarrollo de tareas más que en la provisión de servicios; esto es centrados en la ejecución de actividades más que en proveer insumos a procesos. Consecuentemente, la organización se enfrenta a una gran dificultad para el trabajo coordinado, donde cada dirección actúa muy aisladamente, sin que exista un flujo organizativo racionalizado ni orientado a la eficacia y eficiencia.
3. En cuanto a los recursos humanos, se constata un débil desarrollo de la carrera profesional así como la histórica asignación de recursos humanos sobre la base de criterios coyunturales más que de roles, funciones y perfiles profesionales. Esta designación, dificulta la selección y retención del mejor talento, la transmisión de conocimiento y la consistencia de una política exterior coherente en la línea de tiempo. Además, la complejidad organizativa ministerial, basada en departamentos fragmentados, afecta a la capacidad de identificar apropiadamente a los responsables de los procesos.
4. La administración general y financiera del MIRE, guiada por un cúmulo de normativa nacional, no dispone de reglamentos operativos incorporados a la gestión ni sistemas técnicos adecuados para brindar eficiencia y transparencia, evidenciando una organización burocratizada, lenta en sus trámites y con deficiente orientación al usuario.
5. Vinculados a los mecanismos de control interno, auditoría, comunicación, gestión de conocimiento y mejora continua, el Ministerio presenta grandes desafíos. La estructura basada en potentes columnas funcionales (Direcciones Generales) dificulta la comunicación entre pares de distintas áreas y la racionalización de los procesos para la obtención de resultados lo que entorpece el adecuado monitoreo y por tanto, hace muy ineficiente los esfuerzos de mejora continua.

Se manifiesta así la existencia en el MIRE de una estructura que dificulta un sector público basado en la eficiencia de los procesos y en el que las soluciones de gestión

contribuyen al cumplimiento de objetivos que logren disminuir el gasto, incrementar la eficiencia, optimizar la administración de los recursos disponibles, aumentar la transparencia, asegurando la legalidad y el seguimiento de todos los actos administrativos y contables -los cuales tienen un alto impacto a nivel presupuestario -, y en definitiva, incrementar la satisfacción de los ciudadanos gracias a un mejor nivel de servicios disponibles.

Tampoco se corresponde con las necesidades que el nuevo gobierno pretende materializar, en tanto que el mismo ha de valerse para el cumplimiento de sus ambiciosas aspiraciones de una organización ministerial moderna y profesionalizada que defina su gestión sobre la base de la idoneidad de los servicios y resultados que ofrece al país.

3.1 La participación en la construcción del Plan Estratégico del MIRE

El esfuerzo de planificación, ha implicado un proceso sistemático de interiorización de objetivos por parte de todo el equipo directivo pero también ha obligado al equipo de planificación a asumir la función de proporcionar herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados dada la inexistencia de ningún mecanismo organizacional ni experiencia previa participativa en la institución. Así mismo ha servido para sentar las bases de la detección de áreas de oportunidad y la mejora continua de procesos.

Para su elaboración se desarrolló el siguiente proceso de trabajo:

- Diseño y ejecución de un proceso participativo de los componentes claves de la Planificación Estratégica dirigido a definir la misión, la visión, los valores, las líneas estratégicas, los objetivos y los productos a alcanzarse en el quinquenio.
- Definición del mecanismo de monitoreo continuo del plan.
- Formulación del Plan Estratégico 2014-2019 del MIRE y la representación en soporte documental.

Se contó con apoyo de los servicios de especialistas con experiencia en este campo que se instalaron temporalmente en la propia Cancillería y que diseminaron de forma directa y personal el objetivo de la labor que se proponían acompañar y facilitar.

Dado el análisis de las experiencias previas, se consideró esencial concebir, desde el inicio, la definición del Plan Estratégico como un proceso completamente participativo en el equipo de directores y subdirectores de las diferentes Direcciones Generales de la Cancillería y los asesores y técnicos de los Despachos Superiores, intervinieran en su diseño y elaboración.

Definidos los lineamientos principales (Misión, Visión, Líneas, Objetivos y Productos Estratégicos) con los equipos directivos, se promovió posteriormente la planeación participativa con los equipos de Jefes y Analistas de los distintos departamentos para la definición de los proyectos o metas con los que, cada dirección, contribuirá a la consecución de los productos estratégicos. De esta manera, se ha logrado implicar y empoderar en su totalidad a los equipos de toda la institución.

Este enfoque ha favorecido la consecución de algunos logros de gran importancia para la implementación del Plan, como los siguientes:

- La participación llevó consigo el sentimiento de pertenencia, construyendo una base fuerte para las posteriores intervenciones necesarias a su materialización. Si un gran número de personal de la Cancillería ha sido parte esencial en el proceso de la planificación, esta intervención les pertenecerá, tendrán un interés en ella no tan solo como miembros del equipo de trabajo sino también como sus creadores. Ellos harán lo que sea posible para ver que sus labores sean exitosas a los fines acordados.
- Ha garantizado que la intervención tenga credibilidad en todos los segmentos de la organización ministerial, particularmente en los niveles no directivos, porque ha sido planificada por supervisores y directores ministeriales pero también, en alguna fase, los niveles no directivos que así aceptaron que sus intereses fueron atendidos.
- El tener una mayor diversidad de personas en el proceso de planificación ha permitido tener acceso a una más amplia gama de ideas y perspectivas.
- Un enfoque de planificación participativa ha reducido obstáculos ocasionados por la ignorancia de las realidades y desafíos diarios del quehacer ministerial desde el punto de vista de sus hacedores directos.
- Se ha conseguido también conceder oportunidades a grupos frecuentemente no escuchados en la toma de decisiones estratégicas pero luego implicados en su consecución.
- Se han desarrollado capacidades y habilidades en todo el espectro técnico de la institución que persistirán más allá del mero proceso de planificación.
- Ha resultado muy útil para reunir y establecer lazos entre miembros directivos ministeriales que no siempre encuentran facilidad para un contacto horizontal y abierto entre sus departamentos.
- Ha construido puentes de confianza entre la organización del ministerio y la nueva dirección implicando respeto para todos y valoración de su experiencia e ideas.

Los componentes teóricos centrales y orientadores del Plan se basaron en la Ley 28 de 1999, ya citada anteriormente, en los temas vinculados al área de su competencia que aparecen en el *Programa de Gobierno El Pueblo Primero*, en el discurso pronunciado por el Presidente Juan Carlos Varela ante la Asamblea de las Naciones Unidas (octubre 2014), en el *Plan Estratégico de Gobierno de Panamá "Un solo país"* (PEG-2014-2019), en los resúmenes de los Planes Estratégicos anteriores y en las orientaciones y aspiraciones de la Cancillería puestas de manifiesto por la Ministra.

Tomando en consideración estos insumos, el equipo técnico trabajó en la elaboración de unas líneas potenciales de componentes del Plan Estratégico que sirvieron como punto de partida del trabajo.

3.2 Metodología para la elaboración del Plan

TALLERES DE INDUCCIÓN

Tras oportunas consultas con el Despacho Superior, se realizó un primer taller participativo (*Taller de Inducción*) donde la Ministra presentó tanto las aspiraciones para la Cancillería del nuevo gobierno como el sentido del Plan Estratégico, la necesidad y fines así como algunos elementos de su modelo de gestión y aspiraciones.

En resumen, la visión de la ministra se sintetiza en la siguiente ilustración:

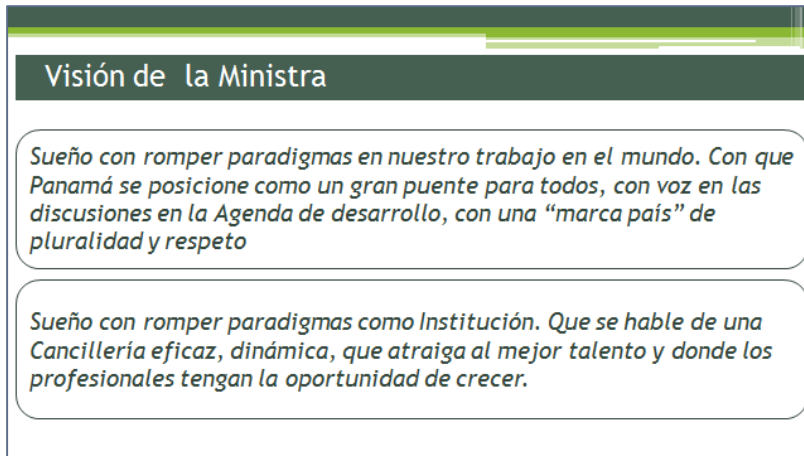


Ilustración 1- Visión Vicepresidenta y Ministra de Relaciones Exteriores

Este primer taller, se desarrolló durante 2 jornadas consecutivas, con la participación de 35 personas (Ministra, Viceministros, Secretario General, Directores y Subdirectores así como asesores técnicos de los mismos) y tuvo como 3 objetivos esenciales que guiaron su desarrollo:

- Presentar las aspiraciones y lograr la alineación del equipo técnico con el nuevo equipo de gestión.
- Mostrar las principales evidencias relevadas en el Diagnóstico institucional
- Nivelar conocimiento grupal sobre la Gestión Basada en Resultados

Sobre esta base, se definieron los objetivos particulares que se muestran en la siguiente imagen



Ilustración 2- Objetivos Taller Inducción

Se muestra a continuación los contenidos trabajados en el taller de Inducción:

Día I		
Duración	Concepto	
8:30 - 8:45 am	Bienvenida y Objetivos de la sesión.	S.E. Ministra
8:45 - 9:00 am	Presentación de la Agenda.	Olga Robles
9:00 - 9:45 am	Clarificando expectativas y algunas reglas	S.E. Ministra
9:45 - 10:00 am	Desafíos y Oportunidades	Olga Robles
10:00 - 10:15 am	<i>Receso</i>	
10:15 - 11:30 am	Desafíos y Oportunidades II	Olga Robles
11:00 - 12:00 am	La Aspiración y la Ruta.	S.E. Ministra
12:00 - 1:30 pm	<i>Almuerzo</i>	
1:30 - 3:30 pm	1ra. Dinámica: Comprometiéndonos como un solo Equipo: "llevando nuestro barco a puerto seguro"	Elba de Carrizo
3:30 - 5:30	2da. Dinámica: DISC. "Llevando la Aspiración a la Acción": comprendiendo nuestras fortalezas y cómo nos complementamos.	Elba de Carrizo
6:30 - 7:30 pm	Cena	
Día II		
9:00 - 9:30 am	Resumen día anterior	Olga Robles
9:30 - 10:15 am	Marco Teórico Gestión Basada en Resultados Planificación Estratégica	Amelia Márquez
10:15 - 11:00 am	Ejercicio práctico	Amelia Márquez
11:00 - 11:15 am	<i>Receso</i>	
11:15 - 11:45 am	Marco Teórico Servicios de la Cancillería	Olga Robles

11:45 - 12:00 pm.	Ejercicio Práctico	Olga Robles
12:00 -12:15 pm.	Cierre Taller	S.E. Viceministro
12:00 - 1:30 pm	Almuerzo y cierre	

TALLERES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Posteriormente, en un segundo turno de sesiones, que supusieron la organización de 4 Talleres Estratégicos, se definieron, con los mismos participantes que en el taller de inducción, la Misión, Visión, Líneas y objetivos estratégicos alcanzando los productos generales de las Direcciones Generales para el quinquenio 2014-2019, discusión que absorbió mucho tiempo pero que fue también clave para el éxito de la materialización del Plan.

Para el logro de estos resultados se utilizó la herramienta “Balanced Scorecard” (Cuadro de Mando Integral) por ser una sistemática muy útil en el proceso de planeación estratégica en tanto que permite traducir la misión y la visión de una organización en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a una acción organizativa óptimamente oportuna y relevante. Su uso facilita la alineación y vinculación de todo un organigrama a la estrategia generada y contribuye a organizar un modelo de negocio idóneo y a estructurar los indicadores y la información pertinente a su consecución.

El proceso de diseño inicia con la definición de la visión, misión y valores de la organización y a partir de ello se desarrolla la estrategia que se representa a través del mapa estratégico, esto es, de un conjunto de líneas estratégicas que se vinculan a través de relaciones causa-efecto ayudando a entender la coherencia entre dichas líneas estratégicas y las acciones de la organización.

Dicho objetivo de convertir la estrategia de una organización en acción y resultados se consume a través de la formación de sus líneas estratégicas en cuatro perspectivas esenciales:

- La perspectiva de la misión institucional
- La perspectiva de los usuarios finales o servicios a proporcionar,
- La perspectiva de los procesos internos y
- La perspectiva de los recursos humanos.

Es así, que las líneas estratégicas del Plan del MIRE se organizaron, en esas cuatro perspectivas o dimensiones que abarcan la totalidad de las actividades, funciones y resultados esperados del Ministerio.

A continuación se mencionan los siguientes beneficios que se obtuvieron con la aplicación en la Cancillería de esta herramienta.

- Alineación de los empleados públicos hacia la visión de la institución.
- Mejora de la comunicación al personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.

- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

El resultado de estos talleres permitió el manejo por parte de los asistentes de los conceptos esenciales de la planificación estratégica y determinar el alcance de los mismos en la institución. A través de las diferentes sesiones se logró definir para la institución los conceptos clave de la planificación:

- Misión. Como descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones públicas al mismo tiempo que justifican su existencia.
- Visión y valores. Como futuro deseado de la organización ministerial. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad; representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público y la manera en que quiere ser conocida o percibida la institución en el futuro.
- Líneas estratégicas. Logros en los resultados finales o servicios que la entidad pública espera concretar a medio y largo plazo para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz. Describen un nivel específico de compromiso dentro de un determinado propósito o misión y de esta manera ayudan a medir si el propósito general se está cumpliendo o no. Deben estar alineados con los objetivos políticos.
- Objetivos estratégicos. Directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización ministerial. Permiten la definición de las metas, los productos y son la base para las prioridades en la asignación de recursos. Esto es, proporcionan una plataforma para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos.
- Productos. Conjunto de resultados que se definen para alcanzar los objetivos marcados y que dependen exclusivamente del ámbito de la Cancillería. Por su parte, cada uno de los productos contendrá a su vez los siguientes elementos definitorios del mismo:
 - a. Meta
 - b. Línea de Base
 - c. Indicadores
 - d. Responsables
 - e. Cronograma
 - f. Recursos económicos

TALLERES DE PLANEACIÓN OPERATIVA

Por último, se desarrollaron una tercera fase de talleres (Sesiones Operativas) ya con cada una de las direcciones generales independientemente y con participación de sus altos responsables y también con sus mandos medios, Jefes de Departamento y Analistas. Estas sesiones tuvieron 3 objetivos principales:

- Presentar las líneas estratégicas definidas en los talleres gerenciales de forma que se validaran pero también se generara una apropiación y alineamiento de todos los integrantes de la Dirección respecto de las mismas.
- Definir los servicios y usuarios principales de cada Dirección para redefinir así la organización más efectiva (organigrama basado en servicios)

- Concretar los productos con los que, cada dirección, contribuye a los resultados esperados en la gestión y señalados en las sesiones estratégicas con la gerencia; esto es, la planificación estratégica de cada dirección general del MIRE.

De esta manera, se logró que la perspectiva de los funcionarios de la Cancillería fuera considerada en el proceso definitorio del Plan, dando oportunidad a todos los involucrados a discutir criterios y a argumentar las estrategias y objetivos esenciales del mismo. Esto significó que las ideas de todas las personas involucradas fueron respetadas e incidieron en el resultado final y con ello se mejoró la credibilidad de su contenido en todos los segmentos de la organización ministerial, lo cual es elemento esencial y garantía de éxito para su posterior implementación, monitoreo y proceso de mejora continuo.

3.3 Elementos del Plan Estratégico

Como resultado de estas sesiones se consensuaron para el ministerio los siguientes enunciados:

MISIÓN COMPARTIDA

Ejecutar los lineamientos de política exterior a fin de posicionar a Panamá como un país de diálogo y mediación; promover que la cooperación internacional para el desarrollo beneficie a la ciudadanía panameña, así como defender y proteger los intereses del Estado panameño en el ámbito internacional.

VISIÓN COMPARTIDA

Ser una Cancillería renovada, mejor posicionada, eficiente y moderna, con profesionales altamente competitivos y que, como marca país, promueva su capacidad de diálogo y concertación y sea líder de vanguardia en la región para la agenda de desarrollo global sostenible.

VALORES INSTITUCIONALES

Los valores se clasificaron en tres grandes grupos: valores éticos, económico-técnicos y los creativo-emocionales y generan una interacción encaminada a reforzar el cumplimiento normativo, la reproducción de confianza y el desarrollo de la innovación. Los valores fueron seleccionados por los grupos de trabajo que además formularon la definición de cada uno de ellos desde su perspectiva de la siguiente forma.

Valores éticos	Valores técnico-económicos	Valores emocional creativos
Transparencia	Eficiencia	Apertura
Respeto	Valorar la tecnología	Creatividad
Responsabilidad social	Medición de resultados	Equilibrio trabajo - vida
Honestidad		

- Definiciones Operativas de los Valores adoptadas por los participantes:

Valores Éticos

Valor	Definición Operacional
Transparencia	Dar a conocer la información clara y oportunamente
Respeto	Consideración del valor que tienen las personas

Responsabilidad Social	Ser consecuente con los valores ambientales, culturales y de convivencia del país
Honestidad	El valor de decir la verdad

Valores Económico-Técnicos

Valor	Definición Operacional
Eficiencia	Cumplimiento de los resultados en los tiempos requeridos
Valorar la tecnología	Modernización de los procesos
Medición de resultados	Asegura la calidad y la mejora constante de los procesos

Valores Creativo-Emocionales

Valor	Definición
Creatividad	Nuevas formas de hacer diplomacia
Apertura	Disposición y calidez para el diálogo y entendimiento
Balance vida-trabajo	Equipo óptimo, alineado y capacitado para resultados exitosos

Al igual que otros componentes del plan, los valores tienen que ser apropiados por todo el personal y convertirse en la norma de conducta de la organización y sus miembros. De allí la importancia de que sean conocidos y adoptados como parte de la cultura organizacional.

LÍNEAS, OBJETIVOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Como se ha señalado, para definir las Líneas Estratégicas se utilizó el enfoque del Balance Score Card (BSC) por su capacidad de convertir la visión en acción mediante un conjunto integrado, coherente y equilibrado de 4 categorías que permiten ver la institución en su totalidad.

Por ello, se definieron las 4 principales líneas estratégicas: (i) la primera orientada por la misión principal del MIRE, esto es, el servir de canal de para desarrollar la estrategia de una política exterior comercial, coherente y comprensiva que posicione al país como un país de dialogo y mediación y beneficie a la ciudadanía panameña. (ii) en segundo lugar la alineación a los servicios que se prestan a los usuarios y a la imagen que éstos tienen de la institución, (iii) una tercera línea centrada en los procesos internos de la institución y por último, (iv) una línea dirigida a la necesidad de mejorar la formación y el crecimiento de la propia institución. Estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de la institución y serán consideradas en la definición de los indicadores.

El equilibrio entre los resultados esperados es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre la orientación externa (misión y usuarios) y la orientación al interior de la entidad (procesos, capacitación, innovación, etc.) así como un equilibrio entre los esfuerzos dirigidos a resultados a corto plazo y los impulsarán la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.). Se definieron, sobre esta base, 4 líneas y 8 objetivos estratégicos.

Línea I. La política exterior como instrumento de desarrollo inclusivo y sostenible de Panamá

El objetivo de esta línea es impulsar una política exterior dinámica y coordinada que posicione a Panamá en un papel protagónico en la nueva agenda global de desarrollo sostenible.

Esta línea se centrará en lograr que la Cancillería alcance los resultados del compromiso asumido por el ejecutivo del fortalecimiento de una política exterior coherente con el plan de gobierno. Se definirá, en coordinación con las instituciones del Estado, un Plan Maestro de Política Exterior, que enriquecerá la agenda ministerial en el ámbito bilateral y multilateral, facilitará un sistema de seguimiento de los compromisos adquiridos en las audiencias y misiones internacionales de la Sede y su conexión con el Servicio Exterior, orientará la estrategia de apertura de nuevas embajadas y/o consolidación de las existentes y fomentará, entre otras áreas, la presencia panameña en Organismos Internacionales. Esta línea mostrará especial atención a la coordinación con las agendas internacionales de las entidades nacionales, públicas y privadas desarrollando un espacio y mecanismo de trabajo colaborativo que imponga coherencia y alineación a la Política exterior panameña

Los Objetivos estratégicos definidos son:

01. Panamá en el mundo: Definir una estrategia coherente de reposicionamiento del país
02. Panamá capital de América: Fomentar el valor agregado de Panamá como Sede de Organismos Internacionales

Línea II. Panamá, marca de un País de Diálogo y Seguridad Jurídica

La imagen internacional de Panamá se asocia en el exterior comúnmente con aspectos que pueden reducir la confiabilidad en el país e impactar negativamente en su capacidad de desarrollo. Esto ocurre, por ejemplo, cuando se generan noticias de contenido negativo que involucran a usuarios de la plataforma de servicios corporativos y financieros, lo que tiene una incidencia en la percepción y reputación del país. Ello genera una escasa proyección de otros temas de gran interés y valor que se encuentran en la idiosincrasia e historia del país y en los que destaca la capacidad para generar procesos de diálogo entre posiciones encontradas que han impedido su involucramiento en guerras, la vocación de neutralidad histórica que ha logrado convocar y promover escenarios de convergencia internacional o su disposición natural de puente entre dos océanos que, fomentada por iniciativas público-privadas, convierten al país en el centro de las Américas y un lugar privilegiado de enlace con el mercado asiático.

A través de esta línea de trabajo, se busca transformar este arquetipo negativo con el propósito de generar valor “del producto Panamá” en la comunidad internacional de manera que repercuta en el desarrollo y confiabilidad del país. Y para ello se entiende por *Marca País* la estrategia dedicada a cambiar la manera en que el mundo aprecia esta nación. La marca país es un concepto utilizado en marketing y la comunicación para referirse al valor intangible de la reputación e imagen de un país a través de múltiples aspectos, tales como sus productos, el turismo, la cultura, los deportes, las empresas y los organismos públicos, que determinan los valores que se asocian a ese país. Una marca país es un valor añadido para los productos provenientes de una nación, así como para el turismo, la atracción de capital extranjero, la captación de mano de obra y su influencia política y cultural en el mundo.

Este desafío de mejorar la imagen internacional, se encuentra con el reto especial de mantener la competitividad de su centro corporativo y financiero. Para ello, Panamá ha renovado la Comisión de Alto Nivel Presidencial para la Defensa de los Servicios Internacionales y Financieros (CANDSIF). Dicha comisión la preside la Vicepresidenta y Canciller y la integran, de forma permanente, el Ministro de la Presidencia, Ministro de Economía y Finanzas, Ministro de Comercio e Industrias, la Superintendencia de Bancos de Panamá, la Superintendencia de Seguros y Reaseguros de Panamá, la Superintendencia del Mercado de Valores, la Asociación Bancaria de Panamá, el Colegio Nacional de Abogados, la Asociación de Abogados Internacionales y la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá. La CANDSIF se concibe como el órgano consultor encargado de brindar insumos para establecer la estrategia de Estado relacionada a la defensa y promoción de la plataforma de servicios a nivel internacional. Proporciona también, un espacio de análisis y discusión para el desarrollo de una política de país, que analice las adecuaciones que deben hacerse al sistema y salvaguardar así, los intereses nacionales frente a los compromisos internacionales sobre la materia. La estructura incluye además, la conformación de un equipo técnico negociador y el establecimiento de una Secretaría Técnica que asegura la operatividad de CANDSIF

Desarrollar el mandato de la Estrategia de CANSIF exige el fortalecimiento institucional y el apoyo de asesoría internacional tanto en el diseño de dicha estrategia como en la implementación de la misma frente a los organismos internacionales, entidades multilaterales y relaciones bilaterales de manera que el desarrollo de la plataforma de servicios corporativos y financieros esté alineada con la marca país.

Valorar la repercusión de estas estrategias y la incorporación en la conciencia colectiva de la comunidad internacional de la “*Marca País*” (tanto desde el punto de vista de los avances en el Servicio Financiero como del resto de factores a promocionar) requiere el monitoreo de los medios internacionales para evaluar el cambio de imagen pretendido y, en su caso, la revisión de la estrategia. Dicho monitoreo debe de incluir no sólo el análisis automatizado de los medios internacionales sino la integración sistemática de las oficinas del Servicio Exterior en dicho análisis.

Existen en ese sentido, ciertas debilidades para el seguimiento de las noticias internacionales que afectan y tratan de Panamá y no se dispone de un mecanismo sistemático de trabajo ni de la tecnología adecuada que facilite el análisis del servicio exterior de las noticias sobre actores y temas de interés para el país desde los estados donde se originan. Dicho sistema de monitoreo supondrá también, el insumo esencial para la estrategia de comunicación del propio Ministerio más allá de la herramienta de seguimiento de la estrategia de la Marca Panamá.

Esta línea abarcará dos Objetivos estratégicos:

01. Difundir internacionalmente la reputación de Panamá, como país de respeto a los derechos humanos y la seguridad jurídica
02. Promover internacionalmente a Panamá como espacio de encuentro y concertación

Línea III. Una Cancillería innovadora para un servicio de excelencia

El MIRE presta directamente servicios a la ciudadanía, tanto nacional como internacional acreditada en Panamá. Dichos servicios – emisión de pasaportes a funcionarios en misiones internacionales, emisión de documentos a personal diplomático internacional o autenticación de firmas oficiales entre otros, no son eficientes, no permiten a los usuarios conocer el estado del trámite y presentan una imagen deteriorada y poco eficaz.

Los servicios prestados, no están sistematizados ni cuentan con un flujo documentado que permita evaluar deficiencias y promover actuaciones de mejora. Las unidades responsables de la provisión de estos servicios no disponen de la tecnología adecuada ni se cuenta con sistemas que permitan un progreso sustancial de los tiempos, control de documentación, rastreo de status del mismo etc. Estas deficiencias en la atención al usuario final influyen negativamente en la imagen de la institución y del propio país

Internamente, los procesos de la institución para el control y distribución de la documentación interna y externa (correspondencia, por ejemplo), el volumen de entradas y salidas de los mismos y el circuito que realiza en las diferentes oficinas de las Direcciones Generales para su gestión, así como sus mecanismos de control, las copias de reproducción etc. evidencian problemas en su gestión y procesamiento. Es así que resulta muy difícil de dar seguimiento a la correspondencia interna y externa del ministerio.

Otros procesos como el funcionamiento del Despacho Superior, los procedimientos internos para el manejo de las solicitudes formales e informales (llamadas, correos, etc.), el control y distribución de las mismas, el manejo de la Agenda de actividades ministeriales, las relaciones con su equipo de trabajo (Asesores / Directores) y las tareas relacionadas a la preparación de cada una de las actividades, así como los mecanismos de registro, control, y seguimiento de los compromisos asumidos en sus reuniones, no están suficientemente sistematizados y presentan debilidades de gestión. Dichos procedimientos no se encuentran sistematizados, ni documentados ni disponen de un soporte tecnológico que faciliten su seguimiento.

Por otro lado, las instalaciones del Palacio Simón Bolívar están deterioradas y no corresponden físicamente con las necesidades de una organización institucional moderna que facilite los flujos de trabajo y comunicación, lo que repercute negativamente en el funcionamiento habitual del Ministerio y en la imagen exterior del mismo.

Esta línea abarcará dos Objetivos estratégicos:

01. Fomentar las capacidades de la Cancillería como institución que soluciona servicios de la ciudadanía
02. Promover en la Cancillería la gestión de servicios transformando la orientación de tareas hacia la administración de procesos.

Línea IV. Las personas como agente del cambio en la Cancillería

La Ley No.28 de 7 de junio de 1999 sobre Servicio Exterior y Carrera Diplomática no ha tenido total cumplimiento ni ha guiado la formación de talento humano específico para las funciones diplomáticas propias de la Cancillería.

Adicionalmente, la gestión del recurso humano en la Cancillería se reduce a los trámites y diligencias administrativos (planillas, vacaciones, asistencias y horarios, incapacidades), sin que concurra una completa aplicación de las indicaciones de la Dirección General de Recursos Humanos del MEF.

No existe, en el MIRE, una manifestación coherente entre la definición de perfiles para el cargo, las funciones asignadas y los salarios devengados. Esta realidad recorre toda la institución y en prácticamente cualquier nivel profesional puede encontrarse personas con perfil idóneo, funciones adecuadas al cargo y salarios muy por debajo del salario de mercado y muy por debajo de otras personas con perfiles menos idóneos y menores responsabilidades (por ejemplo, personas con maestría, fungiendo como responsables de un departamento, percibiendo salarios entre B/.500 – B/. 600 y supervisando a otras personas con salarios de B/. 2,000). En esta misma línea, se describen algunos cargos sin funciones claramente descritas (asesores vinculados a Direcciones Generales, por ejemplo).

Esto se refleja en la inexistencia de un Manual de Organización específico para el MIRE ni Reglamento Operativo que incluya perfiles de puestos, funciones y roles. El Manual General del Sector Público (2009) del MEF alcanza los niveles directivos pero no presenta el desarrollo y alcance de niveles inferiores.

Esta línea abarcará dos Objetivos estratégicos:

01. Promover la Carrera Diplomática como buque insignia de la Cancillería
02. Impulsar el desarrollo del Talento Humano del MIRE

Se resumen a continuación las líneas descritas y los objetivos que las comprenden.

Objetivos estratégicos



PRODUCTOS ESTRATÉGICOS

En las tablas siguientes se presentan los productos estratégicos del Plan 2015-2019 definidos a partir de las líneas estratégicas y sus respectivos objetivos. Así mismo, se indican las metas o resultados de cada Dirección que contribuirán al logro de los productos

En dichas tablas se detallan los elementos esenciales en la definición de cada Producto. Esta información facilita la acción integrada de la organización teniendo como norte la misión y la visión pero al mismo tiempo generando guías para un desempeño orientado a resultados concretos, factibles y demostrables.

Así para cada línea, se han definido los siguientes parámetros

- **Línea Estratégica.** Cambios a corto y medio plazo en la situación de desarrollo vinculados con el MIRE
- **Objetivos Estratégicos.** Detalla, desglosa y/o define con precisión las metas que se pretenden alcanzar
- **Producto.** Resultados y /o servicios tangibles o intangibles entregados. Se deben alcanzar con los recursos con los que contamos y en un plazo específico. Deben de ser alcanzables y estar bajo nuestro control
- **Indicador.** Medida del progreso respecto al producto. Son medidas que permiten rendir cuenta de los cambios producidos por el proyecto.
- **Meta del Producto.** Finalidad u objetivo que se ha trazado (medible, cuantificable) alcanzar
- **Línea Base.** Valor del indicador al inicio del proceso. Medición inicial que sirva para valorar los avances al finalizar el proceso.
- **Productos de las Direcciones.** Contribuciones a los productos del MIRE. ¿Qué objetivo pretende esta dirección / secretaría lograr como contribución a esta línea estratégica?
- **Metas Intermedias.** Tareas emprendidas para generar las metas y productos buscados. Requieren directamente el uso de recursos (financieros, humanos, equipo, etc.)

Esta información facilita la acción integrada de la organización teniendo como norte la misión y la visión pero al mismo tiempo las guías para un desempeño orientado a resultados concretos, factibles y demostrables.

Productos estratégicos

1 La política exterior: Instrumento de Desarrollo Inclusivo y Sostenible de Panamá

Panamá en el mundo: Estrategia de reposicionamiento de país

1

Plan Maestro de Política Exterior: Trabajo colaborativo inter-institucional para el posicionamiento coherente de Panamá en el mundo

2

Viceministerio de Asuntos Multilaterales y Cooperación y Plan Nacional de Cooperación Internacional

Panamá Capital de América: Sede de Organismos Internacionales

1

Sede de Naciones Unidas para América Latina y El Caribe

2

Sede de Ayuda Humanitaria para América Latina y El Caribe

3

Plataforma de Cooperación Sur-Sur para América Latina y El Caribe

2 Panamá como país de Diálogo

Panamá.
Marca de respeto a los derechos humanos y la seguridad jurídica

1

Marca País. Definición, Promoción y Sistema de Monitoreo

2

Apoyo al Sistema Interamericano de Derechos Humanos - SIDH

3

Secretaría Técnica y Ejecución de Lineamientos CANDSIF

4

Puesta en valor del Patrimonio Diplomático Histórico

Panamá como espacio de encuentro y concertación

1

Cumbre de las Américas

2

COP 2018

3

Presidencia SICA, Sesión CIDH, Comité Interamericano contra el Terrorismo - CICTE

3 Una Cancillería innovadora para un servicio de excelencia

La
Cancillería
soluciona

1

Automatización de Servicios a la Ciudadanía (pasaportes, privilegios, autenticaciones, becas y vacantes)

2

Embajadas y consulados virtuales

La
Cancillería
gestiona
servicios

1

Creación de la Unidad de Gestión Estratégica

2

Procedimientos, organización y mejora continua de servicios

3

Gestión automatizada de la administración y mejora de instalaciones

4 Las personas como agentes del cambio en la Cancillería

La Carrera Diplomática: buque insignia de la Cancillería

1

La Academia: formación de aspirantes y miembros del Cuerpo Diplomático

2

El desarrollo de la Carrera Diplomática: Programa de evaluación, rotación y ascensos

El Desarrollo del Talento Humano

1

Regulaciones: Reglamento interno, clasificación de puestos, Políticas de compensación

2

Plan de reclutamiento, clima organizacional y retención del Talento Humano

Línea I

Linea Estratégica:	La política exterior como instrumento coherente de Desarrollo Inclusivo y Sostenible de Panamá
Objetivo de la Línea Estratégica para el Periodo 2015-2019:	Impulsar una política exterior dinámica, que posicione a Panamá en un papel protagónico en la nueva agenda global de desarrollo sostenible, los procesos de integración político-económicos e intercambio público-privado en favor del desarrollo nacional
Indicador de la Línea Estratégica:	Incremento de la inversión sostenible internacional en Panamá y de la presencia panameña en el exterior

Metas de Línea Estratégica:	2015	Red Nacional de Asuntos Internacionales definida
	2016	Viceministerio de Cooperación y Organismos Multilaterales en funcionamiento
	2017	Apertura de nuevas embajadas y consolidación de las existentes
	2018	Sede Regional del Sistema de Naciones Unidas / Hub Regional para la Ayuda Humanitaria instalados en Panamá
	2019	Vacantes internacionales ocupadas por personas panameñas.

Programa	Unidad Institucional Responsable	#	Producto	Definición del Producto	Unidad Institucional Encargada	Presupuesto Indicativo
Panamá en el mundo: Estrategia de reposicionamiento del país Línea de Base - La definición y posicionamiento de las embajadas y misiones permanentes de organismos, foros o mecanismos de integración, no responden a la cambiante geopolítica, a los nuevos intereses del país y a las prioridades de las instituciones nacionales. Indicador - s/n Instalada una red de trabajo interinstitucional que coordine la posición y servicios prestados por el Servicio Exterior panameño a la ciudadanía y la iniciativa privada nacional e internacional. Meta - Satisfecha la necesidad nacional pública y privada de ampliar las relaciones internacionales a través del trabajo en red con las instituciones nacionales coordinadas por el MIRE	Viceministerio de Relaciones Exteriores	1	Red de Política Exterior: Trabajo colaborativo inter-institucional para el posicionamiento internacional de Panamá	Meta - Red de puntos focales de las oficinas de asuntos internacionales ministeriales, direcciones generales y servicio exterior de Cancillería definiendo y monitoreando la Estrategia de posicionamiento nacional de Política Exterior y trabajando con la tecnología adecuada (EXTRANET). - Red de trabajo colaborativo inter-institucional (Direcciones, Servicio Exterior, Misiones) definido y en ejecución a través de la tecnología adecuada (INTRANET) - Agendas Bi y Multilaterales enriquecidas con los insumos provistos de la estrategia de la Red de Política Exterior - Sistema de seguimiento de agenda y compromisos adquiridos en audiencias y misiones internacionales de la sede y en conexión con el Servicio Exterior como fuente de insumos a la Red de Política Exterior. - Apertura de nuevas embajadas y consolidación de las existentes acorde con la Estrategia de la Red de Política Exterior. - Incrementada la presencia panameña ocupando vacantes en Organismos Internacionales de acuerdo a la estrategia de la Red de Política Exterior.	Dirección de Política Exterior	B/. 65.000
				Línea de Base - 119 países con representación panameña mediante Embajadas y Misiones permanentes en O.Multilaterales y Mecanismos de Integración - No existe una Estrategia Nacional de Política Exterior ni un sistema de monitoreo de la misma - Existe una débil relación entre las Oficinas de Asuntos Internacionales de los Ministerios y la Cancillería dificultando la incorporación de los requerimientos nacionales en las agendas bi y multilaterales de la Cancillería. - El Servicio Exterior no forma parte de la red interna (INTRANET) de cancillería, lo que dificulta el trabajo colaborativo entre el ministerio en Panamá y sus representaciones internacionales. - Existe la tecnología adecuada (INTRANET y EXTRANET) en el MIRE para atender las deficiencias de trabajo colaborativo		
				Indicador - Número de sesiones celebradas de la Red Nacional de Puntos Focales de Asuntos Internacionales - N° de vacantes ocupadas por ciudadanos panameños en el exterior - N° de consultas privadas atendidas por el servicio exterior y canalizadas a las instituciones nacionales		
	Viceministerio de Cooperación y Organismos Internacionales	2	Viceministerio de Asuntos Multilaterales y Cooperación y Plan Nacional de Cooperación Internacional	Meta - Viceministerio de Cooperación y Organismos Internacionales definido y en ejecución. - Instaladas las capacidades de la Dirección de Cooperación del MEF en el iceministerio de Asuntos Multilaterales y Cooperación del MIRE - Actualizado y validado con las instituciones nacionales el Plan Nacional de Cooperación Nacional - Desarrollada la Red de Puntos focales de Cooperación Internacional que permita la coordinación de intereses nacionales, la negociación y defensa conjunta de los mismos a través del Viceministerio de Cooperación del MIRE - en ejecución la plataforma de trabajo colaborativo que permita dar seguimiento y evaluar el Plan Nacional de Cooperación a través de las seguimiento de sus metas.	Dirección General de Proyectos Especiales y Cooperación Internacional	B/. 50.000
				Línea de Base - El MEF es la institución autorizada para la firma de los convenios de cooperación internacional y el seguimiento financiero a los compromisos de cooperación reembolsable. - Existe un mandato legal de coordinación de la cooperación en El MIRE que no se traduce en una instancia única. no hay un mecanismo dinámico de información y coordinación inter-institucional. - La Asamblea Nacional ha acordado la creación de un Viceministerio de Asuntos Multilaterales y Cooperación con el mandato de coordinar la gestión nacional de cooperación - Las iniciativas de cooperación de cada institución no responden a un plan integral nacional de gobierno al que pueda darse seguimiento y del que rendir cuentas y evaluar su progreso.		
				Indicador - S/N Normativa de creación del Viceministerio aprobada por la Asamblea. - S/N Documento del plan nacional y mecanismo de seguimiento de la cooperación internacional en Panamá - S/N Sistema de monitoreo de metas en ejecución		

Línea I

Línea Estratégica:	La política exterior como instrumento coherente de Desarrollo Inclusivo y Sostenible de Panamá										
Objetivo de la Línea Estratégica para el Periodo 2015-2019:	Impulsar una política exterior dinámica, que posicione a Panamá en un papel protagónico en la nueva agenda global de desarrollo sostenible, los procesos de integración político-económicos e intercambio público-privado en favor del desarrollo nacional										
Indicador de la Línea Estratégica:	Incremento de la inversión sostenible internacional en Panamá y de la presencia panameña en el exterior										
Metas de Línea Estratégica:	<table border="1"> <tr> <td>2015</td> <td>Red Nacional de Asuntos Internacionales definida</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>Viceministerio de Cooperación y Organismos Multilaterales en funcionamiento</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>Apertura de nuevas embajadas y consolidación de las existentes</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>Sede Regional del Sistema de Naciones Unidas / Hub Regional para la Ayuda Humanitaria instalados en Panamá</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>Vacantes internacionales ocupadas por personas panameñas.</td> </tr> </table>	2015	Red Nacional de Asuntos Internacionales definida	2016	Viceministerio de Cooperación y Organismos Multilaterales en funcionamiento	2017	Apertura de nuevas embajadas y consolidación de las existentes	2018	Sede Regional del Sistema de Naciones Unidas / Hub Regional para la Ayuda Humanitaria instalados en Panamá	2019	Vacantes internacionales ocupadas por personas panameñas.
2015	Red Nacional de Asuntos Internacionales definida										
2016	Viceministerio de Cooperación y Organismos Multilaterales en funcionamiento										
2017	Apertura de nuevas embajadas y consolidación de las existentes										
2018	Sede Regional del Sistema de Naciones Unidas / Hub Regional para la Ayuda Humanitaria instalados en Panamá										
2019	Vacantes internacionales ocupadas por personas panameñas.										

Programa	Unidad Institucional Responsable	#	Producto	Definición del Producto	Unidad Institucional Encargada	Presupuesto Indicativo
Panamá, Capital de América: Sede de Organismos Internacionales <i>Línea de Base</i> Panamá es sede de numerosos organismos regionales en la Ciudad del Saber y cuenta con atractivo para impulsar esa función integradora regional. <i>Indicador</i> Número de Oficinas Regionales de programas e instituciones internacionales con sede en Panamá <i>Meta</i> Implantadas la sede de NNUU, de Ayuda Humanitaria y la Plataforma de Cooperación Sur-Sur para América Latina y El Caribe en Panamá	Viceministerios de Asuntos Multilaterales y Cooperación	3	Sede de Naciones Unidas para América Latina y El Caribe	<i>Meta</i> - Movilizados recursos para instalar en Panamá la Sede de NNUU para América Latina y El Caribe <i>Línea de Base</i> - No existe una instancia representativa de la Secretaría General de NNUU en la región <i>Indicador</i> - Monto en \$ movilizados por parte del MIRE para la construcción del edificio de NNUU en Panamá	Dirección General de Organismos y Conferencias Internacionales	B/. 48.000.000
			Sede de Ayuda Humanitaria para América Latina y El Caribe	<i>Meta</i> - Coordinada la definición y movilizados los recursos para la implantación de una Sede de Ayuda Humanitaria para América Latina y El Caribe en Panamá <i>Línea de Base</i> - Las áreas revertidas (Clayton y Hodward) han servido para la instalación de sedes de instituciones internacionales (Ciudad del Saber) que ubican a Panamá en el centro de la cooperación internacional de América Latina y el Caribe. <i>Indicador</i> - Documento de acuerdo firmado entre las instancias que integran la Ayuda Humanitaria regional (s/n) - Monto en \$ movilizados por parte del MIRE para la instalación del Centro Regional de Ayuda Humanitaria	Dirección General de Organismos y Conferencias Internacionales	B/. 17.680.000
				Plataforma de Cooperación Sur- Sur para América Latina y el Caribe	<i>Meta</i> - Definida la estrategia, movilizados los fondos e implantada en Panamá la Plataforma de Cooperación Sur-Sur para América Latina y El Caribe <i>Línea de Base</i> - La Declaración de París fomenta la cooperación horizontal como mecanismo desarrollo y Panamá está en condiciones de potenciar la implantación de una instancia integradora de la cooperación sur-sur para la Región. - Las áreas revertidas (Clayton y Hodward) han servido para la instalación de sedes de organismos internacionales que ubican a Panamá en el centro de la cooperación internacional de América Latina y el Caribe. - No existe una instancia regional integradora de la Cooperación Horizontal - Existe una Estrategia Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo 2010-2014 del Gobierno Nal /MEF que no cuenta con el MIRE como institución coordinadora y que puede actualizarse. - No hay una definición del sistema de monitoreo de la Estrategia Nacional de Cooperación <i>Indicador</i> - Documento Estrategia Cooperación Sur-Sur - Incremento de acciones de cooperación horizontal entre Panamá y otros países. - Número de intercambios de cooperación horizontal desarrollados en Panamá con intervención de, al menos, dos países adicionales	Dirección General de Proyectos Especiales y Cooperación Internacional

Línea II

Línea Estratégica:	Panamá, país de diálogo
Objetivo de la Línea Estratégica para el Periodo 2015-2019:	Impulsar la imagen de Panamá como país de diálogo, convergencia y mediación en el marco del derecho internacional y del fortalecimiento de los valores de la democracia.
Indicador de la Línea Estratégica:	Incremento de reportes favorables emitidos por el Sistema de Monitoreo de Medios internacionales del MIRE

Metas de la Línea Estratégica:	2015	VII Cumbre de Las Américas
	2016	Sesión de CIDH/ Sistema de monitoreo y análisis de medios
	2017	Adaptación legislativa a los acuerdos internacionales en materia de DDHH
	2018	COP 2018
	2019	Evaluación de los informes emitidos por el sistema de monitoreo de medios

Programa	Unidad Institucional Responsable	#	Producto	Definición del Producto	Unidad Institucional Encargada	Presupuesto Indicativo	
Panamá: marca de respeto a los derechos humanos y seguridad jurídica. Línea de Base La imagen internacional de Panamá se asocia con aspectos que pueden reducir la confiabilidad e impactar negativamente en su capacidad de desarrollo para el país. Meta Imagen de País incrementada entre stakeholders nacionales e internacionales que responda a la cualidades de diálogo, conciliación, seguridad jurídica o respeto a los derechos humanos Indicador Incremento en el número de referencias vinculadas a la Marca Panamá en medios internacionales Incremento del peso de los valores nacionales difundidos por la Marca País a través de encuesta de imagen sobre Panamá entre stakeholders nacionales e internacionales	Despacho Superior	6	Marca País: Definición, Promoción y Sistema de monitoreo	Meta - Definida, y desarrollada una propuesta y estrategia de imagen de País en coordinación con las distintas actuaciones público-privadas que permita alinear a empresas e instituciones en la orientación de comunicación de la nueva realidad de país proyectando internacionalmente la imagen de Panamá como estado comprometido con la defensa de los Derechos humanos, la seguridad jurídica y su trayectoria en diálogo y concertación. - Establecido un sistema de monitoreo de noticias sobre temas y actores de interés para Panamá implementado y reportando al Despacho Superior - Actualizadas y mejoradas sistemas tecnológicos de comunicación y trabajo colaborativo interno como la página Web y Extranet Línea de Base - La imagen de Panamá se vincula internacional y discriminatoriamente con su Centro Financiero. Hay escasa proyección de otros temas de interés y actores nacionales que mejoren la percepción de la Marca del País en el exterior. - El MIRE monitorea manualmente las noticias referidas a Panamá en medios nacionales y ciertos medios internacionales. - No se cuenta con un mecanismo que permita monitorear el impacto de las noticias emitidas desde Panamá en el exterior. - El servicio exterior no cuenta con un mecanismo de trabajo que facilite el análisis de las noticias sobre temas y actores de interés para Panamá en los países donde se originan Indicador - Incremento en el número de noticias internacionales en las que se vincula a Panamá con aspectos distintos al Centro Financiero - Número de referencias nacionales e internacionales vinculadas con las metas estratégicas de Cancillería - Número de alertas comunicacionales presentadas por el equipo de comunicación al Despacho Superior mediante el sistema de monitoreo.	Dirección General de Relaciones Públicas	B/. 2.000.000	
			7	Apoyo al Sistema Interamericano de Derechos Humanos	Meta - Propuesta de Ley para la creación de la Oficina Permanente para la fiscalización del cumplimiento de los Derechos Humanos de los privados de libertad (prevención de la tortura) presentada a la Asamblea y difundida en los medios nacionales e internacionales - Propuesta de Ley presentada y difundida en los medios nacionales e internacionales sobre la adecuación de la legislación panameña al Acuerdo de San José para la mediación en conflictos de Derechos Humanos Línea de Base - Los informes sobre prevención de la tortura en Panamá manifiestan deficiencias en las condiciones en la que viven los privados y privadas de libertad y no dirigen la redención de la pena a la rehabilitación del delincuente - El acuerdo de San José compromete a Panamá a la adecuación de la legislación nacional para promover la mediación ante los demandas contra los Derechos Humanos de los países firmantes. - Panamá no se ha adaptado la legislación aplicable Indicador Borrador de Ley presentado a la Asamblea	Dirección General de Asuntos Jurídicos	B/. 100.000
				8	Secretaría Técnica y Ejecución de Lineamientos de CANDSIF	Meta - Coordinada la firma de acuerdos bilaterales - Presentadas las adaptaciones legales adecuadas a los intereses nacionales - Defendidas las posiciones panameñas en organismos internacionales - Difundidos los resultados en los medios nacionales e internacionales, para eliminar a Panamá de las Listas discriminatorias que dificultan la competitividad del centro Financiero Internacional. Línea de Base - Panamá está incluida en listas discriminatorias por parte de algunos países. Esta calificación negativa afecta los servicios que se ofrecen desde el Centro Financiero. - La Comisión de Alto Nivel para la Defensa de los Servicios Internacionales y Financieros (CANDSIF) delega en el MIRE la Secretaría Técnica Indicador - Número de acuerdos bilaterales en materia de eliminación de listas discriminatorias - Documento que da paso a Panamá a la 2ª Fase de acuerdo paritario del Fondo Global (s/n)	Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales
		9			Puesta en valor del patrimonio histórico diplomático	Meta Línea de Base Indicador	Dirección General de Academia Diplomática

Linea Estratégica:		Panamá, país de diálogo					
Objetivo de la Línea Estratégica para el Periodo 2015-2019:		Impulsar la imagen de Panamá como país de diálogo, convergencia y mediación en el marco del derecho internacional y del fortalecimiento de los valores de la democracia.					
Indicador de la Línea Estratégica:		Incremento de reportes favorables emitidos por el Sistema de Monitoreo de Medios internacionales del MIRE					
Metas de la Línea Estratégica:		2015	VII Cumbre de Las Américas				
		2016	Sesión de CIDH/ Sistema de monitoreo y análisis de medios				
		2017	Adaptación legislativa a los acuerdos internacionales en materia de DDHH				
		2018	COP 2018				
		2019	Evaluación de los informes emitidos por el sistema de monitoreo de medios				
<p>Panamá como espacio de encuentro y concertación</p> <p>Línea de Base</p> <ul style="list-style-type: none"> - Panamá tuvo una incidencia muy positiva en acuerdos regionales de paz en las últimas décadas. - Panamá cuenta con dilatada experiencia de acuerdos y concertación nacional y es uno de los pocos países de la región que no han sufrido guerra. - El reconocimiento de estos valores por la comunidad internacional puede beneficiar al propio país y ofrece un escenario para resolución de conflictos internacionales <p>Indicador</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de foros y encuentros internacionales celebrados en Panamá <p>Meta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Celebrados un Foro Hemisferico y Encuentros sectoriales internacionales en Panamá organizados y convocados por la Cancillería panameña 	Viceministerios de Relaciones Exteriores	10	Cumbre de las Américas	Meta	Presencia al más alto nivel del total de países invitados en la VII Cumbre en Panamá y difusión en los medios nacionales e internacionales la organización por parte de Panamá	Dirección General de Organismos y Conferencias Internacionales	B/. 15.000.000
		Linea de Base		La Cumbre las Américas, como mecanismo de encuentro hemisférico, enfrenta crisis de confianza en su eficiencia debido a la ausencia de compromisos, acuerdos vinculantes, seguimiento y participación de los países que lo integran.			
		Indicador		Número de presidentes de país participantes en la VII Cumbre Compomiso de un país participante en organizar la VIII Cumbre en 2018			
		11	COP 2018	Meta	Presencia al más alto nivel del total de países invitados en la Cumbre de Cambio Climático y su difusión en los medios nacionales e internacionales la organización por parte de Panamá	Dirección General de Organismos y Conferencias Internacionales	B/. 15.000.000
		Linea de Base		La COP 2014 se celebró en Perú. Panamá se comprometió a organizar y alojar la siguiente cumbre en 2018			
		Indicador		Número de presidentes de país participantes en la Cumbre			
		12	Presidencia SICA, Sesión CIDH, Comité Interamericano contra el Terrorismo CICTE	Meta	Celebración de una sesión de la CIDH en Panamá y difundida en los medios nacionales e internacionales	Dirección General de Organismos y Conferencias Internacionales	B/. 7.000.000
		Linea de Base		La Corte Interamericana de Derechos Humanos está radicada en Costa Rica y sesiona habitualmente en San José.			
		Indicador		Sesión desarrollada en Panamá (s/n)			

Línea III

Línea Estratégica:	Una Cancillería innovadora para un servicio de excelencia
Objetivo de la Línea Estratégica para el Periodo 2015-2019:	Promover en la Cancillería la cultura de servicio que mejore la percepción de valor de la ciudadanía por el servicio público
Indicador de la Línea Estratégica:	Incremento de reportes favorables emitidos por el Sistema de Monitoreo de Medios internacionales del MIRE

Metas de la Línea Estratégica:	2015	Instalación del ITSMO, Sistema de transparencia documental, sistema de seguimiento de metas y Centro de Gestión del Despacho Superior
	2016	Plataforma virtual del Servicio Exterior Red Nacional Multi-Servicios (telefónicos, servicio de nube, centro de datos, etc.) adoptado Soporte al usuario de servicios informáticos implementado (Helpdesk)
	2017	Manual de Procedimientos actualizado y difundido
	2018	Institucionalización de la Unidad de planificación, seguimiento y mejora continua efectuada
	2019	Servicio de Atención a la Ciudadanía y Sistema de Transparencia Consular instalado y en funcionamiento

Programa	Unidad Institucional Responsable	#	Producto	Definición del Producto	Unidad Institucional Encargada	Presupuesto Indicativo		
La Cancillería soluciona Línea de Base No existe percepción general de la Cancillería como un servicio público que ofrece soluciones eficientes, transparentes y cercanas a la ciudadanía, al servicio exterior y a las instituciones nacionales. Meta Generar percepción de valor en los servicios que la Cancillería ofrece a la ciudadanía Indicador Encuesta positiva de opinión del servicio público y servicio exterior	Secretaría General	12	Automatización de Servicios a la Ciudadanía (pasaportes, privilegios, autenticaciones)	<i>Meta</i> - Levantamiento, sistematización del flujo de los procesos e identificación de área de mejoras finalizado. - Sistema eficiente y transparente de entrega de documentos oficiales automatizado (documentos de identificación electrónica, firma y apostilla electrónica, etc.) - Levantamiento y mejora del procesos de comunicación con usuarios externos implementado (transparencia documental, becas, vacantes, etc) vía WEB	Dirección de Asuntos Jurídicos y Dirección de Protocolo y Ceremonial del Estado	B/. 300.000		
				<i>Línea de Base</i> - No existe un documento que permita identificar y que haya levantado los flujos de procesos de los servicios que se prestan a la ciudadanía por parte del MIRE (becas, pasaportes, autenticaciones, privilegios diplomáticos, etc.) - No se han implementado en el MIRE los avances tecnológicos adecuados para facilitar la eficiencia, transparencia y rendición de cuentas en los trámites de atención a usuarios. - Existe dentro de la Institución, dispersión de responsabilidades y de comunicación con los usuarios finales en el servicio de promoción de las becas internacionales que se ofertan desde el MIRE				
				<i>Indicador</i> - Tiempo de entrega del documento o trámite al usuario - Ventanilla única en la promoción de becas internacionales				
				13	Embajadas y consulados virtuales	<i>Meta</i> - Sistema tecnológico definido por la AMP en materia de procedimientos de abanderamiento implementados por los servicios consulares. - Plataforma Virtual única de trámites brindados por el Servicio Exterior a la ciudadanía e iniciativa privada definida y desarrollada	Dirección de Política Exterior	B/. 7.000.000
						<i>Línea de Base</i> - Existe la percepción generalizada de que los trámites consulares no responden adecuadamente a los intereses del Estado y no se persiguen con eficiencia los actos de corrupción. - La AMP tiene la responsabilidad de definir los procedimientos e implementar los sistemas automatizados que provean transparencia en coordinación con el servicio consular dependiente del MIRE - Los servicios brindados desde el exterior a la ciudadanía e iniciativa privada no responden con eficiencia a los requerimientos actuales de acceso a un sistema virtual, homogeneidad de procesos y formatos, comunicación con usuarios, etc.		
						<i>Indicador</i> - Número de oficinas internacionales integradas en la red interna de la sede - Número de abanderamientos tramitados por los consulados bajo el sistema propuesto por AMP		

Línea III

Línea Estratégica:	Una Cancillería innovadora para un servicio de excelencia
Objetivo de la Línea Estratégica para el Período 2015-2019:	Promover en la Cancillería la cultura de servicio que mejore la percepción de valor de la ciudadanía por el servicio público
Indicador de la Línea Estratégica:	Incremento de reportes favorables emitidos por el Sistema de Monitoreo de Medios internacionales del MIRE

Metas de la Línea Estratégica:	2015	Instalación del ITSMO, Sistema de transparencia documental, sistema de seguimiento de metas y Centro de Gestión del Despacho Superior
	2016	Plataforma virtual del Servicio Exterior Red Nacional Multi-Servicios (telefónicos, servicio de nube, centro de datos, etc.) adoptado Soporte al usuario de servicios informáticos implementado (Helpdesk)
	2017	Manual de Procedimientos actualizado y difundido
	2018	Institucionalización de la Unidad de planificación, seguimiento y mejora continua efectuada
	2019	Servicio de Atención a la Ciudadanía y Sistema de Transparencia Consular instalado y en funcionamiento

Programa	Unidad Institucional Responsable	#	Producto	Definición del Producto	Unidad Institucional Encargada	Presupuesto Indicativo
La Cancillería gestiona servicios Línea de Base La Cancillería gestiona sus actividades sin una clara definición y seguimiento de resultados y sin mecanismos de rendición de cuentas Meta Una organización basada en resultados que responde a la política nacional en materia de relaciones internacionales Indicador Informe de rendición de cuentas a la Asamblea Nacional alineado con la Planificación Estratégica definida	Secretaría General	15	Procedimientos y mejora continua de servicios	Meta - Diseño organizacional basado en servicios definido e implementado - Manual de procedimientos de RRHH (empleo, trámites, manual de cargos, formación) detallados, difundido y en ejecución - Manual de procedimientos de Admnsitración detallados, difundido y en ejecución - Manual de procesimientos de Protocolo (solicitud de beneplácitos, letras patentes, presentación de Credenciales y Eventos) - Incorporada al organigrama del MIRE la institucionalización de la unidad de mejora continua	Secretaría General	B/. 400.000
			Línea de Base	- No existe una actualización del Manual de Procedimientos y el existente no define flujos de procesos principales - No hay capacidad instalada para actualizar los Manuales de Organización de la insititución ni la definición de los organigramas tienen su base en un portafolio de servicios al usuario (interno y externo) - No existe una unidad institucional con función de levantamiento de Procesos, sistematización de Procedimientos, documentación de Métodos y Gestión de Calidad. - Existe demanda inmediata de mejora de procesos dentro de cada Dirección tales como (i) bases de datos de vacantes, (ii) bases de datos de Tratados, (iii) procesos de comunicación interna, (iv) de relaciones interinstitucionales en asuntos protocolares, (v) procesos de selección, evaluación y gestión de RRHH, (vi) sistema de monitoreo de la cooperación internacional, (vii) proceso de actualización de carpetas de asesoría política, etc.		
			Indicador	- Unidad de Desarrollo Institucional (u Organización y Métodos) con personal asignado y en funcionamiento. - Manual de Organización actualizado y basado en servicios - Procesos levantados y automatizados - Manual de Procedimientos actualizado		
			Gestión	Meta - Sistema de transparencia documental en ejecución (TRANSDOC) - Gestión de la Agenda del Despacho Superior en ejecución (conocimiento de tiempo dedicado a temas y actores, compromisos adquiridos, etc.) (CENTRO DE GESTIÓN) - Red Nacional Multi-Servicios (telefónicos, servicio de nube, centro de datos, etc.) adoptado - Soporte al usuario de servicios informáticos implementado (HELPDESK) a través de INTRANET - Automatización de servicios de Recursos Humanos a usuarios internos (Solicitud de vacaciones, licencias, permisos, sistema de control de asistencia, cartas de trabajo, necesidad de personal) a través de INTRANET - Automatización de Servicios Administrativos a usuarios internos (Solicitud de chófer, vehículo, custodio de bienes) a través de INTRANET - Automatización de la construcción de carpetas en entorno colaborativo permitiendo gestión de conocimiento a través de INTRANET (Organismos, P. Exterior, DGREI, Cooperación) - Base de datos sistematizada de acuerdos comerciales con FOM's - Base de datos sistematizada de apoyo a candidaturas con Organismos Multilaterales - Palacio Bolívar Restaurado		

<p>La Cancillería gestiona servicios</p> <p>Línea de Base La Cancillería gestiona sus actividades sin una clara definición y seguimiento de resultados y sin mecanismos de rendición de cuentas</p> <p>Meta Una organización basada en resultados que responde a la política nacional en materia de relaciones internacionales</p> <p>Indicador Informe de rendición de cuentas a la Asamblea Nacional alineado con la Planificación Estratégica definida</p>	Secretaría General	16	<p>Gestión automatizada de la administración y mejora de instalaciones</p>	<p>- Existe demanda inmediata de mejora de procesos dentro de cada Dirección tales como (i) bases de datos de vacantes, (ii) bases de datos de Tratados, (iii) procesos de comunicación interna, (iv) de relaciones interinstitucionales en asuntos protocolares, (v) procesos de selección, evaluación y gestión de RRHH, (vi) sistema de monitoreo de la cooperación internacional, (vii) proceso de actualización de carpetas de asesoría política, etc.</p>			
				Indicador	<p>- Unidad de Desarrollo Institucional (u Organización y Métodos) con personal asignado y en funcionamiento.</p> <p>- Manual de Organización actualizado y basado en servicios</p> <p>- Procesos levantados y automatizados</p> <p>- Manual de Procedimientos actualizado</p>		
				Meta	<p>- Sistema de transparencia documental en ejecución (TRANSDOC)</p> <p>- Gestión de la Agenda del Despacho Superior en ejecución (conocimiento de tiempo dedicado a temas y actores, compromisos adquiridos, etc.) (CENTRO DE GESTIÓN)</p> <p>- Red Nacional Multi-Servicios (telefónicos, servicio de nube, centro de datos, etc.) adoptado</p> <p>- Soporte al usuario de servicios informáticos implementado (HELPDESK) a través de INTRANET</p> <p>- Automatización de servicios de Recursos Humanos a usuarios internos (Solicitud de vacaciones, licencias, permisos, sistema de control de asistencia, cartas de trabajo, necesidad de personal) a través de INTRANET</p> <p>- Automatización de Servicios Administrativos a usuarios internos (Solicitud de chófer, vehículo, custodia de bienes) a través de INTRANET</p> <p>- Automatización de la construcción de carpetas en entorno colaborativo permitiendo gestión de conocimiento a través de INTRANET (Organismos, P. Exterior, DGREI, Cooperación)</p> <p>- Base de datos sistematizada de acuerdos comerciales con FOM's</p> <p>- Base de datos sistematizada de apoyo a candidaturas con Organismos Multilaterales</p> <p>- Palacio Bolívar Restaurado</p>		
				Línea de Base	<p>- Los procesos administrativos (requisición, compra, presupuestos, inventario, mantenimiento, control de asistencia y vacaciones, etc.) no cuentan con un sistema de gestión tecnológico que fomente la eficiencia y la transparencia</p> <p>- No existe un sistema de trámite documental que permita el seguimiento a la entrada y salida de documentos de la Cancillería.</p> <p>- No existe un sistema de seguimiento adecuado de los compromisos adquiridos por el Despacho Superior en sus misiones y audiencias.</p> <p>- Los trámites de usuarios internos no cuentan con un sistema ordenado de soporte y atención.</p> <p>- Existe un estándar nacional para su red multi-Servicios a la que todas las instituciones deben conectarse.</p> <p>- Las instalaciones del Placio Simón Bolívar están deterioradas repercutiendo funcionamiento y la imagen de la Cancillería</p>		
				Indicador	<p>- Tiempo de demora de trámites administrativos</p> <p>- Monto (\$) de consumo de papel</p> <p>- N° de compromisos atendidos por indicación del Despacho Superior</p>		
						<p>Dirección de Administración y Finanzas</p> <p>B/. 3.570.000</p>	

Línea IV

Línea Estratégica:	Las personas como agentes+ del cambio en la Cancillería										
Objetivo de la Línea Estratégica para el Periodo 2015-2019:	Crear, mantener y desarrollar un equipo en Cancillería con talento, habilidad y motivación para lograr las metas de la institución con eficiencia y en un ambiente adecuado en el que existan perspectivas profesionales de crecimiento y se puedan alcanzar los objetivos individuales										
Indicador de la Línea Estratégica:	Mejora en los resultados de la encuesta de clima organizacional										
Metas de la Línea Estratégica:	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">2015</td> <td>Programa de evaluación, rotación y ascensos del cuerpo diplomático definido e instaurado</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2016</td> <td>Plan de reclutamiento, clima organizacional y retención del Talento Humano definido y en ejecución</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2017</td> <td>Edificio del Antiguo Colegio Javier restaurado y provisto de instalaciones adecuadas para la Academia</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2018</td> <td>Políticas y regulaciones de RRHH actualizadas, definidas y divulgadas</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2019</td> <td>Plan de desarrollo del talento humano en ejecución</td> </tr> </table>	2015	Programa de evaluación, rotación y ascensos del cuerpo diplomático definido e instaurado	2016	Plan de reclutamiento, clima organizacional y retención del Talento Humano definido y en ejecución	2017	Edificio del Antiguo Colegio Javier restaurado y provisto de instalaciones adecuadas para la Academia	2018	Políticas y regulaciones de RRHH actualizadas, definidas y divulgadas	2019	Plan de desarrollo del talento humano en ejecución
2015	Programa de evaluación, rotación y ascensos del cuerpo diplomático definido e instaurado										
2016	Plan de reclutamiento, clima organizacional y retención del Talento Humano definido y en ejecución										
2017	Edificio del Antiguo Colegio Javier restaurado y provisto de instalaciones adecuadas para la Academia										
2018	Políticas y regulaciones de RRHH actualizadas, definidas y divulgadas										
2019	Plan de desarrollo del talento humano en ejecución										

Programa	Unidad Institucional Responsable	#	Producto	Definición del Producto	Unidad Institucional Encargada	Presupuesto Indicativo
La Carrera Diplomática: buque insignia de la Cancillería Línea de Base La Ley No.28 de 7 de junio de 1999 sobre Servicio Exterior y Carrera Diplomática no ha tenido total cumplimiento ni ha guiado la formación de talento humano específico para las funciones diplomáticas propias de la Cancillería. Meta Desarrollo del cuerpo diplomático dentro de la administración pública panameña para el cumplimiento de sus funciones con excelencia y competitividad en el ámbito internacional Indicador Incremento del reclutamiento de miembros del Servicio Exterior de acuerdo a méritos y carrera profesional	Viceministerio de Exteriores	17	La Academia: formación de aspirantes y miembros del Cuerpo Diplomático	<i>Meta</i> - Diseñado y en ejecución un plan de formación para aspirantes y miembros del cuerpo diplomático, público y vinculante al ingreso y rotación de la carrera diplomática - Dotación de instalaciones y adecuado y suficiente recurso humano provisto (Colegio Javier y Sala de Exhibiciones)	Dirección de Academia y Carrera Diplomática	B/. 7.500.000
				<i>Línea de Base</i> - El ingreso de aspirantes al Cuerpo Diplomático no está vinculado con la formación prevista por parte de la Academia. - La oferta formativa de la Academia no es competitiva, actualizada ni pública. - La formación en la Academia no es vinculante para la rotación y ascenso en la carrera diplomática. - La Academia no cuenta ni con un programa adecuado, ni personal idóneo ni instalaciones precisas para el cumplimiento de su función.		
				<i>Indicador</i> - Plan de formación diplomático público y vinculante al ingreso y rotación de la carrera diplomática - Edificio del Antiguo Colegio Javier restaurado y provisto de las instalaciones adecuadas para el funcionamiento de la Academia		
		18	El desarrollo de la Carrera Diplomática: Programa de evaluación, rotación y ascensos	<i>Meta</i> - Plan de ingreso de aspirantes al cuerpo diplomático orientado bajo un estricto examen de ingreso, con reglamentación transparente y formación pública. - Plan de rotación, evaluación objetiva y ascensos del Cuerpo Diplomático bajo criterios estrictamente profesionales.	Dirección de Academia y Carrera Diplomática	B/. 2.000.000
				<i>Línea de Base</i> - La aplicación de la ley de carrera diplomática ha sido deficiente y no ha servido para el desarrollo de un cuerpo burocrático de élite, profesionalizado y en rotación en el servicio exterior		
				<i>Indicador</i> - N° de aspirantes a ingreso al Cuerpo Diplomático - Reglamento de ingreso público y transparente - Reglamento de evaluación de méritos para rotación y ascensos		

Línea IV

Las personas como agentes+ del cambio en la Cancillería

Línea Estratégica:

Objetivo de la Línea Estratégica para el Periodo 2015-2019:

Crear, mantener y desarrollar un equipo en Cancillería con talento, habilidad y motivación para lograr las metas de la institución con eficiencia y en un ambiente adecuado en el que existan perspectivas profesionales de crecimiento y se puedan alcanzar los objetivos individuales

Indicador de la Línea Estratégica:

Mejora en los resultados de la encuesta de clima organizacional

Metas de la Línea Estratégica:

2015	Programa de evaluación, rotación y ascensos del cuerpo diplomático definido e instaurado
2016	Plan de reclutamiento, clima organizacional y retención del Talento Humano definido y en ejecución
2017	Edificio del Antiguo Colegio Javier restaurado y provisto de instalaciones adecuadas para la Academia
2018	Políticas y regulaciones de RRHH actualizadas, definidas y divulgadas
2019	Plan de desarrollo del talento humano en ejecución

Programa	Unidad Institucional Responsable	#	Producto	Definición del Producto	Unidad Institucional Encargada	Presupuesto Indicativo
El Desarrollo del Talento Humano Línea de Base - La gestión del recurso humano en la Cancillería se reduce a los trámites administrativos - No existe una completa aplicación de las indicaciones de la Dirección de Recursos Humanos del MEF Meta Alcanzada una correcta integración de la estrategia de la Cancillería con los sistemas de trabajo y las personas para que, a través del desarrollo de todas las habilidades y capacidades, se mejore la eficiencia del servicio público. Indicador - Mejora de indicadores de la encuesta de clima organizacional	Secretaría General	19	Regulaciones: Reglamento interno, clasificación de puestos, Políticas de compensación	Meta - Actualización del Reglamento Interno - Sistema de clasificación de puestos y retribuciones definido, validado y en funcionamiento. - Política de compensación diseñada y establecida	Oficina de Recursos Humanos	B/. 25.000
				Línea de Base - Existe un Reglamento del Cuerpo Administrativo y Diplomático pero no desarrollo regulatorio ni reglamentación aplicable para todo el equipo de funcionarios de la Cancillería		
				Indicador - Documentos (Reglamento, Sistema de clasificación de puestos, política)		
		20	Plan de reclutamiento, clima organizacional y retención del Talento Humano	Meta - Establecido un sistema de selección e y formación para incorporación al puesto - Definido, establecido y en funcionamiento un sistema de Evaluación de Desempeño y compensación. - Diseñado y en funcionamiento un Plan de Capacitación y entrenamiento. - Diseñado y en funcionamiento un plan de adaptación al cambio y mejora del clima organizacional	Oficina de Recursos Humanos	B/. 210.000
				Línea de Base - No existe un plan de desarrollo del talento humano para el ámbito administrativo que aseguren el crecimiento y desarrollo integral de las potencialidades individuales e institucionales - No existe una medición del clima organizacional, mecanismos de gestión y adaptación al cambio		
				Indicador - N° de participantes a sesiones de formación y entrenamiento - Documentos de evaluación periódica del personal		

METAS DE LAS DIRECCIONES GENERALES

Por último, y como resultado de las sesiones organizadas en cada Dirección General, se definieron un total de 53 metas o resultados parciales que contribuirán a alcanzar los productos descritos.

Cada una de estas metas se describe a partir de una serie de parámetros que permiten conocer el alcance, la estrategia, los responsables y otros elementos con el fin de generar un sistema de seguimiento de las mismas acorde con una gestión basada en resultados. Los elementos definitorios de cada una de las metas han sido:

Información básica

- **Título de la Meta.** Producto público del servicio de administración de justicia. Ejemplos: Expediente digital, una nueva o renovada estructura procesal, un nuevo edificio de atención judicial, un nuevo sistema informático, conjunto de medidas de simplificación procesal, etc.
- **Objetivo.** Enunciado breve que define la finalidad o propósito del Servicio de administración de justicia o la mejora del mismo. Los enunciados verbales deberán construirse en base a giros verbales tales como: Crear, mejorar, modificar, ampliar, eliminar, erradicar. El objetivo determina la naturaleza de los resultados esperados.
- **Estrategia.** Descripción de cómo se logrará el producto (En la fase de programación se identificarán puntualmente las Metas Intermedias).
- **Línea de base.** Lugar desde el cual se parte en este caso el estadio de situación del Producto y de sus resultados. Que describen la realidad que se quiere modificar con este proyecto. Principales resultados y/o impactos que busca el consumo del producto o el mejoramiento del mismo.
- **Indicadores clave.** Principales resultados y/o impactos que busca el logro del producto o el mejoramiento del mismo.

Metas Intermedias

Hoja de información con la descripción en detalle de los **logros, productos o hitos intermedio** necesarios para que la eta-Producto se logre en la calidad y oportunidad establecida por la estrategia gubernamental.

- **Título.** Inscripción del logro intermedio (perfil positivo).
- **Fecha de Término.** Fecha en que la Meta Intermedia se ha de lograr.
- **Estado de Gestión.** Estado de situación al momento de establecer la Meta, describir exclusivamente como: // No iniciada // En gestión normal, // Atrasada, // Terminada, //No ejecutada
- **Actores.** Nombre de personas naturales o jurídicas (instituciones) que estén vinculadas al logro de la Meta Intermedia.
- **Oportunidad.** Conveniencia para los actores, tiempo y lugar para la difusión de este avance.
- **Problemas tipo.** Identifica el Problema en las siguientes categorías: //Económico-Financiero (presupuestario) // Político-Institucional // Jurídico (problemas con el marco normativo) // Técnico (problemas de mal diseño del programa) //

Administrativo (problemas de procedimientos administrativos, excesivos trámites) // Comunicacional (falta de sensibilización de actores).

- Problemas: Descripción del Problema previamente tipificado, a fin de llamar la atención y vigilancia o acaso la atención previa para que este no suceda.

El trabajo con las direcciones generales permitió la detección, como se ha señalado, de 53 Metas que representan la programación de los productos de la Planeación Estratégica.

Se indican a continuación dichas metas y se presenta un ejemplo de ficha descriptiva de una de ellas a modo de ejemplo.

Línea I. Política como instrumento de Desarrollo Inclusivo y Sostenible de Panamá	
Dirección Responsable	Metas
Dirección de Política Exterior	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Plan Maestro de Política Exterior</i> • Inventario de agendas internacionales: insumo y red de trabajo
Dirección de Asesoría Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de las relaciones institucionales e interinstitucionales
Dirección de Protocolo	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la coordinación Intra/Inter – institucional para la consolidación de agendas
Dirección General de Relaciones Económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema coordinado de trabajo Intra/Inter institucional para una política económica coherente
Dirección de Organismos	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda Post 2015 y Reformas de la ONU
Dirección de Cooperación Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Viceministerio de Cooperación: Incorporación de Dirección de Cooperación MEF al MIRE • Actualización del Plan Nacional de Cooperación (PNC) • Mecanismo de seguimiento del PNC
Dirección de Organismos	<ul style="list-style-type: none"> • Sede de Naciones Unidas para América Latina y El Caribe
Dirección de Organismos	<ul style="list-style-type: none"> • Sede de Ayuda Humanitaria para América Latina y El Caribe
Dirección de Cooperación Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma de Cooperación Sur-Sur para América Latina y El Caribe
Dirección de Organismos	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma Regional de Seguridad

Línea II - Panamá como País de Diálogo	
Dirección Responsable	Metas
Dirección de Relaciones Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Monitoreo de Temas y Actores en Medios Nacionales e Internacionales • Estrategia de Posicionamiento – Marca País • Renovación de página Web del MIRE
Dirección General de Relaciones Económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en operación de la Secretaría Técnica y Ejecución de lineamientos de CANDSIF
Dirección de Asesoría Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de las capacidades del MIRE para el SIDH
Dirección de Academia y Carrera Diplomática	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en valor del acervo histórico diplomático de la Cancillería
Dirección de Organismos	<ul style="list-style-type: none"> • Presidencia SICA • Sesión CIDH • Comité Interamericano contra el Terrorismo - CICTE

Línea III- Una Cancillería innovadora para un servicio de excelencia	
Dirección Responsable	Metas
Dirección de Política Exterior	Coordinación del Programa de transparencia consular con la AMP
Dirección de Asesoría Jurídica	Automatización de servicios a la ciudadanía.(pasaportes, autenticaciones y apostillas)
Dirección Gral. de Protocolo	Automatización de servicios a ciudadanos con privilegio diplomático
Dirección de Cooperación Internacional	Levantamiento y mejora del proceso de becas
Dirección de Política Exterior	Coordinación del Programa de transparencia consular con la AMP
Despacho Superior	Creación de la Unidad de Gestión Estratégica
Academia y Carrera Diplomática	Fortalecimiento del Departamento de Archivo Histórico
Dirección General de Protocolo	Manuales de operación para servicios regulares

Dirección General de Relaciones Económicas	Información sistematizada (base de datos) de acuerdos comerciales y con FOM's
D. de Organismos	Base de datos del histórico de apoyo a candidaturas
Oficina de Recursos Humanos	Base de datos de Administración de contratos
Dirección de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales de procedimientos y mejora de procesos • Tercerización de productos de limpieza • Fortalecimiento de las capacidades de manejo del Istmo a través de Task Forces.
D. de Organismos	Fortalecimiento del Departamento de Archivo Histórico
Dirección de Política Exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de carpetas compartidas • Sistema de monitoreo de Gestión del Servicio Exterior
D. de Relaciones Públicas	Desarrollo de plataforma interna de comunicaciones (Intranet)
Academia y C. Diplomática	Base de funcionarios de Carrera Diplomática
Dirección de Asesoría Jurídica	Sistema Tecnológico de uso intra e inter institucional para Asesoría de Tratados y Cooperación Judicial
Dirección General de Relaciones Económicas	Levantamiento y mejora del proceso de construcción de carpetas
D. de Organismos	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Integración tecnológico Inter/intra institucional de la agenda Multilateral • Vacantes (sistema utilizado similar al de becas)
Oficina de Recursos Humanos	Plataforma integral tecnológica de procesos con los usuarios
Dirección de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de Telefonía • Gestión documental –Trans-doc • Plataforma de interacción con los usuarios (Intranet) • Mejora de instalaciones

Línea IV- personas como agentes del cambio en la Cancillería	
Dirección Responsable	Metas
Dirección de Academia y C. Diplomática	Definición y desarrollo del nuevo modelo de la Academia Diplomática
Dirección de Academia y C. Diplomática	Manual de capacitación protocolar para funcionarios de gobierno, Cancillería y aspirantes al cuerpo diplomático
Dirección de Academia y C. Diplomática	Planificación y puesta en marcha del Servicio Exterior de Carrera
Oficina de Recursos Humanos	Elaboración de Manual de Políticas y Procedimientos de RRHH: <ul style="list-style-type: none"> • Empleo • Trámites • Manual de Cargos • Plan de Formación
Dirección de Relaciones Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de comunicación interna • Yammer - Red Social Interna • Boletín mensual MIRE hacia el futuro
Oficina de Recursos Humanos	Incorporación de nuevas posiciones

Como se señaló, cada una de las 53 Metas se describe cumplimentando una ficha que permite, no sólo conocer la estrategia y la línea de base de la que se parte, por ejemplo, sino todos los elementos precisos para el seguimiento de las mismas.

Se muestra a continuación, a modo de ejemplo, una de las fichas cumplimentada.

TÍTULO DE LA META-PRODUCTO:		Colegio Javier - Mejora de Instalaciones				
Fecha de inicio	15/06/2015	Estado actual				
Fecha de fin	30/12/2016	En gestión normal				
OBJETIVOS DE LA META-PRODUCTO						
Rehabilitado y puesto en valor las instalaciones del antiguo Colegio Javier para uso del MIRE y de la ciudadanía a través de la construcción de oficinas y de una espacio cultural (Teatro Pacífico)						
HITOS RELEVANTES						
Licitación y contrato firmado con la empresa constructora Rehabilitación del Edificio Apertura al público de los servicios de Pasaportes y Privilegios Diplomáticos en el edificio rehabilitado						
LÍNEA DE BASE						
Las instalaciones del Colegio Javier estan inhabilitadas para su uso y su imagen exterior es deficiente y demerita el valor del Casco Histórico						
INDICADORES CLAVES						
INDICADORES DE PRODUCTOS (solo enunciar títulos)		Línea de Base	Meta	Avance a la fecha		
Indicador 1: Rehabilitación del Edificio		Edificio inhabil para su uso	Edificio Rehabilitado			
Indicador 2: Puesta en funcionamiento de las oficinas			0 4000 m2 de uso del MIRE			
INDICADORES DE RESULTADOS: Aquellos que esta meta espera lograr un cambio a corto y mediano plazo		Línea de Base	Meta	Avance a la fecha		
Indicador 1: Mejora de la accesibilidad en el servicio de atención a los usuarios		200 m2 de superficie de oficinas de atención al público	500 m2 de superficie de oficinas de atención al público			
Indicador 2: Incremento de espacios públicos destinados a la oferta cultural		n/a	Teatro Pacífico disponible			
Indicador 3: Incremento de edificios rehabilitados para la mejora de la experiencia turística en el área		n/a	Edificio rehabilitado de acuerdo a requerimientos del Casco Antiguo			
DATOS SOBRE EL PRESUPUESTO		Montos		Comentarios		
Presupuesto asignado en este año		\$5.000.000		La administración del proyecto es íntegramente del MIRE y la ejecución del presupuesto irá avanzando conforme entrega de certificaciones de avance		
Presupuesto ejecutado en este año		\$0				
Presupuesto por Ejecutar (diferencias de ambos)		\$5.000.000				
Presupuesto total necesario		\$8.100.000				
Presupuesto asignado a la fecha		\$5.000.000				
Presupuesto total por ejecutar		\$8.100.000				
Detalle del ppto						
	2015	2016	2017	2018	2019	
B/. 8.100.000	B/. 5.600.000	B/. 3.100.000	B/. -	B/. -	B/. -	
Certificaciones de obra de rehabilitación	\$5.000.000	\$3.100.000				
Equipamiento	\$600.000					
Fuentes potenciales por año	2015	2016	2017	2018	2019	
\$8.100.000	\$5.600.000	\$2.500.000	\$0	\$0	\$0	
Gobierno Nacional	\$5.000.000	\$2.500.000				
Donación Taiwan	\$600.000					
PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA						
TÍTULO DE METAS INTERMEDIAS:	FECHA DE TÉRMINO	ESTADO DE GESTIÓN MI	OTROS ACTORES INSTITUCIONALES	OPORTUNIDAD	ALERTAS / RESTRICCIONES (AR)	
				Si/No	Localización	Tipo - AR
Contrato en ISTMO registrado	26/05/2015	Terminada	MEF	NO	Panamá	
Contrato referendado por Contraloría	15/06/2015	Ejecución normal	Contraloría	NO	Panamá	
Inicio de Obra efectuado	30/06/2015	No iniciada		NO	Panamá	
Equipamiento adquirido e instalado		No iniciada		NO	Panamá	
Edificio rehabilitado y entregado	30/12/2016	No iniciada		No	Panamá	
Teatro Pacífico y de las Instalaciones inauguradas	30/12/2016	No iniciada		SI	Panamá	
						Descripción de la Alerta o Restricción y Propuesta de tratamiento