



"Apoyo al programa de reformas del MINGOB PS 83709"

Efecto del MANUD/CPD: La modernización y orientación de la Administración pública y fortalecimiento institucional para una gestión más eficaz, eficiente y equitativa.

Efectos Esperados del CPAP:

- Componente 2. Consolidación de la Democracia - 4.6 Apoyar los esfuerzos del Gobierno Nacional en la promoción de la gobernabilidad democrática a través del diseño e implementación de procesos de modernización y reforma.

Productos Esperados: El presente Programa de apoyo a las reformas del MINGOB apunta a una serie de productos en las siguientes esferas de actuación del Ministerio:

- I. Reforma Judicial
- II. Asamblea Constituyente
- III. Reforma del Sistema Electoral
- IV. Descentralización
- V. Sala de Situación
- VI. Academia de Gobierno
- VII. Poblaciones Indígenas
- VIII. Dirección de Derechos Humanos
- IX. Planificación Estratégica y Sistema de Gobierno.
- X. Sistema Penitenciario e Instituto de Estudios Interdisciplinarios
- XI. Medios de Comunicación Social

Asociado en la Implementación: Ministerio de Gobierno (MINGOB)

Breve Descripción

El Ministerio de Gobierno de la República de Panamá, en seguimiento al Plan de Gobierno "El Pueblo Primero", ha establecido entre sus prioridades, continuar el proceso de reformas de segunda generación en materia de gobernabilidad democrática y Estado de derecho, centrando su atención en poblaciones de alta prioridad. El impulso de las transformaciones políticas y sociales se realizará desde un enfoque de gestión basada en resultados y un modelo de gestión pública centrado en la información de calidad para el diseño, implementación y seguimiento de las metas trazadas.

El Programa acompaña y asiste técnica y administrativamente al Ministerio de Gobierno en sus tareas correspondientes al fortalecimiento de la democracia y el Estado de derecho, consignadas en el Plan de Gobierno electoral y el Plan Estratégico de Gobierno. El acompañamiento y asistencia se realiza a través de once componentes articulados estratégicamente, que apuntan a la creación de capacidades en la

Período del Programa de País: 2014 - 2019 Área Resultado Clave (Plan Estratégico PNUD 2014-2017): <i>Resultado 1: Satisfacción de las expectativas de los ciudadanos respecto de la participación, desarrollo, Estado de derecho y responsabilidad con sistemas más sólidos de gobernanza democrática.</i> Atlas Award ID: 00083709 Project ID: XXXX Fecha inicio: Fecha de finalización: Fecha reunión LPAC: XXXXXXXXX Arreglos de Gestión: NIM	TOTAL DE RECURSOS			
	Recursos Asignados:			
	Entidad	Recursos Programables	Costos de Gestión (4.5%)	Total
	Gobierno (30071)	6,602,870.81	297,129.19	6,900,000.00
	Otros	55,029,029.00	2,476,306.31	57,505,335.31
	Costos Compartidos del Programa (11888)	954,100.00	42,934.50	997,034.50
Total	62,585,999.81	2,816,370.00	65,402,369.81	

Acordado por:	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Organismo Nacional de Coordinación	Dulcideo De La Guardia	Ministro de Economía y Finanzas		15/5/2015
Asociado en la Implementación	Milton Henríquez	Ministro de Gobierno		30-03-15
PNUD	Martín Santiago Herrero	Representante Residente		20/05/2015

I. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Desde 1990, año en que se inició la instauración de la democracia en Panamá, el sistema político panameño ha avanzado de manera desigual. En general, los avances más claros han sido los relacionados con los procedimientos para la elección de autoridades y la legitimidad del régimen político democrático. Por otro lado, los retos más profundos han sido aquellos relacionados con la capacidad del régimen político para generar políticas públicas que creen bienestar en la población, rendición de cuentas y la desconfianza en las instituciones políticas.

Aunque estos asuntos ameritan intervenciones específicas, adecuar el marco general de convivencia política del país desde la Constitución es un paso obligado. No obstante, la adecuación de la Constitución no es un mero procedimiento técnico, más bien se trata de un proceso político que refleja la correlación de fuerzas en el país y que luego debe reflejarse en una Carta Magna elaborada con alta precisión técnica.

La Constitución de la República de Panamá se originó en 1972 durante el periodo autoritario. Luego, durante el mismo periodo, fue sujeta de dos reformas. En los últimos 24 años, ya bajo un régimen democrático, la Constitución panameña fue modificada tres veces, pero en ninguna de esas ocasiones fue con el asentimiento directo de la ciudadanía, porque fue utilizado el método de la aprobación de dos Asambleas en periodos distintos. Durante el mismo periodo, la ciudadanía panameña fue convocada en dos ocasiones a votar para modificar la Constitución, en 1992 y 1998, rechazando en ambas ocasiones las modificaciones propuestas. Por lo tanto, la Constitución de la República de Panamá no sólo necesita adecuarse formalmente, sino que también requiere reforzar su legitimidad mediante la aprobación del soberano constituyente.

Una de las cuestiones centrales del futuro panameño parecería tener que ver con su capacidad para sostener el ritmo del progreso logrado en la última década, pero sobre todo de dar un salto de calidad y alcanzar un desarrollo humano equilibrado, equitativo y democrático. Desde esta perspectiva, uno de los componentes esenciales de fortalecimiento del sistema político y la gobernabilidad democrática en Panamá tiene que ver con la transformación y modernización de la Administración pública de manera que responda a las complejas decisiones y políticas públicas que el Estado deberá desplegar para ponerse a tono con los retos que el país enfrenta.

La Administración pública panameña fue clasificada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en 2006 como del tipo "clientelar burocrático", usando como criterios su eficiencia y los méritos de los funcionarios para ocupar sus puestos. Ese último criterio lleva directamente a la idoneidad profesional de los funcionarios para gestionar el país desde el gobierno. En ese sentido, uno de los rasgos del país es que las capacidades del servicio civil son heterogéneas, ya que las instituciones relacionadas con los asuntos económicos tienen mayores capacidades que las encargadas de los asuntos sociales. En general, según datos del Latinobarómetro, la percepción del conjunto de la opinión pública es también matizada en cuanto a la eficiencia del Estado, ya que tomando preguntas sobre este tópico se sitúan alrededor del valor medio, es decir con una nota regular.

Como se dijo al inicio, el sistema político panameño ha tenido importantes avances en los procedimientos para la elección de autoridades. La realización de elecciones reconocidas como limpias y razonablemente competitivas legitiman todo el sistema y abren la posibilidad de enfrentar los retos de todo el sistema político en un ambiente democrático. Sin embargo, dentro de la salud electoral panameña reconocida local e internacionalmente, también existen temas pendientes que si no son atendidos como asuntos de Estado podrían terminar socavando los valores que sostienen todo el régimen.

El PNUD y las últimas misiones de observación electoral de la Organización de Estados Americanos (OEA), han señalado que las elecciones panameñas no son equitativas y que el sistema electoral no está ayudando a fortalecer la relación entre la ciudadanía y sus representantes políticos. Específicamente, el descontrol del financiamiento privado, el uso de recursos públicos para las elecciones, la prolongada extensión de la campaña

electoral, las dificultades para el acceso a los medios de comunicación y la ausencia de condiciones que promuevan la participación de grupos políticamente vulnerables, como las mujeres, son problemas estructurales que deben ser atendidos.

El Tribunal Electoral de Panamá ha institucionalizado la convocatoria de una Comisión Nacional de Reformas Electorales (CNRE) al año siguiente de cada año electoral para discutir y proponer incluyentemente reformas a la legislación electoral. En ese sentido, el Tribunal Electoral ha convocado a la Comisión Nacional de Reformas Electorales en el mes de diciembre de 2014, iniciando sesiones en enero de 2015. La Comisión Nacional de Reformas Electorales fue creada mediante Decreto del Tribunal Electoral No. 43 de 11 de diciembre de 2014 con el objeto de asistir al Tribunal Electoral en la preparación del proyecto de Ley de las reformas electorales para las Elecciones Generales del 5 de mayo de 2019.

Visto desde el sistema político, la generación de bienestar en la población no sólo depende de la calidad de la representación, sino depende también de que las decisiones que les incumben directamente sean tomadas por las autoridades más cercanas a las personas. En base a lo anterior, el proceso de descentralización inició hace más de 30 años y ha tenido un periodo de mayor actividad y notoriedad desde 1999. Es claro que se ha alcanzado un grado avanzado de autonomía política con la elección libre y transparente de alcaldes y vicealcaldes, representantes de corregimiento y suplentes, pero en materia institucional, administrativa y fiscal, el grado de autonomía de los municipios panameños es menor. En efecto, según el PNUD, el grado de descentralización en Panamá es medio y la capacidad de gestión municipal es heterogénea. Utilizando datos del Barómetro de las Américas, se puede concluir que la ciudadanía panameña no acude a las instancias locales para satisfacer sus necesidades básicas, sino que las trasladan, con mayores costos de transacción, a otras instituciones del Estado a nivel nacional.

Las instituciones municipales con menos capacidad para gestionar el desarrollo humano son las ubicadas en las áreas indígenas. Asimismo, según datos de 2013, los índices de desarrollo humano más bajos de Panamá los tienen las comarcas indígenas. Desde hace mucho, las comarcas indígenas son las zonas en las que menos inversión pública han hecho los gobiernos panameños y, como efecto de ese abandono, están entre las menos productivas del país, según los métodos tradicionales para esta medición.

Las movilizaciones que desde 2009 realizaron los Ngäbe Buglé reivindicaban el reconocimiento y el respeto a los derechos ancestrales, la ratificación por parte del Estado panameño del Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) **sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes adoptado el 27 junio 1989** - y el rechazo a los proyectos de extracción y contaminación dentro de la comarca. La reivindicación de los Ngäbe Buglé evolucionó hasta concretarse en la demanda de cancelación de cualquier tipo de proyecto minero e hidroeléctrico en el territorio de la comarca y sus áreas anexas. La intensidad del conflicto generó la necesidad de mediación a través de una mesa de diálogo de la que surgió un acuerdo político, que entre otras cosas incluye la elaboración participativa de un Plan de Desarrollo Integral de los Pueblos Indígenas que ahora debe ser aplicado.

Como se ha dicho, una de las debilidades del sistema político panameño es la rendición de cuentas, sobre todo en su dimensión legal. En ese orden de ideas, la ciudadanía panameña ejerce un control escaso sobre los funcionarios públicos para que actúen respetando el marco legal y para que sus acciones se adecuen a las demandas de la sociedad. Luego de una serie de escándalos públicos de acusaciones de corrupción contra ciertos magistrados de la Corte Suprema de Justicia (CSJ) acaecidos en 2005, se realizó la firma de un Pacto de Estado por la Justicia y fue creada la Comisión de Estado para elaborar una agenda de consenso entre todas las instituciones del sector y la sociedad civil. La agenda incluye modificar el sistema de nombramiento y responsabilidad de jueces y magistrados, atender la sobrecarga del sistema de administración de justicia y mejorar el acceso de la población a la justicia.

Por otra parte, persiste la figura de la Justicia Administrativa de Policía para causas pequeñas. Esta justicia es impartida por funcionarios llamados corregidores que son nombrados por autoridades políticas y pueden ser removidos en cualquier momento. No se requiere ninguna preparación académica para ser corregidor, aunque estos funcionarios tienen el poder de privar de libertad por hasta un año de duración, sin ningún tipo de control jurisdiccional. Aunado a lo anterior, Panamá cuenta con el 60% de la población carcelaria en situación de presos que esperan condena, requiriéndose pasar de tener un sistema inquisitivo a un sistema penal acusatorio, para lograr superar esta situación. Sin embargo, la Ley N° 8 del 6 de marzo de 2013 pospuso por dos años la puesta en marcha del Sistema Penal Acusatorio, por lo que actualmente conviven en el país dos sistemas de administración de justicia penal.

II. ESTRATEGIA – FASES PARA EL PROCESO DE TRABAJO

Tal y como se indica en el Acuerdo Marco “Apoyo al Programa de Reformas del MINGOB” (anexo), desde inicios de la década de los 90, y en respuesta a las situaciones que afectaban el Estado de derecho, el PNUD ha venido apoyando procesos que apuntan a fortalecer la gobernabilidad democrática en Panamá. En efecto, desde la convocatoria de Justicia y Paz por parte de la iglesia Católica en 1993, el PNUD emplazó a los partidos políticos y a la sociedad civil para concertar temas de una Agenda de Estado, y que se conocen hoy en día como los Diálogos de Bambito. Posteriormente, encuentros como los de Coronado, Visión 2020, los Diálogos por el Seguro Sectorial y por la transformación del Sistema Educativo Nacional, así como la Concertación Nacional para el Desarrollo, han permitido que el PNUD comprenda, conozca y esté en capacidad de apoyar al Gobierno de Panamá en la construcción de un Estado democrático incluyente para el desarrollo humano de sus ciudadanos y ciudadanas.

Durante los últimos 2 años, el PNUD Panamá ha estado trabajando en apoyo al Ministerio de Gobierno en la facilitación metodológica para la formulación participativa del Plan de Desarrollo Integral de los Pueblos Indígenas. Esta iniciativa se deriva del apoyo brindado por el Sistema de Naciones Unidas en la gestión del conflicto entre las autoridades NgäbeBuglé y el Gobierno Nacional relacionado con la explotación de los recursos naturales en la comarca.

Gran parte de los objetivos enunciados (transparencia, reforma del Estado, acceso a la justicia, descentralización, reforma electoral y promoción de los derechos humanos) coinciden con el mandato constitutivo del PNUD, y, por ende, con la experiencia desarrollada en Panamá y en todo el continente latinoamericano. En el Plan Estratégico 2014 – 2017, el PNUD enfoca entre los ejes de acción prioritarios para lograr un desarrollo humano sostenible, el compromiso de acompañar los países a impulsar sistemas de gobiernos que aseguren una mayor participación y empoderamiento de la población en la gestión del Estado.

Los objetivos de fortalecimiento de la democracia enunciados por el Ejecutivo en su Plan de Gobierno conllevan el fortalecimiento del rol del Ministerio de Gobierno como la instancia que impulsa los procesos de reforma indicados. En este contexto, el PNUD pone a disposición del Ejecutivo y de este Ministerio su amplia experiencia, contando en el enorme patrimonio humano y de conocimientos que el Sistema de las Naciones Unidas ha desarrollado durante todos estos años.

En el Plan de Gobierno “El Pueblo Primero” se han priorizado dos ejes claves para el futuro de Panamá. En el primero “Bienestar y Desarrollo Humano – Vida Buena para Todos” se expresa explícitamente la voluntad de cumplir con los compromisos de desarrollo para las comarcas indígenas, desarrollando una política de Estado en beneficio de los pueblos originarios; con el denominador común de respeto a las autoridades tradicionales y al patrimonio histórico, cultural y ambiental. En el segundo “Fortalecimiento de la democracia y del Estado de Derecho - Renovar la República”, se identifica un vasto programa de reforma en el área de gobernabilidad que marca un cambio importante en la forma de concebir el Estado por parte del nuevo Ejecutivo.

Los desafíos que enfrenta Panamá, que se acentuarán durante los próximos decenios, sugieren la necesidad de emprender iniciativas conjuntas entre el sector privado, las entidades públicas y las instituciones académicas para explorar sistemáticamente opciones de desarrollo futuro.

En el proceso de diseño del Proyecto se han resaltado tres dimensiones de acción: (i) Más capacidades y enfoque de resultados en la gestión ministerial con énfasis en planificación estratégica, sala de situación y el área de comunicación; (ii) Nuevos conocimientos y competencias para el funcionariado público mediante la creación de la Academia de Gobierno, la Escuela de Jueces y Fiscales, y los programas de formación focalizados en funciones (jueces de paz, mediadores comunitario/as) y en temáticas (Derechos Humanos e Igualdad de Género); (iii) Impulso a las transformaciones políticas y reformas de segunda generación con especial énfasis en las poblaciones de alta prioridad.

En el Acuerdo Marco "Apoyo al Programa de Reformas del MINGOB" se han identificados áreas de intervención orientadas a brindar asistencia técnica y temática para impulsar el proceso de reformas. Cabe mencionar, que cada una de las intervenciones dialoga de manera integrada para complementar los recursos, conocimientos y capacidades a la hora de definir los retos y plantear soluciones. En cada una de las áreas de intervención, se contemplará la colaboración con las agencias que conforman el Sistema de las Naciones Unidas (SNU) en Panamá, según su mandato técnico.

En cuanto a la perspectiva de igualdad de género que guiará las acciones a implementar se tendrán en cuenta las siguientes dimensiones:

- Cuando se realicen estudios de situación o diagnósticos se establecerá si existen diferencias entre hombres y mujeres y si los problemas detectados les afectan de modo diferencial. Así mismo, siempre que sea posible se desagregarán los datos por sexo, etnia y edad analizando las diferencias existentes en las situaciones estudiadas, proponiendo la implementación de acciones afirmativas y midiendo el progreso en los resultados si fuera el caso (por ejemplo en los indicadores del marco de resultados).
- Se incorporará en la planificación de las actividades desarrolladas por el proyecto los intereses y necesidades de hombres y mujeres, favoreciendo la igualdad de oportunidades en la participación y la toma de decisiones y garantizando la igualdad en el acceso y manejo de los recursos tanto monetarios, como de formación (capacitación) y materiales (bienes y servicios).
- En las capacitaciones que se desarrollen los contenidos de estas contemplarán las necesidades e intereses diferenciales de hombres y mujeres, favoreciendo la igualdad en la participación, para lo que se tendrán en cuenta los horarios en que se realizan y la necesidad de espacios de cuidado para que no se conviertan en un obstáculo a la participación de las mujeres. De igual forma, en el desarrollo de capacidades del funcionariado se implementarán módulos de igualdad de género relativos a la temática de manera que se favorezcan capacidades para la transversalización de la igualdad género desde la acción gubernamental.
- A las acciones de comunicación y difusión se incorporará un lenguaje inclusivo (el/la, las/los) y no sexista, así como se mantendrá el balance de las imágenes de hombres y mujeres utilizadas, sin reproducir estereotipos de género.

a. Reforma Judicial:

➤ Programa de Gobierno:

En el Plan de Gobierno de la actual Administración se enunció la continuidad de los Acuerdos del Pacto de Estado por la Justicia, donde el PNUD jugó un rol central.

"Un Sistema de Administración de Justicia transparente, independiente y eficiente, con funcionarios judiciales idóneos e imparciales que rindan cuenta de su gestión, mediante una evaluación eficaz que permita identificar que se cumple con el debido proceso legal, sin excesivo formalismo, y con las garantías del Estado de derecho, mediante una tutela judicial efectiva, expedita e igualitaria que transmita confianza ciudadana en la Justicia".

En los primeros días de gobierno, el MINGOB identificó líneas de acción y ha asumido compromisos con la sociedad civil para avanzar en las reformas impulsando la agenda de justicia comunitaria, la Academia Superior de Formación de Jueces, Defensores Públicos y Fiscales, el proceso de actualización de la Carrera Judicial y la creación del Consejo Superior de la Judicatura.

➤ **Estrategia y valor agregado PNUD:**

La reforma del sistema judicial es una de las áreas de trabajo más amplias y ambiciosas, y la enormidad de la tarea invita a circunscribir los posibles apoyos del PNUD a los temas que se consideren más prioritarios. En función de los intercambios entre el PNUD y el MINGOB en el marco del proceso de transición, se han priorizado las siguientes áreas:

- **Impulsar las reformas del Sistema de Justicia¹:** Contar con información de relevancia a nivel de Ministerio que permita definir la política de justicia del país, esto significa contar con un equipo de trabajo capacitado para producir información actualizada periódica que incluya estadísticas de gestión de presupuesto y recursos, evidencia de cantidad de expedientes ingresados-resueltos, tiempos de la gestión, etc.). Sobre esta base, el PNUD Panamá podría apoyar: i) la elaboración del Estado del arte del sector y la identificación de las líneas de acción 2015-2018; y ii) apoyar al equipo de trabajo del MINGOB.
- **Promover la legislación que institucionaliza los Jueces de Paz²:** persiste la figura de la Justicia Administrativa de Policía para causas pequeñas. Esta justicia es impartida por funcionarios denominados corregidores, quienes son nombrados por autoridades políticas y pueden ser removidos en cualquier momento, por cualquier razón. Aparte de la falta de estabilidad en el cargo, es alarmante que no se requiere ninguna preparación académica para ser corregidor, especialmente cabe señalar que estos funcionarios tienen el poder de privar de libertad hasta un máximo de un año de duración, sin ningún tipo de control jurisdiccional. Hasta la fecha los Centros de Mediación del Órgano Judicial atienden menos del 1% de los casos que ingresan al sistema tradicional de administración de justicia. Sólo existen 5 centros a nivel nacional con un mediador por centro, lo que significa que hay un mediador/a por 700.000 habitantes. El MINGOB llevó a cabo el proceso de revisión y presentación del proyecto de ley. Sobre esta base, el PNUD Panamá podría apoyar en: i) Realizar talleres de actualización y seguimiento del Proyecto de Ley con participación de especialistas de la región; ii) Desarrollar productos de conocimiento y divulgación de los cambios y transformaciones que facilitan el acceso a mecanismos alternativos de justicia y agilización del sistema de justicia del país; iii) Identificar buenas prácticas y sistematizar experiencias que en Panamá sirvan de referencia; y iv) apoyar en la reglamentación e implementación de la ley en Panamá.
- **Academia Superior para la Formación de Jueces, Defensores Públicos y Fiscales:** Actualmente, existe una Escuela Judicial sin embargo se requiere de alcanzar un espacio de formación con conocimientos académicos, competencias y habilidades. La implementación de esta academia constituye una de las bases en que se sustentaría la reforma integral a la administración de justicia. La capacitación se programaría durante un curso de 10 meses con expositores

¹Buenas prácticas: el PNUD ha impulsado iniciativas de modernización del sistema de justicia con participación de la ciudadanía en Brasil, Perú, Bolivia, República Dominicana, Argentina, Guatemala y Colombia.

²Buenas prácticas: el PNUD ha impulsado iniciativas similares en Paraguay, Brasil y Colombia.

nacionales e internacionales, así como pasantías al exterior. Una vez completado el curso y pasado satisfactoriamente, los egresados serían nombrados para ocupar las plazas en los nuevos juzgados que se crearían para atender la mora judicial y eventualmente nivelar las cargas entre los juzgados existentes y los nuevos para que la administración de justicia pueda ser realmente eficaz y eficiente.

- Carrera Judicial y Consejo Superior de la Judicatura: es necesario impulsar el diseño de una carrera profesional para jueces y fiscales que incluya los mecanismos de selección de magistrados y magistradas, carrera de ascensos y promociones, mecanismo de sanciones y juzgamiento para mandatarios, y evaluación de desempeño. Igualmente, está pendiente la creación del Consejo Superior de la Judicatura, como organismo administrativo del Órgano Judicial para llevar adelante las acciones en relación a la gestión del recurso humano y administrativo- financieros de la institución. Por último, la Nueva Carrera Judicial debe contemplar el enfoque de género⁴ y participación de mujeres magistradas en los espacios de toma de decisiones.

Los productos esperados incluyen la perspectiva de género en tres dimensiones: i) Dimensión de inclusión: equidad y paridad en la participación de los espacios de discusión, diseño, formación, toma de decisión, implementación de actividades y evaluaciones; ii) Dimensión analítica: en el diseño, implementación y evaluación se considerarán como mínimo contar con indicadores y datos desagregados por género y se crearán indicadores de brechas. Los productos de conocimiento, análisis de tendencias, estudios prospectivos se incluirá la dimensión de la brecha de inequidad de género y cómo incide en el problema descrito; y iii) Dimensión práctica o de acción: se realizarán intervenciones focalizadas orientadas a incidir en la situación de las mujeres en el ámbito de acción.

- Acompañar la implementación del Sistema Penal Acusatorio⁵ en el país⁶: En el país conviven dos sistemas de administración de justicia penal y es necesario completar el proceso en las jurisdicciones judiciales pendientes. Panamá cuenta con el 60% de la población carcelaria en situación de presos que esperan condena. La Ley N° 8 del 6 de marzo de 2013 pospone por dos años la puesta en marcha del Sistema Penal Acusatorio, a fin de que se aplique en el Tercer Distrito Judicial (provincias de Chiriquí y Bocas del Toro) el 2 de septiembre del año 2015 y en el Primer Distrito Judicial (provincias de Panamá, Darién, Colón y Guna Yala) el 2 de septiembre del año 2016.

Sobre esta base, el PNUD Panamá podría apoyar con i) Foro "Sistema Penal Acusatorio" que toma como referencia la sistematización y la evaluación de capacidades; y ii) Campaña de Sensibilización.

Estas actividades se realizarán en el marco del componente 1.

³Buenas prácticas: además de contar con experiencias de terreno importantes en este campo (Honduras, República Dominicana y Guatemala), el PNUD cuenta con guías metodológicas y una red de alianzas con centros de excelencia como CEJA, Due Process of Law, INECIP y FINJUS, entre otros.

⁴En el pasado concurso para cargos de Magistratura, hubo una participación del 30% de mujeres candidatas. Ninguna de ellas fue seleccionada para ocupar un cargo en la Corte Suprema de Justicia.

⁵Mediante la Ley N° 63 de 28 de agosto de 2008, se promulgó un nuevo Código Procesal Penal, modificada luego por la Ley N° 48 de 1 de septiembre de 2009, que vino a reestructurar el plan de implementación del nuevo sistema acusatorio estableciendo que el mismo entrará a regir a partir del 02 de septiembre de 2011 en el Segundo Distrito Judicial (provincias de Coclé y Veraguas) y siguiendo con su implementación el 02 de septiembre de 2012 en el Cuarto Distrito Judicial (provincias de Herrera y Los Santos), manteniendo el criterio progresivo hasta lograr plenamente su implementación en todo el territorio nacional a partir del 2 de septiembre de 2014.)

⁶Buenas prácticas: además de Panamá, donde el PNUD ya fue un actor de referencia en cuanto a la implementación del SPA, cabe reseñar el proyecto "Apoyo a la reforma del sistema judicial mexicano", proyecto de cooperación Sur-Sur entre Chile y México donde se evaluó el estado de situación de la implementación del SPA en México.

b. Asamblea Constituyente (AC):

➤ Programa de Gobierno:

En su programa de gobierno, el Presidente de la República propuso preparar desde su primer año de gobierno la convocatoria a una AC Paralela⁷ que fortalezca la separación de los 3 poderes del Estado, que impulse la descentralización y que garantice el desarrollo sostenible con equidad.

➤ Estrategia y valor agregado PNUD:

La ciudadanía panameña no ha participado en ninguna de las tres reformas a la Constitución efectuadas en los últimos 24 años, debido a que en las mismas fue utilizado el método de la aprobación de dos Asambleas en periodos distintos. La convocatoria a una AC Paralela necesita que la ciudadanía de todo el país participe y se apropie del debate constitucional, toda vez que es ella quien posee el poder constituyente. Aunque la Constitución establece un claro procedimiento para que la población esté representada proporcionalmente a través de los constituyentes electos, no hay establecidos procedimientos para que la ciudadanía participe activamente durante todo el proceso aportando directa e indirectamente sus opiniones a los asambleístas, de manera que el proceso constituyente sea, además de representativo, participativo y que por lo tanto refuerce la legitimidad del acto constitucional.

El proceso de la instalación de la AC Paralela abre la oportunidad de aplicar desde el Órgano Ejecutivo diferentes mecanismos que propicien el debate ciudadano y la apropiación de la ciudadanía de todo el debate constituyente.

- Asistencia técnica para la AC⁸: la AC y los funcionarios a cargo en el Órgano Ejecutivo necesitan el apoyo de expertos nacionales e internacionales para intercambiar experiencias, brindar información y capacitarse sobre algunos temas referentes a la metodología del proceso, problemática de derechos humanos, derechos indígenas, pluralismo jurídico, instituciones de la democracia, género etc.
- Intercambio de experiencias, información y formación especializada a la ciudadanía: para que la participación ciudadana sea efectiva es necesario que las personas manejen la mayor cantidad de información sobre los asuntos que les atañen. El proceso constitucional demanda al menos 3 niveles de información: uno muy especializado sobre los temas contenidos en la Constitución, otro sobre los candidatos a asambleístas y un tercer nivel, sobre los procedimientos que cristalizan el proceso constituyente. Además de ser aprovechadas las reuniones ciudadanas en los 78 distritos para proveer esa información, serían organizadas conferencias magistrales por protagonistas

⁷El método de la Asamblea Constituyente Paralela consiste en una convocatoria hecha por el Órgano Ejecutivo y ratificada por la mayoría absoluta de los diputados o convocada por el Órgano Legislativo si votan a favor de la convocatoria dos tercios de sus miembros. La Asamblea Constituyente Paralela también puede ser convocada por iniciativa ciudadana acompañada con las firmas del veinte por ciento del registro electoral. Si alguna de estas convocatorias se concreta, se realizaría la elección de sesenta constituyentes que redactarían una nueva Constitución que no alteraría los periodos de los funcionarios electos o designados al abrirse el proceso. Luego, el nuevo acto constitucional debe ser sometido a referéndum

⁸Buenas prácticas: el PNUD ha contribuido a la participación y apropiación ciudadana de procesos constituyentes en Bolivia, Liberia, Túnez, Libia, Georgia y Kenya, principalmente en la incorporación de la ciudadanía en general y grupos políticamente vulnerables en el debate constitucional, en el intercambio de experiencias sur-sur y la asistencia técnica mediante el reclutamiento de expertos nacionales e internacionales encargadas de brindar información y capacitación sobre algunos temas referidos a la problemática de derechos humanos, derechos indígenas, pluralismo jurídico, instituciones de la democracia, género etc.

destacados en procesos constitucionales de otros países, mesas redondas, diplomados para la sensibilización y formación especializada de la ciudadanía.

- **Recepción y sistematización de los aportes de la ciudadanía:** un elemento importante de la participación y apropiación del proceso constituyente por la ciudadanía es contar con mecanismos para la presentación de propuestas que deben ser tomadas en cuenta por la Asamblea Constituyente. Para hacer esto se pueden aprovechar recursos digitales, sin descuidar el establecimiento de espacios y protocolos para hacerlo físicamente. A través del lanzamiento y administración de una página web de la Constituyente, la ciudadanía en general puede conocer detalles sobre el proceso constituyente y aportar sus opiniones superando barreras culturales, sociales y económicas. La página web tendrá foros de discusión y se reforzaría con el uso de redes sociales. Los aportes hechos serán sistematizados y entregados como insumos a los miembros de la Asamblea Constituyente.
- **Organización de reuniones ciudadanas para debatir la Constitución:** en cada uno de los distritos (78) en los que se divide el país municipalmente se realizarían al menos una reunión en la que los constituyentes presentarían su trabajo y responderían a las preocupaciones de la ciudadanía. Este proceso de retroalimentación y diálogo político hará de la convocatoria constituyente un proceso abierto y participativo, más allá de la formalidad representativa, aumentando su legitimidad política. El proyecto realizará las actividades de motivación y difusión en las comunidades para que los cabildos cuenten con la participación efectiva de la ciudadanía local. La organización y el contenido de los cabildos tendrán en cuenta las fases de todo el proceso constituyente.
- **Documentación y memoria del proceso constituyente:** los assembleístas y el equipo técnico que les acompañará necesitarán consultar bibliografía especializada para razonar y sustentar sus decisiones. La ciudadanía interesada y ejerciendo su derecho a la participación tendrá la misma necesidad. Por eso debe proveerse a la Asamblea Constituyente una biblioteca especializada sobre todos los temas permitentes en una Constitución. Por otro lado, el proceso constituyente, histórico en sí mismo, debe ser documentado sistemáticamente, incluyendo el rescate de las actas que consignan los debates.

c. **Reforma del Sistema electoral:**

➤ **Programa de Gobierno:**

El gobierno panameño se ha comprometido a impulsar una reforma electoral que garantice acceso en condiciones de igualdad a los medios de comunicación y al financiamiento de campañas por parte del Estado. Este propósito coincide con el contenido del informe presentado por la Misión de Observación Electoral de la OEA después de las elecciones generales del 4 de mayo de 2014. En el informe se subrayan las asimetrías del proceso electoral panameño, causadas por la voluminosa difusión de obras de gobierno y la precaria regulación del financiamiento de las campañas, asuntos estos que tienen que ver directamente con el acceso igualitario a los medios de comunicación.

➤ **Estrategia y valor agregado PNUD:**

Estas preocupaciones no son nuevas, más bien parecen ser un rasgo estructural de la dinámica política panameña, toda vez que ya en 2010 el PNUD dejaba constancia de la preocupación de los actores sociales y políticos por la inequidad en las campañas electorales panameñas, que se expresaba en el descontrol del financiamiento privado, la prolongada extensión de la campaña electoral, las dificultades para el acceso a los medios de comunicación y la ausencia de normas que promovieran efectivamente la participación de grupos políticamente vulnerables, como las mujeres.

En general y de manera indicativa, algunos temas que podrían ser abordados por la CNRE, son: (i) el uso de recursos del Estado, (ii) regulación sobre propaganda, (iii) el desarrollo de campañas "sucias" y negativas, (iv) el financiamiento de las campañas, (v) la ausencia de equidad, por falta de topes, (vi) los

debates electorales, (vii) las primarias, y (viii) las redes sociales. Un tema al que se le debería de prestar atención es al cambio introducido en la Ley 54 de 2012, al introducir el voto selectivo en los circuitos plurinominales y eliminar el llamado “voto en plancha”.

Aunque como se ha dicho, la mayoría de los asuntos que preocupan no son nuevos, sí es inédito el interés del órgano ejecutivo⁹ por promover activamente ciertas reformas electorales con visión de Estado que fortalezcan la democracia del país. Esta toma de conciencia implica la responsabilidad de preparar propuestas objetivamente justificadas, públicamente sustentadas y ciudadanamente legitimadas. Como podría apoyar el PNUD en este campo de intervención:

- Provisión de documentos con diagnósticos y recomendaciones para la formulación e implementación de las normas electorales propuestas, según necesidades detectadas: toda propuesta de reforma debe basarse en un diagnóstico riguroso y objetivo del contexto electoral panameño, que permita proponer las normas adecuadas según los objetivos que se persiguen y tener un abanico de posibilidades para la negociación. Un buen ejemplo de esta necesidad, es el desconocimiento total sobre los efectos de la eliminación del “voto en plancha” en las elecciones legislativas de 2014. Otro buen ejemplo, esta vez de la necesidad de trabajar también en la implementación de las normas electorales, es que ninguno de los tres partidos más grandes cumplió con el porcentaje establecido de mujeres postuladas en sus primarias.
- Acompañamiento técnico electoral al Órgano Ejecutivo¹⁰, los miembros de la CNRE y el Órgano Legislativo: esta actividad dota al órgano ejecutivo de un listado de posibles especialistas y funcionarios electorales a los que se acudiría para la asistencia técnica, según se necesiten. Los expertos redactarían las notas y harían comentarios a borradores de documentos y propuestas del Órgano Ejecutivo, la CNRE y el Órgano Legislativo.

d. Descentralización:

➤ Programa de Gobierno:

El Plan del Gobierno define claramente en su Objetivo 2.5 la voluntad de impulsar un sistema político descentralizado, devolviendo poder a los municipios y fortaleciendo las capacidades para promover el desarrollo local, adoptando un marco institucional y legislativo que facilite este proceso.

➤ Estrategia y valor agregado PNUD:

El conjunto de las funciones asignadas al MINGOB en materia de Gobiernos Locales identifican este Ministerio como la entidad gubernamental rectora del tema. Sin embargo, importantes instrumentos de gestión operativa no se adscriben al MINGOB, como por ejemplo PRONADEL. En este sentido, la unificación de competencias y recursos en el MINGOB, aparece como un paso necesario para implementar exitosamente cualquier proceso de fortalecimiento de los gobiernos locales y de descentralización.

⁹Tienen iniciativa legislativa en materia electoral el órgano legislativo, el Tribunal Electoral y el órgano ejecutivo. Aunque la facultad de legislar en materia electoral es exclusiva del órgano legislativo, la opinión pública panameña, el Tribunal Electoral y la sociedad civil en la CNRE, se han acostumbrado a que antes de aprobar cualquier reforma, éstas deben ser discutidas previamente y casi ser avaladas por ellos. Hasta ahora, el órgano ejecutivo, que como se ha dicho tiene iniciativa legislativa y además tiene derecho a voz y voto en la CNRE, no ha ejercido un rol activo en materia electoral, aunque está facultado para hacerlo por su cuenta o coordinado y colaborando con el Tribunal Electoral o el órgano legislativo

¹⁰Buenas Prácticas: El PNUD en Panamá tiene una exitosa experiencia de trabajo en el apoyo técnico para las reformas electorales, de la que fue beneficiaria la CNRE. Al final del anterior proceso electoral, apoyados en una red de expertos que diagnosticaron rigurosamente las necesidades del contexto electoral, fueron esbozadas una batería de propuestas de reforma que fueron útiles a todos los actores involucrados en la discusión de las reformas electorales. A partir de los hallazgos, fueron preparadas y ejecutadas estrategias de incidencia que facilitaron la aprobación de las reformas más necesarias.

Por otra parte, el gran déficit de capacidades instaladas en la mayoría de los municipios, les impide cumplir eficaz y eficientemente con las funciones establecidas en el marco constitucional y legislativo actual. En muchos casos ni siquiera resulta claramente identificado este déficit, en ausencia de diagnósticos concretos y de planes de intervención de mejora de los servicios brindados a la población.

En este contexto, el éxito en la implementación de procesos de descentralización depende de dos aspectos fundamentales: 1) la efectiva capacidad de los gobiernos locales de gestionar eficazmente nuevas funciones administrativas; 2) la correcta identificación de tiempos y funciones a descentralizar, decidiendo caso por caso, en función de la situación asimétrica existente entre los municipios. En función de la política de descentralización esbozada por el nuevo gobierno, el nivel más apropiado de coordinación sobre los municipios en los cuales implementar procesos de descentralización reside en la gobernación provincial, cuyas capacidades parecen igualmente insuficientes para llevar a cabo esa tarea.

En tema de gobiernos locales y descentralización, el PNUD¹¹ Panamá puede exhibir una amplia experiencia, de la que cabe resaltar la realización de dos diagnósticos en el 2008:

- “Diagnóstico de Capacidades Locales”, una análisis de una muestra de 35 municipios de Panamá, llevada a cabo en coordinación con el MEF y AMUPA y el apoyo técnico del equipo de Descentralización y Reforma Institucional del Centro Regional del PNUD en Panamá (LAC RC)
- “Diagnóstico de las Relaciones Gubernamentales”, para valorar las cuatro esferas que determinan un mayor o menor grado de descentralización territorial, llevada a cabo en coordinación con el MEF y el apoyo técnico del equipo de Descentralización y Reforma Institucional del Centro Regional del PNUD en Panamá (LAC RC)

El PNUD posee la experiencia para acompañar y asistir técnicamente el MINGOB en estas tareas, enfocando la acción en tres áreas/proyectos de intervención:

- Marco Jurídico: acompañar el Ministerio en el proceso de evaluación y rediseño de la Ley 37 de 2009, diseñando la hoja de ruta para implementar la descentralización (criterios, competencias a trasladar, tiempos, formas, mecanismos de identificación de municipios) y de los fondos dirigidos al desarrollo local en coherencia con los objetivos generales del Ministerio, asegurando mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre su uso.
- Diagnóstico de capacidades de municipios y gobernaciones: actualizar el diagnóstico de capacidades de los 35 municipios hecho en el 2008, extendiéndolo al resto de los municipios que quedaron fuera. Realizar un diagnóstico en todas las gobernaciones del país, y elaborar un plan de fortalecimiento de sus capacidades. Este proceso puede tener una duración de dos años, con monitoreo y actualización en los años siguientes. Posteriormente, se acompañaría el proceso de descentralización en su fase de identificación de los municipios. Este plan debe proyectarse para toda la duración de la actual Administración.
- Implementación de un sistema online para el monitoreo y evaluación de cada municipio del país. De acuerdo a los objetivos de descentralización, se implementará una plataforma online para el monitoreo y la evaluación de los resultados logrados en cada municipio, con el objetivo de proveer al proceso un instrumento objetivo que acompañe la decisión de las funciones a trasladar en cada municipio. El sistema será totalmente transparente y público, para conseguir informar correctamente la ciudadanía.

¹¹ Buenas prácticas: desde más que una década el PNUD regional está acompañando los Gobiernos centrales y Locales en los procesos de descentralización implementados en varios países, entre los cuales se destacan Colombia y Perú.

- Fortalecimiento del conjunto de los actores y de los procesos de descentralización: acompañamiento del PNUD al MINGOB en la implementación de los procesos de creación de capacidades, fortalecimiento institucional y traslado de competencias, tal como están previstas en la Ley de Descentralización.
- Fortalecimiento de la participación y de la auditoría ciudadana: implementación de mecanismos de participación ciudadana en fase de planificación territorial y de auditoría y rendición de cuentas, basadas en las mejores prácticas a nivel internacional.

e. Sala de Situación:

➤ Programa de Gobierno:

El órgano ejecutivo, en general, y específicamente el MINGOB están proponiendo al país una necesaria y ambiciosa reforma político-institucional que incluye algunos de los temas antes descritos. Al mismo tiempo, el Gobierno quiere instaurar el diálogo como método para la toma de decisiones, de manera que sean evitados conflictos y las decisiones sean sostenibles.

➤ Estrategia y valor agregado PNUD:

Para prevenir y gestionar los conflictos es necesario contar con un sistema de alerta temprana basada en construcción de escenarios posibles, monitoreo de medios, encuestas periódicas, seguimiento de indicadores sociales, económicos y políticos, informes de coyuntura, mapas de actores, manuales y protocolos y el seguimiento de acuerdos. Este sistema de alerta temprana permitiría priorizar estratégicamente los objetivos del Ministerio, orientaría las intervenciones de conciliación, mediación y diálogo necesarias y propiciará la toma de decisiones informadas y razonadas. El PNUD en Panamá ejecutó entre los años 2006 y 2009 el proyecto "Sala de situación para el monitoreo y seguimiento estratégico del programa de reformas" con el Ministerio de la Presidencia²². Con ese proyecto se estableció una estructura dotada de recursos analíticos y con acceso a información disponible para dar seguimiento al avance de la estrategia global a los objetivos definidos por la Presidencia.

- Creación de las capacidades analíticas y de seguimiento: es necesario contar con un equipo especializado en análisis político prospectivo capaz de generar insumos analíticos periódicamente. Este equipo diseñará metodológicamente las investigaciones aplicadas que se realizarán, elaborará las presentaciones necesarias, redactará los informes especializados que produzca el proyecto y dará seguimiento a los acuerdos logrados con las comunidades y actores sociopolíticos.
- Formulación de la línea base analítica: es necesario contar con *position papers* (documentos de posición) sobre la economía, la política, los movimientos sociales, entre otros, para empezar a definir las tendencias y actitudes en cada una de las áreas relevantes. Posteriormente, es necesario formular los escenarios posibles básicos para definir las variables que deben ser monitoreadas. La construcción de escenarios posibles implica la realización de una encuesta nacional, la realización de grupos focales, una ronda de entrevistas profundas con elites y la realización de un taller prospectivo.
- Ejecución del Sistema de Alerta Temprana: el sistema de monitoreo implica su creación y aplicación, a través del levantamiento periódico de datos provenientes de fuentes primarias y secundarias y la redacción de informes periódicos para los tomadores de decisiones.
- Capacitación de mediadores y seguimiento a los acuerdos con las comunidades y los actores sociopolíticos: en primera instancia la sala de situación permite prevenir desde el MINGOB y a través del diálogo, posibles escenarios de conflicto político entre actores sociales. Una de las

²² Otro ejemplo de buenas prácticas es la sala de situación que funciona en Perú con la asistencia del PNUD la "Oficina nacional de diálogo y gobernabilidad", que monitorea conflictos y da información sobre la conflictividad, implementa mecanismos de alerta temprana y propone estrategias de diálogo, mediación y negociación.

estrategias de prevención es lograr acuerdos con las potenciales partes en conflicto. Estos acuerdos generan una serie de pasos que deben cumplir las partes y que deben ser monitoreados, de manera que los conflictos no reaparezcan. Igualmente, los mediadores pueden solucionar conflictos que no fueron previstos, que también generarán acuerdos que deben ser monitoreados. Se trata de crear capacidades de prevención política en el MINGOB, lo que es diferente a las capacidades de mediación en los municipios para asuntos administrativos y judiciales a través de la capacitación de los corregidores como jueces de paz.

f. **Academia de gobierno**

➤ **Programa de Gobierno:**

En su plan de gobierno, el Presidente Juan Carlos Varela se comprometió a reformar el Estado panameño enfocándose, entre otras cosas, en la profesionalización del servicio público, basándose en la idoneidad comprobada, el mérito, los conocimientos, la capacidad y las competencias. La preocupación del órgano ejecutivo sobre la idoneidad de los servidores públicos está plenamente justificada, toda vez que el fortalecimiento de la Administración pública es uno de los elementos clave para que la importante dinámica económica del país apunte efectivamente el desarrollo humano.

➤ **Estrategia y valor agregado PNUD:**

Al reconocerse que las personas que ocupan altos cargos en la administración pública suelen provenir de los partidos políticos que después de ganar las elecciones forman gobierno, la "Escuela de gobernabilidad y liderazgo" busca también reforzar el vínculo entre la política y la administración pública formando a líderes políticos y sociales en las aptitudes necesarias para gestionar lo público con criterios éticos, profesionales y democráticos. En consecuencia, los beneficiarios directos serían altos funcionarios, funcionarios electos (alcaldes, representantes, diputados), miembros de los partidos políticos, líderes de grupos políticamente vulnerables (jóvenes, afrodescendientes, mujeres) y líderes de la sociedad civil.

PNUD ha asistido técnicamente la creación y conducción de escuelas políticas¹³ en otros países. En Panamá, el trabajo se centraría en los aspectos siguientes:

- Desarrollo de capacidades básicas para la administración de los gobiernos locales y del proceso de descentralización: en el marco de la ley de descentralización se prevé la implementación de procesos de capacitación de todos los funcionarios electos en elección popular. Igualmente, está previsto, de acuerdo a los diagnósticos de capacidades a nivel municipal, fortalecer los gobiernos locales a través de un proceso de desarrollo de capacidades y de formación. La Escuela brindará capacitación en los diferentes municipios, inicialmente bajo el esquema de "escuela itinerante", para permitir posicionar esta estructura en el territorio nacional.
- Planificación del proyecto "Academia de Gobierno": inicialmente, se establecerá la línea de base para el funcionamiento de la "Academia de Gobierno". Para iniciar las operaciones de la academia es necesario explorar las demandas de formación de los beneficiarios directos y, sobre esa base, elaborar el pensum académico. Igualmente, es necesario planificar las necesidades financieras y operativas, los criterios para elegir a los beneficiarios y el modelo de funcionamiento. Se explorará

¹³ El PNUD ha asistido técnicamente a la creación y conducción de escuelas políticas en por ejemplo, Perú y Nicaragua. En Perú, a principios de los años 2,000, junto a IDEA y DFID, se constituyó el "Ágora democrática", que capacitó mayoritariamente a miembros de los partidos políticos y también a miembros de la sociedad civil para la construcción y negociación de propuestas y en las habilidades necesarias para la interacción con otros actores institucionales y sociales. En Nicaragua el PNUD apoyó la "Escuela de liderazgo juvenil", que luego de ser creada dio un paso importante para su institucionalización al empezar a funcionar en una entidad académica superior del país. La "Escuela de liderazgo juvenil" en Nicaragua tuvo como objetivo generar destrezas políticas basadas en nuevos valores políticos y prácticas innovadoras y brindó formación teórico práctica sobre institucionalidad democrática, gobernabilidad y desarrollo humano.

la posibilidad, en una primera etapa, de aprovechar la existencia de estructuras aptas para lograr los objetivos fijados. Igualmente se examinará la conveniencia de firmar convenios y construir alianzas con instituciones presentes en el territorio nacional, tal como la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), que tiene su sede local en la Universidad de Panamá, la Escuela Nacional de Administración francesa (ENA, por sus siglas en francés) y el Instituto Nacional de Administración Pública de España, entre otras. El resultado final será el diseño de los planes académicos, del Plan de Estructura y Organización y del Plan Financiero. Se implementarán actividades de divulgación y sensibilización a nivel nacional e internacional sobre la futura Academia de Gobierno.

- Funcionamiento experimental de la Academia de Gobierno: en esta actividad se gestionarán todos los recursos materiales, académicos y de personal necesarios para el funcionamiento de la "Academia de Gobierno". Esta actividad incluye la difusión de la academia. En la duración del proyecto esta fase mantendrá la característica "experimental" para que, al culminar el cuarto año de proyecto, se evalúen los resultados y se planifique la sucesiva fase de consolidación de la academia.

g. Poblaciones Indígenas:

➤ Programa de Gobierno:

En su plan de Gobierno, el Presidente Juan Carlos Varela se plantea cumplir los compromisos de desarrollo para las comarcas, desarrollando una política de Estado para beneficio de los pueblos originarios. Para lograr este cometido plantea ampliar la infraestructura de salud y educación en las comarcas, abrir sedes regionales de las instituciones sociales para garantizar el acceso a programas de nutrición infantil y servicios de salud, educación, y otros indispensables para el pleno ejercicio de sus derechos. Complementariamente, propone impulsar un programa de desarrollo comunitario y de viviendas dignas en consulta con las comunidades indígenas y en respeto a sus autoridades tradicionales, patrimonio histórico, cultural y ambiental.

➤ Estrategia y valor agregado PNUD:

El enfoque de trabajo del PNUD con los pueblos indígenas, encuentra su fundamento en la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, que hace hincapié en la importancia fundamental de que los Estados reconozcan los derechos de los pueblos indígenas sobre la base de la justicia, la democracia, la no discriminación y la buena fe. Con este enfoque, el PNUD ha desarrollado metodologías para abordar las raíces de los conflictos violentos a través de programas de desarrollo promoviendo el diálogo, la participación, el consenso y la gestión no violenta de los conflictos, logrando generar oportunidades políticas, económicas y sociales para poblaciones con rezagos en los indicadores de desarrollo humano. La experiencia del PNUD en otros ámbitos como el de la sostenibilidad ambiental, salvaguardas socio - ambientales y el desarrollo local hace posible plantear un apoyo al Ministerio de Gobierno en intervenciones como las descritas a continuación:

- Plan de Desarrollo Integral de los Pueblos Indígenas (PNDPI): tomando como antecedentes el trabajo que se ha venido desarrollando desde inicios de 2013, el PNUD ha venido acompañando al Ministerio de Gobierno en la facilitación metodológica para la formulación participativa del PNDPI, tomando como base los insumos generados en un el proceso de consultas realizadas directamente en los territorios por las estructuras tradicionales de cada pueblo. En estos momentos el plan está listo para ser presentado a la Asamblea Nacional para su aprobación. Durante el 2014 se ha venido trabajando en la elaboración de los proyectos de ley que crean el Consejo Nacional de Pueblos Indígenas de Panamá y en el proyecto de ley que adopta el Plan de Desarrollo Integral de los Pueblos Indígenas de Panamá, con el objetivo de que dicho plan se convierta en política pública de desarrollo en los territorios indígenas. Cumplida esta etapa, el desafío se centrará en su implementación efectiva. Para ello, la Mesa de Desarrollo ha

diseñado un espacio, similar al que elaboró el PNDPI, que será el encargado tanto de proponer lo cronogramas y planes anuales de trabajo, como de dar seguimiento, evaluar su cumplimiento y actualizarlo de forma periódica. Uno de los principales desafíos una vez este Plan sea aprobado, será la definición de los planes operativos anuales para cada uno de los territorios. Esto incluirá un ejercicio de priorización, y coordinación y preparación de presupuestos de las entidades sectoriales del gobierno central así como mecanismos innovadores que no solamente aseguren una adecuada coordinación con los congresos y consejos, - siendo éstas las instancias de expresión y decisión de los pueblos indígenas-; sino que también aprovechen de instrumentos y fondos ya creados por ley como el Fondo de Ahorro de Panamá o el Fondo para el Desarrollo de la Comarca Ngäbe Buglé creado por la Ley 11 de 2012, entre otros. El PNUD pone a disposición del Ministerio de Gobierno metodologías participativas para el diseño de planes de desarrollo y gestión de procesos de diálogos y experiencia adquirida en otros países de la región respecto a la búsqueda de mecanismos de gestión de recursos a través de la creación de fondos especiales.

- Fortalecimiento de las capacidades de las instituciones estatales en materia de los pueblos indígenas
- Ratificación del Convenio 169 de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes adoptado el 27 junio 1989: en conversaciones sostenidas con el equipo del MINGOB, ha sido comunicada la voluntad de avanzar en la ratificación del Convenio 169 de la OIT. PNUD puede contribuir a generar espacios comunicacionales con el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo y la Oficina del Alto Comisionado de los Derechos Humanos necesarios para la divulgación de este instrumento legal.
- Mejora en la prestación de servicios básicos y fortalecimiento de la presencia institucional en áreas indígenas: Se revela esencial comenzar este componente con la realización de un estudio que evalúe cuál fue el impacto de las políticas sociales llevadas a cabo por el Estado en los últimos años en los territorios indígenas. Este estudio se constituirá en la base a partir de la cual se podrán diseñar estrategias para desarrollar políticas públicas de acuerdo a las necesidades de los hombres y mujeres indígenas, alineadas con el Plan de Desarrollo Integral de los Pueblos Indígenas. Adicionalmente, en conversaciones sostenidas con el equipo del Ministerio de Gobierno, la construcción de la capital de la comarca Ngäbe Buglé en Llano Tugrí ha sido señalada como prioritaria; al igual que la posible conformación de otras capitales en otras comarcas. PNUD pone a disposición del Ministerio la posibilidad de acompañar la realización de estudios para de la identificación de áreas geográficas, tipos de servicios (saneamiento ambiental, educación, salud, entre otros), estudios requeridos (por ejemplo sobre tenencia de la tierra), coordinación con autoridades tradicionales, entre otros. Complementariamente, PNUD pone a disposición la experiencia ganada respecto al cumplimiento de salvaguardas sociales y ambientales; así como las oportunidades de acceso a financiamiento no reembolsable disponibles en la actualidad bajo el concepto de Ciudades Sostenibles.

h. Dirección de Derechos Humanos:

- **Programa de Gobierno:** En el Programa de Gobierno se identificaron los siguientes resultados (i) Asegurar los mecanismos pertinentes que permitan al Estado cumplir con la garantías de derechos en las instituciones que forman parte del MINGOB tanto para las personas funcionarias "Servidores/as públicos" como de las personas usuarias, (ii) Apoyo en el diseño y puesta en marcha del Plan Estratégico de la Dirección de Derechos Humanos y los Planes de Acción para las instituciones del MINGOB, (iii) puesta en marcha de un Mecanismo de Seguimiento de Indicadores de Progreso en materia de Derechos Económicos, Derechos Económicos, Sociales y Culturales para la población meta del Ministerio; y (iv) acciones de fortalecimiento de la libertad de expresión para los medios de comunicación. Cabe mencionar

que el ámbito de aplicación priorizado es el sistema penitenciario, los centros de cumplimiento de menores, las gobernaciones, entre otros.

Los productos esperados incluyen la inclusión de la perspectiva de género en tres dimensiones: i) Dimensión de inclusión: equidad y paridad en la participación de los espacios de discusión, diseño, formación, toma de decisión, implementación de actividades y evaluaciones; ii) Dimensión analítica: en el diseño, implementación y evaluación se considerarán como mínimo contar con indicadores y datos desagregados por género y se crearán indicadores de brechas. Los productos de conocimiento, análisis de tendencias, estudios prospectivos se incluirá la dimensión de la brecha de inequidad de género y cómo incide en el problema descrito; y iii) Dimensión práctica o de acción: se realizarán intervenciones focalizadas orientadas a incidir en la situación de las mujeres en el ámbito de acción.

➤ **Estrategia y valor agregado PNUD¹⁴:**

- Apoyo en la elaboración de los lineamientos generales de acción de la Dirección de Derechos Humanos y la elaboración de los productos de conocimiento para la acción: apoyo en el diseño y puesta en marcha del Plan Estratégico de la Dirección de Derechos Humanos y los Planes de Acción para las instituciones del MINGOB. Desde las experiencias construir manuales de procedimiento y productos orientados a implementar prácticas de derechos humanos en las instituciones a nivel nacional. Instalación de la Mesa de Coordinación de Derechos Humanos.
- Puesta en marcha de un Mecanismo de Seguimiento de Indicadores de Progreso en materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales: diseño del Mecanismo de Seguimiento de Indicadores de Progreso que contemple (a) monitoreo de las intervenciones y resultados de la atención de denuncias de la Dirección y (b) seguimiento y análisis de tendencias sobre los derechos económicos, sociales y culturales en la población meta del Ministerio de Gobierno, así como de las recomendaciones aceptadas por el Estado panameño en el marco del Examen Periódico Universal (EPU).
- Formación de la Red de Enlaces de Derechos Humanos. Diseño de perfiles, reclutamiento y formación de la Red de Enlaces institucionales así como la Formación en Derechos Humanos Aplicados focalizando la intervención en las instituciones del Sistema Penitenciario y para las Gobernaciones del País.
- Implementación de una estrategia de comunicación y sensibilización para el acceso a la justicia. Diseño, implementación y evaluación de una estrategia de comunicación, incidencia y sensibilización de los derechos para funcionarios/as y para lo/as usuario/as del sector.

i. Planificación Estratégica y Sistema de Gobierno:

➤ **Programa de Gobierno:**

El Plan “El Pueblo Primero” contiene una serie de compromisos, programas e iniciativas que el MINGOB deberá diseñar, articular, coordinar y supervisar para alcanzar las metas propuestas durante el periodo de gobierno. Esta labor necesariamente requiere un ejercicio de planificación estratégica

¹⁴Buenas prácticas: el PNUD ha contribuido en procesos de fortalecimiento de Direcciones y Secretarías de Derechos Humanos en Nicaragua, Guatemala y Uruguay. En Argentina, el PNUD impulsó el Mecanismo de Seguimiento y Monitoreo de Indicadores de Progreso de Derechos económicos, sociales y culturales. A nivel subregional existe la Comisión de Permanente de Educación, Cultura en Derechos Humanos vinculada al Grupo de Trabajo de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. Ejemplo de indicador de progreso: Monitoreo de la progresividad de acceso al derecho de la Educación (primaria) en cárcel, con la participación de actores institucionales dependientes de la Dirección de Educación de Adultos del Ministerio de Educación y del Centro de Cumplimiento.

Asimismo podemos encontrar iniciativas de apoyo al fortalecimiento del Sistema Penitenciario en Uruguay y República Dominicana. Esta propuesta complementa las acciones de otras agencias del SNU en Panamá y se tomará de referencia al Instituto Latinoamericano de Naciones Unidas para la Prevención del Delito y el Tratamiento del Delincuente (ILANUD).

profundización, análisis y priorización para una adecuada gestión basada en resultados. Igualmente, se plantean una serie de desafíos ligados a la optimización de los métodos de trabajo en áreas de una mayor eficiencia y transparencia:

➤ **Estrategia y valor agregado PNUD¹⁵:**

Frente a retos tan importantes como los planteados en estos apartados del Plan de Gobierno, el PNUD puede colaborar de manera activa en dos frentes de sustantiva importancia para el mismo: El primero el apoyo al proceso de Planificación Estratégica, que no solamente permita, establecer los marcos lógicos de trabajo, sino que basados en la tendencia actual de la Administración Pública Exitosa, permita identificar y establecer productos concretos que sean los que promuevan el logro de resultados esperados y los consecuentes impactos en el estilo de vida de la población. Y en segundo lugar contar con un conjunto de herramientas metodológicas para lograrlo.

- Planificación Estratégica basada en la Cadena de Valor de lo Público: es de suma importancia establecer un mecanismo de construcción de los Planes Estratégicos que tengan como referente la Programación por Resultados, llegando inclusive a la estructuración de mecanismos adecuados que conduzcan al Presupuesto por Resultados, el PNUD puede realizar valiosos aportes en esta labor para orientar las líneas de trabajo del Plan de Gobierno que fue electo (Promesa Electoral) hacia Programas de Acción de Gobierno concretos identificados como productos, y con toda la institucionalidad y estrategia de trabajo que debe rodearlos.
- Metodología de trabajo para fortalecer las capacidades de gestión: es necesario implementar Sistemas de Trabajo probados en la estructura de lo público, que garanticen las siguientes características de la acción de gobierno: a) Transparencia en todos sus procesos, b) Eficiencia, eficacia y efectividad en las acciones conducentes al logro de los Planes de Acción Gubernamentales, c) Interacción con la sociedad civil de manera que tengan un permanente socio observador del quehacer institucional, d) Estratégica para el logro de las prioridades, e) Ajustada a derecho garantizando que el marco jurídica se cumpla y el mandato ciudadano se vea reflejado en ello. Para este propósito el proyecto PNUD-SIGOB cuenta con una gama importante de sistemas de trabajo en su oferta corporativa, que ha sido fruto de los continuos aprendizajes durante más de 20 años de trabajo en Latinoamérica y el Caribe.

j. Sistema Penitenciario e Instituto de Estudios Interdisciplinarios :

➤ **Programa de Gobierno:**

En el Plan de Gobierno se prioriza la construcción de nuevos centros penales en Colón, Darién, Chiriquí y el CEFERE en Panamá-. Adicionalmente, es prioridad del MINGOB fortalecer los centros de cumplimiento y custodia para los jóvenes en conflicto con la ley. Por último, el MINGOB prioriza atender la situación de los centros penitenciarios existentes, mejorar la provisión de servicios básicos en estos centros, fortalecer las capacidades de sus funcionario/as y la situación de los privado/as de libertad en el ciclo de cumplimiento de la sanción, resocialización y reinserción en la sociedad. Para ello, se requiere realizar diagnósticos rápidos que permita identificar las necesidades de mejora en los servicios e infraestructura de los centros existentes.

¹⁵Buenas Prácticas: El proyecto PNUD-SIGOB en Panamá y todos los países de la América latina y el Caribe, ha tenido casos de éxito en la implementación de sistemas de trabajo que apoyen y fortalezcan las capacidades de gestión de las instituciones, podríamos afirmar con total confianza que es un producto ideal para un proceso de re-institucionalización de un gobierno democrático. 171 Módulos implementados, 78 proyectos, 17 Países, 50 Instituciones, 14 Presidencias, 15 Gobiernos Sub-nacionales y Locales, 4 Cortes Supremas, 3 Asambleas Legislativas, 25 Ministerios, son las estadísticas que sustentan estas exitosas experiencias.

En complemento, durante los primeros días de gobierno, el MINGOB identificó líneas de acción y ha asumido compromisos con la sociedad civil para definir una Dirección de Política Penitenciaria que tenga como principal objetivo: (i) orientar los lineamientos generales de acción (política pública y legislación) para la gestión de los centros penitenciarios así como impulsar la formación de profesionales que forman parte del sistema nacional penitenciario, (ii) apoyar experiencias de generación de oportunidades para las personas privadas de libertad, (iii) instalar – junto con la Dirección de Derechos Humanos del MINGOB – el mecanismo de seguimiento de avance de derechos sociales, económicos y culturales del sistema penitenciario; y (iv) crear una Mesa de Coordinación de la Cooperación Internacional en materia de Sistema Penitenciario.

El Sistema Penitenciario en Panamá debe de estar basado sobre 3 principios:

- respeto a la dignidad de la persona privada de libertad;
- sistema seguro para todos (privadas de libertad, personal penitenciario, comunidad y familia); y
- sistema que propenda a la rehabilitación y la reinserción social.

➤ **Estrategia y valor agregado PNUD¹⁶:**

PNUD cuenta con experiencia técnica y metodológica para impulsar guías para realizar evaluaciones de estado de situación de los centros penitenciarios. PNUD puede contribuir en las siguientes líneas:

- Impulsar lineamientos generales de acción de política penitenciaria: Contar con información de relevancia a nivel de Ministerio que permita definir los estándares de país para los centros penitenciarios, esto significa contar con un equipo de trabajo capacitado para producir información actualizada periódica que incluya estadísticas de gestión de presupuesto y recursos; un equipo especializado en seguimiento de infraestructura edilicia penitenciaria. Sobre esta base, el PNUD Panamá podría apoyar: i) la realización de la evaluación rápida de los centros y la identificación de las líneas de acción 2015-2018; y ii) colaborar en la instalación de un equipo de trabajo del MINGOB (estrategia, resocialización y análisis de infraestructura).
- Identificar y sistematizar experiencias piloto de generación de oportunidades para la resocialización de los y las privadas de libertad.
- Mecanismo de Seguimiento y Monitoreo de Avances de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de lo/as funcionarias y personas privadas de libertad de los Centros Penitenciarios. (a) monitoreo de avance de cumplimiento de los lineamientos de política penitenciaria, (b) seguimiento - análisis de tendencias sobre los derechos económicos, sociales y culturales en la población meta del Ministerio de Gobierno y (c) funcionamiento de la Mesa de Coordinación de la Cooperación Internacional.

Los productos esperados incluyen la inclusión de la perspectiva de género en tres dimensiones: i) Dimensión de inclusión: equidad y paridad en la participación de los espacios de discusión, diseño, formación, toma de decisión, implementación de actividades y evaluaciones; ii) Dimensión analítica: en el diseño, implementación y evaluación se considerarán como mínimo contar con indicadores y datos desagregados por género y se crearán indicadores de brechas. Los productos de conocimiento, análisis de tendencias, estudios prospectivos se incluirá la dimensión de la brecha de inequidad de género y cómo

¹⁶Buenas prácticas: En Argentina, el PNUD impulsó el Mecanismo de Seguimiento y Monitoreo de Indicadores de Progreso de Derechos económicos, sociales y culturales. A nivel subregional existe la Comisión de Permanente de Educación, Cultura en Derechos Humanos vinculada al Grupo de Trabajo de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.

Asimismo podemos encontrar iniciativas de apoyo al fortalecimiento del Sistema Penitenciario en Uruguay y República Dominicana. Esta propuesta complementa las acciones de otras agencias del SNU en Panamá y se tomará de referencia al Instituto Latinoamericano de Naciones Unidas para la Prevención del Delito y el Tratamiento del Delincuente (ILANUD).

incide en el problema descrito; y iii) Dimensión práctica o de acción: se realizarán intervenciones focalizadas orientadas a incidir en la situación de las mujeres en el ámbito de acción.

k. Medios de Comunicación Social :

➤ Programa de Gobierno:

La comunicación social es una actividad esencial en las democracias cuyo fin es permitir y facilitar la expresión que se requiere para la organización y representación de intereses políticos diversos y plurales. En la actualidad, no hay actividad pública que se pueda desarrollar al margen de los medios de comunicación masivos, sean estos tradicionales, a saber prensa, radio o televisión, o los llamados nuevos medios basados en internet, especialmente, páginas web, portales multimedia y redes sociales.

El Artículo N° 89 de la Constitución Política de la República de Panamá señala que: "Los Medios de Comunicación Social son instrumentos de información, educación, recreación y difusión cultural y científica. Cuando sean usados para la publicidad o la difusión de propaganda, éstas no deben ser contrarias a la salud, la moral, la educación, formación cultural de la sociedad y la conciencia nacional. La ley reglamentará sus funciones."

La Dirección de Medios de Comunicación Social del Ministerio de Gobierno creada mediante la Resolución N°778-R-378 de 25 de octubre de 2005, modificada por la Resolución N°527-R-224 de 12 de diciembre de 2011, tiene como objetivo principal "*coadyuvar al desarrollo de la comunicación social a través de la investigación, difusión, y capacitación*" (artículo 2 de la Resolución N°778-R-378 de 25 de octubre de 2005). De igual manera, la precitada norma en su artículo 3 dispone entre las funciones de esta Dirección, la de "*establecer y desarrollar las relaciones de existencia y cooperación técnica con las organizaciones sociales, instituciones, organismos, nacionales e internacionales en materia de comunicación social*"

➤ Estrategia y valor agregado PNUD:

Para cumplir con los objetivos antes señalados, se propone trabajar en la consecución de las siguientes actividades y productos:

- Diagnóstico sobre el estado de la comunicación social en Panamá, contraste entre la ley y la realidad: La elaboración de una política de comunicación social acorde a los cambios en el sistema político y económico requiere de la elaboración de un diagnóstico que contraste lo que establecen las leyes y acuerdos de autorregulación de los medios de comunicación con el ejercicio ordinario de sus actividades.
- Seminarios sobre Comunicación Social: El seminario es un espacio de reflexión, debate y formulación de propuestas sobre los temas más relevantes de la comunicación social en Panamá. Cada seminario estará compuesto por al menos una mesa redonda con especialistas, académicos y analistas locales; una conferencia por parte de un especialista internacional o nacional en el interior de la República; y la publicación de una memoria con artículos relacionados a la temática del seminario. El seminario está dirigido a profesionales, docentes y estudiantes de comunicación social y carreras afines así como a dueños de medios de comunicación y público general. Cada año se realizarán 2 seminarios con temas propuestos por el Consejo Consultivo de la Dirección de Medios de Comunicación Social y la Comisión de Comunicación Social del Consejo de Rectores de Panamá
- Centro de Información y Documentación sobre Comunicación Social: El desarrollo de la comunicación social en el país y la actualización sobre temas relevantes en la materia requiere dotar a la Biblioteca de la Dirección de Medios de Comunicación Social de libros, revistas y otros materiales para convertirla en un espacio de consulta relevante que propicie la profundización de los análisis, el debate y la reflexión. Además, es imperativo contar con un sistema de bibliotecología para la adecuada clasificación y custodia de todos los recursos de la biblioteca. El catálogo de la biblioteca debe ser compartido con las bibliotecas de las facultades de comunicación social de las universidades y con el catálogo de la Biblioteca Nacional para facilitar el acceso del público a dicho material.

- Sistema de Monitoreo de contenido de los medios de comunicación: El monitoreo del contenido de los medios de comunicación social es una herramienta que permite dar seguimiento a los acuerdos de autorregulación de los medios de comunicación así como sirve de sustento para la realización de investigaciones acerca del lenguaje y contenido sexista, racista o de alguna manera discriminatorio en los medios (Decreto Ejecutivo No.53 de 25 de junio de 2002).
- Participación en Congresos Internacionales sobre Comunicación Social: El desarrollo de la comunicación social requiere de la actualización de actores clave ya sea en congresos regionales o internacionales; algunos de los más importantes son: Congreso de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social - FELAFACS, Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación -ALAIIC, *Congress of the International Association for Media and Communication Research - IAMCR* y *Congress of the International Communication Association -ICA*.
- Servicio de Radioaficionados y Banda Ciudadana trasladado a la ASEP: La radio afición es un servicio de la Unión Internacional de Telecomunicaciones que tiene por objetivo: "La auto instrucción, la intercomunicación y las investigaciones técnicas efectuadas por aficionados, personas debidamente autorizadas que se interesan por la radiotécnica, sin fines de lucro". Esta actividad cuenta con una faz técnica y educativa definida como "Amateur". La Dirección de Medios de Comunicación Social del MINGOB, después de crear una base de datos sobre las licencias emitidas hasta la fecha y la depuración de los archivos, tiene previsto el traslado de competencias a la ASEP.

III. MARCO DE RESULTADOS

Efecto Esperado: La modernización y orientación de la administración pública y fortalecimiento institucional para una gestión más eficaz, eficiente y equitativa.			
Indicador: evidencia de cambios legislativos en materia de reformas del Estado			
<ul style="list-style-type: none"> # protocolos de actuación en las instituciones # funcionarios y funcionarias formadas y evaluadas por año # acciones positivas para alcanzar la igualdad de género. 			
Key Result Area (del Strategic Plan): Consolidación de la Democracia - 4.6 Apoyar los esfuerzos del Gobierno Nacional en la promoción de la gobernabilidad democrática a través del diseño e implementación de procesos de modernización y reforma.			
Estrategia de Asociación: Ministerio de Gobierno			
Apoyo al programa de reformas del MINGOB PS 83709			
Productos Esperados	Metas Anuales	Responsable	Insumos
Componente 1: Impulso desde el MINGOB a las Reformas de Administración de la Justicia		- EJE PRIORITARIO 1 del PLAN ESTRATÉGICO	
Producto 1.1. Consolidación del Equipo de Reformas de Justicia en MINGOB Línea de Base: Existen reportes de consultorías y estudios fragmentados y desactualizados Indicadores: # de productos de conocimiento y # evidencias de utilidad de los mismos # de acuerdos firmados entre el MINGOB y otras entidades	En el 2015 y 2016 se realizarán los estudios integrados, innovación y actualización de la situación de justicia	MINGOB	500,000
Justicia Comunitaria			
Producto 1.2 Diseño y Puesta en Marcha de la Dirección de Justicia Comunitaria y Cultura de Paz Línea de Base: No Existe Indicadores:	En el 2015 la ley es sancionada y se comienza con la implementación y la formación de los funcionarios/as.	MINGOB	750,000

Ley sancionada y decreto reglamentario aprobado			
Producto 1.3 Casas de Justicia creadas Línea de Base: No Existe Indicador: # de casas de justicia creadas	2015 y 2016 son los años de diseño e implementación.	MINGOB	1,500,000
Producto 1.4 Programa de Formación y Certificación de Mediadores y Mediadoras comunitarias implementado Línea de Base: Existen mediadores y facilitadores/as comunitarias. Indicador: # de mediadores y mediadoras que se forman y se integran a la Justicia Comunitaria	2015 se forma y prepara mediante la formación y 2016 se comienza la implementación.	MINGOB	500,000
Producto 1.5 Programa de Formación de Jueces de paz Línea de Base: Existen actualmente corregidores administrativos de policía y jueces nocturnos que se convertirán Indicador: # de jueces de paz adicionales que se forman y se integran a la Justicia Comunitaria # de corregimientos y jueces nocturnos que se transforman en jueces de paz mediante capacitación	2015 se forma y prepara mediante la formación y 2016 se comienza la implementación.	MINGOB	500.000
Academia Superior para la Formación de Jueces, Defensores Públicos y Fiscales			
Producto 1.6 Academia Superior para la Formación de Jueces, Defensores Públicos y Fiscales Línea de Base: No Existe	En el 2016 se pone en marcha y en los años siguientes se implementa y evalúa	MINGOB	1,500,000

Indicadores: # de funcionarios y funcionarias que han recibido cursos para formación de juez y fiscalías.			
Implementación de la Carrera Judicial y Consejo Superior de la Judicatura			
Producto 1.7 Diseño, implementación y evaluación de la Carrera Judicial Línea de Base: Proyecto presentado en la Asamblea Nacional Indicadores: # de iniciativas de impulso al proyecto de Ley # de intervenciones de implementación de Carrera Judicial	En el 2015 se sancionará y reglamentará.	MINGOB	12,100,000
Producto 1.8. Diseño y puesta en marcha del Consejo Superior de la Judicatura. Línea de Base: No Existe Indicadores: Estudio de viabilidad y proyección prospectiva de inversión # de evidencias de acuerdos y consensos para la creación del Consejo Superior de la Judicatura.	En el 2015 se realizan los estudios de viabilidad y diseño. A partir del 2016 se comienza con la implementación y se evalúa periódicamente.	MINGOB	2,500,000
Componente 2: Asamblea Constituyente		- EJE PRIORITARIO 1 del PLAN ESTRATEGICO	
Producto 2.1 Asamblea Constituyente funcionando Línea de Base: No Existe Indicador: Propuesta de Constitución	Propuesta de Constitución elaborada	MINGOB	964,300
Producto 2.2 Empoderamiento y participación activa de la ciudadanía en el proceso constituyente logrado. Línea de Base: No Existe	# de propuestas ciudadanas diversas (Pendiente definir) Participación ciudadana (# y criterios para desagregar pendiente de definir)	MINGOB	1,200,696

Indicador: # Propuestas ciudadanas diversas Participación ciudadana desagregada por sexo			
Componente 3: Reforma Electoral ESTRATEGICO			- EJE PRIORITARIO 1 del PLAN
Producto 3.1 Ley Electoral que favorece la equidad en la competencia electoral y la calidad en la representación aprobada. Línea de Base: Ley Electoral vigente Indicadores: Normas transparentes y equitativas para la financiación pública y privada de los candidatos y del uso de los recursos del Estado Normas que garantizan el acceso equitativo a los medios de comunicación Normas que promueven un sistema electoral proporcional y que garantizan la paridad en las elecciones.	Una Ley electoral que favorece la equidad en la competencia y la calidad en la representación aprobada.	MINGOB	271,000
Componente 4: Descentralización			- EJE PRIORITARIO 2 del PLAN ESTRATÉGICO
Producto 4.1: Reformulación de la Ley 37 de 2009 de Descentralización y su reglamentación Línea de base: Versión 2009 de la Ley 37 de 2009 Indicador: Nueva versión de la Ley 37 de 2009 consensuada y aprobada en la Asamblea de Diputados	El proceso jurídico de la reformulación de la Ley 37 de 2009 hasta la reglamentación y los demás productos se han llevado a cabo	MINGOB	50,000
Producto 4.2: Diagnóstico de capacidades los 77 municipios, basado en la actualización del anterior llevado a cabo por el PNUD en el 2008, que será utilizado como línea de base del entero proceso de descentralización realizado Línea de base: Diagnóstico parcial del 2008 (PNUD) Indicador: # de municipios diagnosticados Coherencia de los indicadores de medición con los principios de la Ley 37 de 2009 tal como rediseñada por la Asamblea	Un diagnóstico actualizado (línea de base) y acorde al proceso de descentralización diseñado en el nuevo texto de la Ley 37 de 2009.	MINGOB	450,000

Producto 4.3: Diagnóstico de capacidades de las 10 provincias y 3 comarcas, que será utilizado como referencia para el fortalecimiento de las gobernaciones con mira al proceso de descentralización realizado Línea de base: No existe diagnóstico de provincias y comarcas Indicador: # de provincias y comarcas diagnosticados	Un diagnóstico (línea de base) de capacidades de las 10 provincias y 3 comarcas, en acorde a las necesidades indicadas en el proceso de descentralización diseñado en el nuevo texto de la Ley 37 de 2009.	MINGOB	150,000
Producto 4.4: Plataforma online, con módulos de acceso público, con los resultados de diagnóstico municipal y provincial (línea de base) y las actualizaciones semestrales, para medir los avances del proceso de descentralización funcionando Línea de base: No Existe Indicador: # de provincias, comarcas y municipios diagnosticados y actualizados semestralmente, luego de la activación de la plataforma	El 100 % de las provincias y comarcas y el 80% de los municipios se actualizan semestralmente.	MINGOB	390,000
Producto 4.5: Gobernaciones y Autoridades Comarcales fortalecidas para acompañar el proceso de descentralización cómo está previsto en la Ley 37 de 2009. Línea de base: No existe diagnóstico de provincias y comarcas Indicador: # de provincias y comarcas fortalecida	100% de Gobernaciones y Autoridades Comarcales fortalecida en acorde con las necesidades indicadas en el proceso de descentralización diseñado en el nuevo texto de la Ley 37 de 2009	MINGOB	945,000
Producto 4.6: Municipios fortalecidos y traslado competencias a los Gobiernos Locales en acorde con el proceso de descentralización previsto en la Ley 37 de 2009. Línea de base: No hay competencias indicadas en la Ley 37 de 2009, transferida a los Gobiernos Locales Indicador: # de municipios a los cuales ha sido transferida al menos una competencias entre aquellas indicadas en la Ley 37 de 2009	20 municipios (mínimo uno por cada provincia y comarca) ha sido beneficiado con el traslado de al menos una nueva competencia de aquellas indicada en la Ley 37 de 2009.	MINGOB	5,975,000
Producto 4.7: Programa de Auditoría Ciudadana diseñado	15 municipios que han implementado un Programa de Auditoría	MINGOB	687,000

e implementado en la República de Panamá, para fortalecer las Prácticas Democráticas en los municipios Línea de base: No existe un Programa de Auditoría Ciudadana Indicador: #de municipios que cuentan con un Programa de Auditoría Ciudadana implementado y operante	Ciudadana.		
Componente 5: Sala de Situación		– EJE TRANSVERSAL del PLAN ESTRATÉGICO	
Producto 5.1. Sala de Situación instalada Línea de Base: No Existe Indicadores: Equipo contratado y capacitado Equipo informático y de oficina instalado	Sala de situación instalada	MINGOB	1,217,460
Producto 5.2 Sistema de Alerta Temprana en funcionamiento Línea de Base: No Existe Indicador: 32 informes de coyuntura realizados Grado de incidencia de los informes en la toma de decisiones del MINGOB	Informes de coyuntura con incidencia en la toma de decisiones elaborados	MINGOB	327,800
Producto 5.3 Sistema de prevención, mediación y seguimiento de acuerdos en funcionamiento como método para la toma de decisiones. Línea de Base: Promedio de conflictos por 100.00 habitantes en Panamá Indicador: Promedio de conflictos en Panamá por 100.000 habitantes en Panamá	2.6 promedio de conflictos por 100.00 habitantes en Panamá (elaborado a partir de la media del promedio de América Latina)	MINGOB	183,954
Componente 6: Academia de Gobierno		– EJE PRIORITARIO 1 del PLAN ESTRATEGICO	
Producto 6.1	Meta año 1: Contar con el equipo de coordinación conformado.	MINGOB	385,000

<p>Desarrollo de capacidades básicas para la administración y el liderazgo público realizado</p> <p>Línea de Base:</p> <p>No Existe</p> <p>Indicador:</p> <p># de Alcaldes capacitados</p> <p># Números de Representantes capacitados</p>	<p>Y contar con los programas de capacitación itinerante elaborado, incluyendo el material formativo</p> <p>Meta año 1 y 2: 50 Alcaldes y 500 Representantes capacitados, con participación equitativa de género</p>		
<p>Producto 6.2.</p> <p>Proyecto de Academia de Gobierno diseñado</p> <p>Línea de base:</p> <p>No existe</p> <p>Indicador:</p> <p>Documento de proyecto de la Academia de Gobierno</p>	<p>Contar con el proyecto completo de la Academia de Gobierno, articulado en sus tres planes: académico, estructura e infraestructura y financiero</p> <p>Meta año 1: Contar con un equipo capacitado y completamente operativo</p> <p>Meta año 2: El proyecto cuenta con todos los partes que componen el Proyecto de la Academia de Gobierno</p> <p>Meta año 2: El Proyecto de la Academia de Gobierno es conocido en todo el país y en la Región</p> <p>Meta año 2: se han realizado 6 conferencias o foros</p>	MINGOB	515,000
<p>Producto 6.3.</p> <p>Proyecto de la Academia de Gobierno implementado en fase experimental</p> <p>Línea de Base:</p> <p>No Existe</p> <p>Indicador:</p> <p>Ley para la creación de la academia de gobierno</p> <p># servidores públicos formados</p>	<p>Academia de Gobierno funcionando, con Planes piloto de formación implementados y ley de creación aprobada.</p> <p>Meta año 3: Contar con la ley que crea la Academia de Gobierno</p> <p>Meta año 3: se ha iniciado el Plan piloto de formación con alcance nacional</p> <p>Meta año 4: se han llevado a cabo el Plan Piloto de formación con alcance nacional con 500 funcionarios públicos en el proceso de capacitación</p> <p>Meta año 3: se ha iniciado el Plan piloto de formación con alcance internacional</p> <p>Meta año 4: se han llevado a cabo el Plan Piloto de formación con alcance internacional</p>	MINGOB	2,184,700
<p>Componente 7: Las condiciones de vida de los pueblos indígenas han sido mejoradas de acuerdo a su identidad y visión de desarrollo – EJE PROIRITARIO 3 del PLAN ESTRATÉGICO</p>			
<p>Producto 7.1. Proyecto de ley que adopta el Plan de Desarrollo Integral de los Pueblos Indígenas de Panamá aprobado en la Asamblea Nacional.</p>	<p>1.1.1. Proyecto de Ley que adopta el Plan de Desarrollo publicado en la Gaceta Oficial.</p>	<p>MINGOB, Socios: Mesa de Desarrollo Indígena,</p>	<p>20,000</p>

<p>Línea de Base: Existencia de un anteproyecto de ley. Indicadores: Anteproyecto de ley consensuado entre MINGOB y pueblos indígenas Anteproyecto de ley presentado en el Consejo de Gabinete y posteriormente en la Asamblea Nacional.</p>		<p>PNUD</p>	
<p>Producto 7.2. Las capacidades de las instancias encargadas de la implementación del Plan de Desarrollo han sido fortalecidas. Línea de Base: No hay acuerdos. No hay POAs. Indicadores: Existencia de un anteproyecto de ley que crea el CNDPIP # de acuerdos relevantes que contribuyan a la correcta implementación del plan de desarrollo consensuados en el Consejo Nacional de Desarrollo de los Pueblos Indígenas. # de POAs elaborados por los congresos indígenas.</p>	<p>1.2.1. Proyecto de Ley que crea el CNDPIP publicado en la Gaceta Oficial 1.2.2. 4 acuerdos consensuados anuales. 1.2.3. 12 POAs consensuados en el mecanismo interministerial por año.</p>	<p>MINGOB, Socios: Consejo Nacional de Desarrollo de los Pueblos Indígenas, Congresos y Consejos Generales, Estado de Panamá, PNUD</p>	<p>2,999,900</p>
<p>Las capacidades del Estado han sido fortalecidas para dar respuesta a las demandas y necesidades de los pueblos indígenas</p>			
<p>Producto 7.3. Vice-ministerio de Asuntos Indígenas¹⁷ fortalecido para cumplir de forma adecuada con su rol de liderazgo en asuntos indígenas. Línea de Base: Por definir. Por definir. No existen. Indicadores: # de conflictos resueltos de forma exitosa. # de acuerdos consensuados con las instancias máximas de representación de los pueblos indígenas. # de POAs integrados en los presupuestos anuales de las instituciones públicas.</p>	<p>2.1.1. Por definir 2.1.2. Por definir. 2.1.3. 12 POAs por año.</p>	<p>MINGOB, Socios: PNUD, MEF</p>	<p>10,000,000</p>
<p>Producto 7.4 La formulación de las políticas sociales para responder a las necesidades de los pueblos indígenas mejorada. Línea de Base:</p>	<p>2.2.1. Por definir. 2.2.2. Por definir.</p>	<p>MINGOB, Socios: PNUD</p>	<p>220,000</p>

¹⁷ El objetivo es fortalecer al Viceministerio hasta que se convierta en Ministerio de Pueblos Indígenas.

<p>Por definir Por definir.</p> <p>Indicadores: Porcentaje de población indígena que tiene acceso a servicios sociales básicos desagregados (sexo, edad, tipo de servicio, territorio indígenas...) Porcentaje de recursos financieros asignados a los territorios indígenas y para que temáticas.</p>			
<p>Producto 7.5 Marco legal que reconoce y protege los derechos de los pueblos indígenas promovido. Línea de Base: No hay ley Indicadores: La ley ha sido ratificada</p>	2.2.2. Convenio 169 de la OIT ratificado	MINGOB, Socios: PNUD, MINREX, Asamblea Nacional	25,000
Componente 8: Puesta en marcha de la Dirección de Derechos Humanos		-EJE TRANSVERSAL del PLAN ESTRATÉGICO	
<p>Producto 8.1. Dirección de Derechos Humanos en funcionamiento Línea de Base: No existe formalmente la Dirección de Humanos 2014, no se cuenta con evidencia de Estrategia ni de planes de Acción En el segundo semestre de 2014 se registraron 5 visitas Indicadores: # de recursos financieros # de decretos, resoluciones # de personas que trabajan en la dirección Estrategia y los planes de acción elaborados e implementados # Evidencias de las visitas de seguimiento realizadas</p>	<p>En el primer trimestre del año 2015 la Dirección está constituida y aprobada mediante Resolución Ministerial. 6 Sesiones por año realizadas y documentadas. 20 visitas de seguimiento por año</p>	MINGOB	1,700,000
<p>Producto 8.2 Mecanismos de denuncias fortalecidos Línea de Base: No existe manual de procedimiento ni protocolos de actuación No hay evidencia de mecanismo No existe la Mesa Indicadores: # Evidencias de uso del manual de procedimiento y los protocolos # de usuario/as que utilizaron el mecanismo</p>	<p>En el 2016 hay 40% de denuncias procesadas y con resolución, llegando al 60% en el 2019</p>	MINGOB	1,320,000

# Documentos de acuerdos, recomendaciones por cada Mesa realizada			
Red de Enlaces de Derechos Humanos			
Producto 8.3 Red de enlaces de derechos humanos funcionando Línea de Base: No Existe Indicadores: # de funcionario/as que forman parte de la red certificados # de cursos elaborados, implementados y evaluados # de encuentros que se realizaron desde la Red de Enlaces (desagregados).	Conformar la red en el 2015 para Gobernaciones y Sistema Penitenciario. Y en el 2016 continuar con el resto de las instituciones de manera progresiva.	MINGOB	230,000
Mecanismo de Seguimiento de DESC diseñado, implementado y evaluado			
Producto 8.4. Mecanismo de Seguimiento de DESC diseñado e implementado Línea de Base: En el segundo semestre de 2014 ingresaron 27 denuncias y 13 fueron culminadas. En el segundo semestre de 2014, se realizó 1 orientación Indicadores: # de denuncias recibidas, procesadas y concluidas con observancia de derechos humanos. # de orientaciones brindadas a usuario/as y funcionario/as públicos	En el 2019, el 100% de los casos que ingresan al sistema son procesados y concluidos con observancia de derechos humanos. Aumentar el número de orientaciones brindadas a usuario/as y funcionario/as públicos	MINGOB	750,000
Componente 9: Planificación Estratégica e Institucional		- EJE TRANSVERSAL del PLAN ESTRATÉGICO	
Producto 9.1 Plan estratégico del Ministerio de Gobierno formulado Línea de Base: No Existe Indicadores: Plan estratégico	A finales de 2014 se presentara el Plan Estratégico del Ministerio de Gobierno, debidamente aprobado por el Ministro	MINGOB	0
Producto 9.2 Plan estratégico formulado para cada Dirección y dependencia del Ministerio de Gobierno Línea de Base: Algunas direcciones cuentan con una planificación básica. Sin embargo, estos tienen que ser revisados para alinear con metas presidenciales. Indicadores:	A finales de 2015 se presentara el Plan Estratégico por dirección o dependencia del Ministerio de Gobierno, debidamente aprobado por las direcciones/dependencias y por el Ministro.	MINGOB	0

Plan estratégico por dirección y dependencia			
Gestión y Monitoreo de Planes Estratégicos.		- EJE TRANSVERSAL del PLAN ESTRATÉGICO	
Producto 9.3. Sistema de monitoreo de metas instalado y funcionando. Línea de Base: No Existe Indicadores: Plataforma de seguimiento	A finales del 2016, tener la plataforma de seguimiento de metas eficiente y eficaz para el logro de los Planes de acción Gubernamentales.	MINGOB	400,000
Producto 9.4 Estrategia de comunicación y sistema para la acción comunicacional de metas diseñada, instalada y funcionando. Línea de Base: No Existe Indicadores: Estrategia de Comunicación Sistema para la Acción Comunicacional	A finales de 2016, tener una estrategia de comunicación y sistema para la acción comunicacional para la difusión de cumplimiento de metas.	MINGOB	50,000
Producto 9.5 Metodología de monitoreo y seguimiento de planes estratégicos y evaluación de direcciones y dependencias diseñada, instalada y funcionando. Línea de Base: No existe Indicadores: Manuales, procesos, informes y protocolos para el monitoreo de proyectos.	A 2018, tener metodología de monitoreo implementada para darle seguimiento a proyectos por dirección.	MINGOB	100,000
Fortalecimiento de Capacidades.		- EJE TRANSVERSAL del PLAN ESTRATÉGICO	
Producto 9.6. Capacidades fortalecidas en planificación, programación, monitoreo y evaluación. Línea de Base: No Existe Indicadores: # de capacitaciones y personal capacitado.	A 2018, tener capacidades de gestión de proyectos de personal de MINGOB fortalecidas.	MINGOB	450,000

Componente 10: Sistema Penitenciario e Instituto de Estudios Interdisciplinarios fortalecidos.		– EJE PRIORITARIO 4 del PLAN ESTRATÉGICO	
<p>Producto 10.1. Dirección General de Política Penitenciaria Línea de Base: La Dirección del Sistema Penitenciario cuenta con una subdirección y 12 departamentos en su estructura administrativa Indicadores: # Evidencias de Avance de la Dirección en la formulación de la política penitenciaria</p>	Equipo consolidado con capacidad conocimientos de gestión de sistema penitenciario	MINGOB	500,000
<p>Producto 10.2 Iniciativas focalizadas de atención integral y resocialización implementadas y sistematizadas Línea de Base Mapeo de Iniciativas de reinserción social Indicadores: # experiencias identificadas y sistematizadas # de iniciativas de resocialización implementadas</p>	Identificación de experiencias y sistematización para replicar en el país	MINGOB	488,468.90
<p>Producto 10.3 Prestación de servicios básicos e infraestructura de los centros penitenciarios existentes mejorada Línea Base: Los centros penitenciarios del país no prestan servicios básicos de calidad a los privados de libertad. El MINGOB no cuenta con un diagnóstico de las necesidades de mejoramiento de los centros existentes. Indicadores: # de Diagnóstico de necesidades de mejora para centros penitenciarios % de centros penitenciarios que mejoran la calidad de los servicios brindados.</p>	Realización de diagnóstico	MINGOB	4,784,689
<p>Producto 10.4 Prestación de servicios básicos e infraestructura de los centros de custodia y cumplimiento mejorada Línea Base: Los centros de custodia y cumplimiento del país no prestan servicios básicos de calidad a los jóvenes en conflicto con la ley. El MINGOB no cuenta con un diagnóstico de las</p>			1,244,019.14

necesidades de mejoramiento de los centros existentes. Indicadores: # de Diagnóstico de necesidades de mejora para centros de custodia y cumplimiento % de centros de custodia y cumplimiento que mejoran la calidad de los servicios brindados.			
Componente 11: Medios de Comunicación Social	- EJE TRANSVERSAL del PLAN ESTRATEGICO		
Producto 11.1. Informes comunicacionales producidos Línea de Base: No Existe Indicadores: # investigaciones realizadas # documentos compartidos	Informes comunicacionales producidos	MINGOB	137,500
Producto 11.2. Capacidades de difusión y capacitación de la Dirección de Medios de Comunicación Social fortalecidas Línea de Base: 320 estudiantes de comunicación social capacitados 2 seminarios de difusión anual Indicadores: # de personas capacitadas desagregado # de seminarios realizados	2000 estudiantes de comunicación social capacitados 2 seminarios anuales realizados	MINGOB	153,384
Producto 11.3. Centro de Información y documentación sobre Comunicación Social renovado Línea de Base: 850 documentos de consulta Indicadores: # de consultas interactivas # documentos de consulta adquiridos # universidades con catálogo compartido	200 documentos de consulta adquiridos	MINGOB	57,668
Producto 11.4. Sistema de monitoreo de los medios de comunicación	10 informes realizados 1 diario de circulación nacional publica elementos del informe	MINGOB	469,360.78

sobre el lenguaje y contenido discriminatorio funcionando Línea de Base: No Existe Indicadores: # informes realizados # de referencias publicadas sobre los informes	de monitoreo realizado		
Producto 11.5. Gestión de la radiotécnica y la Banda Ciudadana trasladado a la ASEP Línea de Base: Decreto Ejecutivo No. 205 del 2005 que asigna al MINGOB las competencias en materia de radioafición Indicadores: Instrumento legal de traslado de competencias a la ASEP	Instrumento legal de traslado de competencias a la ASEP	MINGOB	20,000
Apoyo a la Unidad de coordinación		MINGOB	719,100

Resumen de insumos por componente:

Componente 1: Impulso desde el MINGOB a las Reformas de Administración de la Justicia	US\$19,850,000
Componente 2: Asamblea Constituyente	US\$2,164,996
Componente 3: Reforma Electoral	US\$271,000
Componente 4: Descentralización	US\$8,647,000
Componente 5: Sala de situación	US\$1,729,214

Componente 6: Academia de Gobierno	US\$3,084,700
Componente 7: Las condiciones de vida de los pueblos indígenas han sido mejoradas de acuerdo a su identidad y visión de desarrollo	US\$13,264,900
Componente 8: Puesta en marcha de la Dirección de Derechos Humanos	US\$4,000,000
Componente 9: Planificación Estratégica e Institucional	US\$1,000,000
Componente 10: Sistema Penitenciario e Instituto de Estudios Interdisciplinarios fortalecido	US\$7,017,177.04
Componente 11: Medios de Comunicación Social	US\$837,912.78
Apoyo a la Unidad de Coordinación	US\$719,100
Total Programable	US\$62,585,999

IV. PLAN ANUAL DE TRABAJO

Productos Esperados	Actividades Planificadas	2014	2015				2016				2017				2018				2019				Presupuesto Estimado (en US\$)		Cantidad		
		t4	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3	t4	Fuente de Financiamiento (30071: Gobierno; 11888 Costos Compartidos PNUD)	Descripción de la cuenta presupuestaria			
Componente 1: Impulso desde el MINGOB a las Reformas de Administración de la Justicia																											
Producto 1.1: Consolidación del Equipo de Reformas de Justicia en MINGOB. Indicadores: # productos de conocimiento y # evidencias de utilidad de los mismos # Acuerdos firmados entre el MINGOB y otras entidades	1.1.a Conformer y mantener operativo equipo de trabajo																						Por determinar	71300 - Consultores nacionales	20,000.00		
																								Por determinar	71400 - Contratos de servicio	120,000.00	
																									Por determinar	72800 - Equipo informático	5,000.00
																									Por determinar	71200 - Consultores Internacionales	15,000.00
																									Por determinar	74598 - Servicios de apoyo	30,000.00
																									Por determinar	64300 - Apoyo personal PNUD	10,000.00
Línea de Base Existen reportes de consultorías y estudios fragmentados y desactualizados	1.1.b. Alianzas con las Universidades, Sociedad Civil, Medios de Comunicación y Sector Privado																						Por determinar	71300 - Consultores nacionales	20,000.00		
																								Por determinar	71600 - Viajes y viáticos	10,000.00	
																									Por determinar	74200 - Impresos y audiovisual	20,000.00
Meta En el 2015 y 2016 se realizarán los estudios integrados, innovación y	1.1.c. Elaboración de productos de conocimiento y Guía Práctica "Lineamientos generales en materia de política de																						Por determinar	71300 - Consultores nacionales	10,000.00		
																								Por determinar	71400 - Contratos	60,000.00	

Producto 1.3	1.2.c. Plan estratégico de la Dirección
Casas de Justicia creadas	
Indicadores	
#casas de justicia creadas	
Línea de Base	
No Existe	
Meta	1.3.a. Equipo de Trabajo, Adecuación y Equipamiento
2015 y 2016 son los años de diseño e implementación	
Producto 1.4	
Programa de Formación y Certificación de Mediadores y Mediodoras comunitaria	
	1.3.b. Sistematización de experiencias de formación en mediación comunitaria
Indicadores	

													PNUD		
													Por determinar	71300 - Consultores nacionales	20,000.00
													Por determinar	71400 - Contratos de servicio	30,000.00
													Por determinar	71200 - Consultores Internacionales	20,000.00
													Por determinar	74200 - Impresos y audiovisual	10,000.00
													Por determinar	71300 - Consultores nacionales	10,000.00
													Por determinar	71400 - Contratos de servicio	80,000.00
													Por determinar	71200 - Consultores Internacionales	5,000.00
													Por determinar	74200 - Impresos y audiovisual	5,000.00
													Por determinar	71300 - Consultores nacionales	400,000.00
													Por determinar	71400 - Contratos de servicio	700,000.00
													Por determinar	71200 - Consultores Internacionales	60,000.00
													Por determinar	64300 - Apoyo personal PNUD	140,000.00
													Por determinar	71200 - Consultores Internacionales	25,000.00
													Por determinar	74200 - Impresos y audiovisual	40,000.00

		t4	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3	t4	Fuente de Financiamiento (30071: Gobierno; 11888 Costos Compartidos PNUD)	Descripción de la cuenta presupuestaria	Cantidad
Componente 2: Asamblea Constituyente																									
Producto Constituyente Indicadores: Propuesta de Constitución	2.1.a. Conformación de equipo de trabajo																						Por determinar	71400 - Contratos de servicio	640,000.00
																								Por determinar	72800 - Equipo informático
Línea de Base	2.1.b. Reuniones informativas con actores claves (TE, Consejo de Rectores, colegios profesionales, Asamblea Nacional, sociedad civil, etc.)																						Por determinar	74598 - Servicios de apoyo	24,000.00
No Existe	2.1.c. Elaboración de Estrategia de sensibilización y divulgación																						Por determinar	72100 - Servicios Profesionales	30,000.00
Meta	2.1.d. Asesoría técnica a la Asamblea (funcionamiento de la Asamblea Constituyente, comparación de buenas prácticas internacionales, análisis de datos, técnica legislativa, asesoría temática, etc.)																						Por determinar	71300 - Consultores nacionales	112,500.00
Propuesta de Constitución elaborada	2.1.e. Creación y administración de biblioteca																						Por determinar	72500 - Materiales y suministros	7,500.00
	2.1.f. Documentación del proceso (edición y presentación pública)																						Por determinar	71300 - Consultores nacionales	30,000.00
																							Por determinar	72800 - Equipo informático	1,500.00
																							Por determinar	72500 - Materiales y suministros	12,000.00
																						Por determinar	71300 - Consultores nacionales	5,000.00	

Productos Esperados	Actividades Planificadas	20	2015				2016				2017				2018				2019				Presupuesto Estimado (en US\$)		Cantidad		
		t4	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3	t4	Fuente de Financiamiento (30071: Gobierno; 11888 Costos Compartidos PNUD)	Descripción de la cuenta presupuestaria			
Componente 4: Descentralización																											
Producto 4.1: Reformulación de la Ley 37 de 2009 de Descentralización y su reglamentación Línea de base: Versión 2009 de la Ley 37 de 2009	4.1.a. Revisión y reformulación del texto de ley																							11888	64300 Apoyo personal PNUD	-	10,000.00
Indicador: Nueva versión de la Ley 37 de 2009 consensuada y aprobada en la Asamblea de Diputados	4.1.b. Creación de consenso sobre la propuesta de la nueva versión de la Ley 37 de 2009																							11888	75700 Seminarios y talleres	-	15,000.00
Meta: El proceso jurídico de la reformulación de la Ley 37 de 2009 hasta la reglamentación y los demás productos se han llevado a cabo	4.1.c. Redacción de la reglamentación de la ley y presentación a los actores involucrados																							11888	64300 Apoyo personal PNUD	-	10,000.00
																								11888	71200 Consultores Internacionales	-	15,000.00
Producto 4.2: Diagnóstico de capacidades los 77 Municipios, basado en la actualización del anterior llevado a cabo por el PNUD en el 2008, que será utilizado como línea de base del entero proceso de descentralización	4.2.a Selección, creación y formación de tres equipos de trabajo (Panamá Este – Panamá Centro y Panamá Oeste)*. *Panamá Este: Darién, Panamá, Colón y Comarcas Emberá y Kuna Yala); Panamá Centro (Coclé Veraguas, Herrera, Los Santos); Panamá Oeste (Chiriquí, Bocas del Toro, Comarca Ngäbe Buglé)																							Por determinar	74598 Servicios de apoyo	-	20,000.00
Indicador: # de Municipios diagnosticados	4.2.b Adecuación de herramienta de diagnóstico de capacidades municipales																							Por determinar	71200 Consultores Internacionales	-	30,000.00
																								11888	71300 Consultores nacionales	-	40,000.00

Un diagnóstico (línea de base) de capacidades de las 10 Provincias y 3 Comarcas, en acorde a las necesidades indicadas en el proceso de descentralización diseñado en el nuevo texto de la Ley 37 de 2009.	4.3.d Levantamiento del informe (línea de base del proceso)		Por determinar	---	-
	4.3.e. Evento de presentación del diagnóstico		Por determinar	---	-
Producto 4.4: Plataforma online, con módulos de acceso público, con los resultados de diagnóstico municipal y provincial (línea de base) y las actualizaciones semestrales, para medir los avances del proceso de descentralización.	4.4.a.Análisis y rediseño plataforma PNUD existente, integrando las áreas de género y de personas con discapacidades		Por determinar	71200 Consultores Internacionales	15,000.00
		Por determinar	64300 Apoyo personal PNUD	15,000.00	
Línea de base: Todas provincias, comarcas y municipios están en el sistema	4.4.b.Integración a la plataforma municipal los módulos de diagnóstico provincial		Por determinar	71200 Consultores Internacionales	5,000.00
		Por determinar	71300 Consultores nacionales	10,000.00	
Indicador: # de provincias, comarcas y municipios diagnosticados y actualizados semestralmente, luego de la activación de la plataforma	4.4.c.Implementación plataforma		Por determinar	----	-
	4.4.d. Test funcionamiento		Por determinar	71300 Consultores nacionales	13,000.00
			Por determinar	71600 Viajes y viáticos	2,000.00
Meta: El 100 % de las provincias y comarcas y el 80% de los municipios se actualizan semestralmente.	4.4.e. Instalación plataforma en servidor de MINGOB, adquisición de la licencia e introducción datos diagnóstico, abierto a la implementación de nuevos módulos de monitoreo y de clasificación de información		Por determinar	64300 Apoyo personal PNUD	290,000.00
	4.4.f. Actualización semestral de los datos por parte de los gobiernos locales y de las provincias y comarcas		Por determinar	64300 Apoyo personal PNUD	40,000.00
Producto 4.5: Fortalecimiento Gobernaciones y Autoridades Comarcales para acompañar el proceso de descentralización cómo previsto en la Ley 37 de 2009.	4.5.a. Selección y Capacitación del equipo MINGOB de apoyo, fortalecimiento y creación de capacidades en las		Por determinar	74598 Servicios de apoyo	3,000.00

<p>No hay competencias indicadas en la Ley 37 de 2009, transferida a los Gobiernos Locales</p> <p>Indicador:</p>	<p>de Fortalecimiento (Recursos humanos, equipos y procedimientos), traslado de competencias y funciones (Descentralización) en los 77 Municipios de la República de Panamá</p>		<p>Por determinar</p>	<p>64300 Apoyo personal PNUD</p>	<p>- 40,000.00</p>
<p># de Municipios que a los cuales ha sido transferida al menos una competencias entre aquellas indicadas en la Ley 37 de 2009</p> <p>Meta:</p> <p>20 Municipios (mínimo uno por cada provincia y comarca) ha sido beneficiado con el traslado de al menos una nueva competencia de aquellas indicada en la Ley 37 de 2009.</p>	<p>4.6.c. Presentación y validación con los Consejos Municipales de los Planes de Fortalecimiento (Recursos humanos, equipos y procedimientos), traslado de competencias y funciones (Descentralización) en los 77 Municipios de la República de Panamá</p>		<p>Por determinar</p>	<p>71300 Consultores nacionales</p>	<p>- 70,000.00</p>
	<p>4.6.d. Elaboración e implementación de una Matriz de Monitoreo y Evaluación de capacidades para la descentralización de Funciones</p>		<p>Por determinar</p>	<p>71200 Consultores Internacionales</p>	<p>- 30,000.00</p>
	<p>4.6.e. Implementación de los Planes de Fortalecimiento (Recursos humanos, equipos y procedimientos), traslado de competencias y funciones (Descentralización) en los 77 Municipios de la República de Panamá, con acompañamiento y asistencia de MINGOB</p>		<p>Por determinar</p>	<p>71600 Viajes viáticos</p>	<p>- y 40,000.00</p>
			<p>Por determinar</p>	<p>64300 Apoyo personal PNUD</p>	<p>- 20,000.00</p>
			<p>Por determinar</p>	<p>71600 Viajes viáticos</p>	<p>- y 30,000.00</p>
			<p>Por determinar</p>	<p>71300 Consultores nacionales</p>	<p>- 28,000.00</p>
			<p>Por determinar</p>	<p>71600 Viajes viáticos</p>	<p>- y 12,000.00</p>
			<p>Por determinar</p>	<p>64300 Apoyo personal PNUD</p>	<p>- 10,000.00</p>
			<p>Por determinar</p>	<p>71300 Consultores nacionales</p>	<p>- 180,000.00</p>
			<p>Por determinar</p>	<p>71400 Contratos de servicio</p>	<p>- 3,610,000.00</p>
			<p>Por determinar</p>	<p>64300 Apoyo personal PNUD</p>	<p>- 152,000.00</p>
			<p>Por determinar</p>	<p>71600 Viajes viáticos</p>	<p>- y 468,000.00</p>

																			Por determinar	75700 - Seminarios y talleres	390,000.00
	4.6.f. Acompañar el proceso de Elaboración y Redacción de los Planes Operativos Anuales de Distrito y de los Planes de Desarrollo Estratégicos Locales de los Corregimientos																		Por determinar	71300 - Consultores nacionales	90,000.00
																			Por determinar	71400 - Contratos de servicio	378,000.00
																			Por determinar	64300 - Apoyo personal PNUD	26,000.00
																			Por determinar	71600 - Viajes viáticos	21,000.00
																			Por determinar	75700 - Seminarios y talleres	40,000.00
	4.6.g Medición participativa (auditoria ciudadana y cabildos) de los resultados logrados a favor de los ciudadanos, gracias a las funciones descentralizadas en los 20 Municipios																		Por determinar	71300 - Consultores nacionales	50,000.00
																			Por determinar	64300 - Apoyo personal PNUD	9,000.00
																			Por determinar	71600 - Viajes viáticos	16,000.00
Producto 4.7: Un Programa de Auditoría Ciudadana diseñado e implementado en la República de Panamá, para fortalecer las Prácticas Democráticas en los Municipios	4.7.a. Diseño de un Programa de Auditoría Ciudadana basada en experiencias internacionales (cooperación sur-sur) exitosas																		Por determinar	71200 - Consultores Internacion ales	84,000.00
																			Por determinar	71300 - Consultores nacionales	24,000.00
																			Por determinar	71600 - Viajes viáticos	53,000.00
																			Por determinar	64300 - Apoyo personal PNUD	14,000.00
Línea de base: No existe un Programa de Auditoría Ciudadana																			Por determinar	71300 - Consultores nacionales	4,500.00
Indicador: # de Municipios que cuentan con un Programa de Auditoría Ciudadana implementado y operante	4.7.b. Identificación de los Municipios, donde implementar el sistema diseñado																		Por determinar	64300 - Apoyo personal	500.00

<p># Servidores públicos formados desagregado (pendiente definir # y criterios)</p>																																												
<p>Producto 6.2. Desarrollo de capacidades básicas para la administración y el liderazgo público realizado</p> <p>Indicador: # gobernaciones capacitadas</p> <p># alcaldías capacitadas desagregado por número personas y género</p> <p>Línea de Base: No Existe</p> <p>Meta 10 Gobernadores y 3 Comarcas y sus equipos capacitados, con</p>	<p>6.2.a. Conformación de equipo de trabajo</p>	<p>6.2.b. Diseño del Plan Académico (incluye el pensum académico, los currículo, sistema evaluación, docentes, promoción académica)</p>	<p>6.2.c. Diseño del Plan de Estructura y organización (diseño y equipamiento del edificio de la Academia, estructura administrativa)</p>																																									
<p>Por determinar</p>	<p>71200 - Consultores Internacionales</p>	<p>30,000.00</p>	<p>Por determinar</p>	<p>75700 - Seminarios y talleres</p>	<p>40,000.00</p>	<p>Por determinar</p>	<p>64300 - Apoyo personal PNUD</p>	<p>27,000.00</p>	<p>Por determinar</p>	<p>71300 - Consultores nacionales</p>	<p>30,000.00</p>	<p>Por determinar</p>	<p>71600 - Viajes y viáticos</p>	<p>18,000.00</p>	<p>Por determinar</p>	<p>64300 - Apoyo personal PNUD</p>	<p>3,000.00</p>	<p>Por determinar</p>	<p>74598 - Servicios de apoyo</p>	<p>12,000.00</p>	<p>Por determinar</p>	<p>71400 - Contratos de servicio</p>	<p>50,400.00</p>	<p>Por determinar</p>	<p>71200 - Consultores Internacionales</p>	<p>45,000.00</p>	<p>Por determinar</p>	<p>71300 - Consultores nacionales</p>	<p>15,000.00</p>	<p>Por determinar</p>	<p>64300 - Apoyo personal PNUD</p>	<p>4,600.00</p>	<p>Por determinar</p>	<p>71600 - Viajes y viáticos</p>	<p>5,000.00</p>	<p>Por determinar</p>	<p>71300 - Consultores nacionales</p>	<p>28,600.00</p>	<p>Por determinar</p>	<p>71400 - Contratos de servicio</p>	<p>54,000.00</p>	<p>Por determinar</p>	<p>72800 - Equipo</p>	<p>6,000.00</p>

																		Por determinar	71200 - Consultores Internacionales	5,000.00					
Productos Esperados	Actividades Planificadas	2014	2015				2016				2017				2018				2019				Presupuesto Estimado (en US\$)		Cantidad
		t4	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3	t4	t1	t2	t3	t4	Fuente de Financiamiento (30071: Gobierno; 11888 Costos Compartidos PNUD)	Descripción de la cuenta presupuestaria	
Componente 7: Las condiciones de vida de los pueblos indígenas han sido mejoradas de acuerdo a su identidad y visión de desarrollo																									
Producto 7.1. Plan de Desarrollo Integral de los Pueblos Indígenas de Panamá aprobado en la Asamblea Nacional. Línea Base: Existencia de anteproyecto de ley.	7.1.a. Consensuar el anteproyecto de ley con la creación de una comisión legal compuesta por abogados del MINGOB y de los pueblos indígenas en el marco de la Mesa de Desarrollo Indígena.																						11888	75700-Seminarios y talleres	11,000.00
Indicadores: Anteproyecto de ley consensuado entre MINGOB y pueblos indígenas	7.1.b. Presentación ante el Consejo de Gabinete del anteproyecto de Ley																						Por determinar	75700-Seminarios y talleres	3,000.00
Anteproyecto de ley presentado en el Consejo de Gabinete y posteriormente en la Asamblea Nacional.	7.1.c. Presentación en la Asamblea Nacional del Anteproyecto de ley.																						Por determinar	75700-Seminarios y talleres	3,000.00
Meta: Ley que adopta el Plan de Desarrollo publicado en la Gaceta Oficial.	7.1d Reglamentación de la Ley que adopta el Plan de Desarrollo.																						Por determinar	75700-Seminarios y talleres	3,000.00
Producto 7.2. Las capacidades de las instancias encargadas de la implementación del Plan de Desarrollo han sido fortalecidas. Línea de Base: No hay acuerdos; No hay POAS.	7.2.a. Creación, consolidación y operación continua del Consejo Nacional de Desarrollo de los Pueblos Indígenas para el seguimiento de la implementación del Plan																						Por determinar	75700-Seminarios y talleres	300,000.00
																							Por determinar	72800 - Equipo informático	50,000.00
																							Por determinar	71400 - Contratos de servicio	1,700,000.00
																							11888	64300 - Apoyo	

Indicadores																					personal PNUD	179,000.00	
																				11888	74598 - Servicios de apoyo	25,000.00	
# de acuerdos relevantes que contribuyan a la correcta implementación del plan de desarrollo consensuados en el Consejo Nacional de Desarrollo de los Pueblos Indígenas.	7.2.b. Capacitar a los Congresos y Consejos Generales en temas relacionados con la planificación estratégica con perspectiva de género para elaborar los Planes Operativos Anuales																			11888	75700- Seminarios y talleres	15,000.00	
																				Por determinar	71200 - Consultores Internacionales	25,000.00	
																				Por determinar	64300 - Apoyo personal PNUD	50,000.00	
																				11888	74598 - Servicios de apoyo	-	
																				Por determinar	71300 - Consultores nacionales	50,000.00	
																				Por determinar	75700- Seminarios y talleres	200,000.00	
Meta: 4 acuerdos consensuados anuales. 12 POAs consensuados en el mecanismo interministerial por año	7.2.c. Elaboración de los Planes Operativos Anuales por parte de los Congresos y Consejos Generales																			Por determinar	75700- Seminarios y talleres	405,900.00	
Las capacidades del Estado han sido fortalecidas para dar respuesta a las demandas y necesidades de los pueblos indígenas																							
Producto 7.3. Vice-ministerio de Asuntos Indígenas fortalecido para cumplir de forma adecuada con su rol de liderazgo en asuntos indígenas.	7.3.a. Crear la estructura y organigrama del Viceministerio																				Por determinar	75700- Seminarios y talleres	150,000.00
																					Por determinar	64300 - Apoyo personal PNUD	200,000.00
																					Por determinar	71300 - Consultores nacionales	200,000.00
																					Por determinar	75700- Seminarios y talleres	450,000.00
Línea de Base: No existe.																					Por determinar	71300 - Consultores	100,000.00
Indicadores: % de conflictos resueltos de forma	7.3.b. Fortalecer las capacidades del recurso																				Por determinar	71300 - Consultores	100,000.00

<p>exitosa. # de acuerdos consensuados con las instancias máximas de representación de los pueblos indígenas. # de POAs integrados en los presupuestos anuales de las instituciones públicas.</p>	<p>humano del Viceministerio en Derechos Humanos, Declaración de Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, Convenio 169 y Convenio 107 OIT, marco legal nacional, perspectiva de género así como en temas relacionados con la prevención y transformación de conflictos.</p>																			nacionales		
<p>Meta: Mínimo 60% de los conflictos son resueltos.12 POAs por año.</p>	<p>7.3.c. Fortalecer los mecanismos de coordinación interministeriales encargados de atender y coordinar los Planes Operativos Anuales.</p>																					
	<p>7.3.d. Diagnóstico para la dotación de infraestructura y presupuesto al Viceministerio de Asuntos Indígenas</p>																					
<p>Producto 7.4. La formulación de las políticas sociales para responder a las necesidades de los pueblos indígenas mejorada.</p>	<p>7.4.a. Realizar un estudio sobre el impacto de las políticas sociales llevadas a cabo por el Estado en los últimos años.</p>																					
<p>Línea de Base: Por definir</p>	<p>7.4.b. Elaborar una estrategia para desarrollar políticas públicas de</p>																					

Estrategia			viáticos	
8.1.e. Crear espacios de encuentro de las dependencias (virtuales y presenciales) para compartir experiencias de las diferentes dependencias		Por determinar	72500 Materiales y suministros	25,000.00
8.1.f Participación en eventos regionales e internacionales de Derechos Humanos e intercambio de experiencias		Por determinar	64300 Apoyo personal PNUD	15,000.00
8.1.e. Crear espacios de encuentro de las dependencias (virtuales y presenciales) para compartir experiencias de las diferentes dependencias		Por determinar	75700-Seminarios y talleres	100,000.00
8.1.f Participación en eventos regionales e internacionales de Derechos Humanos e intercambio de experiencias		Por determinar	64300 Apoyo personal PNUD	50,000.00
8.1.f Participación en eventos regionales e internacionales de Derechos Humanos e intercambio de experiencias		Por determinar	71600 Viajes y viáticos	80,000.00
8.1.f Participación en eventos regionales e internacionales de Derechos Humanos e intercambio de experiencias		Por determinar	75700-Seminarios y talleres	40,000.00
8.2.a Diseño de Manual de Procedimiento y los Protocolos de Gestión de denuncias, orientaciones y seguimiento de casos		Por determinar	71300 Consultores nacionales	12,000.00
8.2.a Diseño de Manual de Procedimiento y los Protocolos de Gestión de denuncias, orientaciones y seguimiento de casos		Por determinar	71200 Consultores Internacionales	10,000.00
8.2.a Diseño de Manual de Procedimiento y los Protocolos de Gestión de denuncias, orientaciones y seguimiento de casos		Por determinar	72100 Servicios Profesionales	8,000.00
8.2.a Diseño de Manual de Procedimiento y los Protocolos de Gestión de denuncias, orientaciones y seguimiento de casos		Por determinar	74200 Impresos y audiovisual	10,000.00
8.2.b Plataforma de Seguimiento de Denuncias		Por determinar	71300 Consultores nacionales	670,000.00
8.2.b Plataforma de Seguimiento de Denuncias		Por determinar	71200 Consultores Internacionales	100,000.00
8.2.b Plataforma de Seguimiento de Denuncias		Por determinar	64300 Apoyo personal PNUD	80,000.00
8.2.b Plataforma de Seguimiento de Denuncias		Por determinar	74598 Servicios de	30,000.00

Producto 8.2: Fortalecimiento de mecanismos de denuncias. Línea de Base: No existe manual de procedimiento ni protocolos de actuación. No hay evidencia de mecanismo. No existe la Mesa.

Indicadores:
Evidencias de uso del manual de procedimiento y los protocolos.
de usuario/as que utilizaron el mecanismo.
Documentos de acuerdos, recomendaciones por cada Mesa realizada

y evaluado																						
Producto 8.4. Diseño y puesta en marcha del mecanismo de Seguimiento de DESC	8.4.a. Construcción de los indicadores y el Manual de Seguimiento																		Por determinar	74200 - Impresos y audiovisual	25,000.00	
																				Por determinar	75700- Seminarios y talleres	10,000.00
																				Por determinar	64300 - Apoyo personal PNUD	10,000.00
																				Por determinar	74598 - Servicios de apoyo	5,000.00
Línea de Base: En el segundo semestre de 2014 ingresaron 27 denuncias y 13 fueron culminadas. En el segundo semestre de 2014, se realizó 1 orientación	8.4.b. Equipo de Trabajo instalado y capacitado																		Por determinar	71400 - Contratos de servicio	350,000.00	
																			Por determinar	72800 - Equipo informático	50,000.00	
																			Por determinar	72500 Materiales y suministros	15,000.00	
																			Por determinar	75700- Seminarios y talleres	30,000.00	
																			Por determinar	64300 - Apoyo personal PNUD	40,000.00	
																			Por determinar	74598 - Servicios de apoyo	15,000.00	
Indicadores: # de denuncias recibidas, procesadas y concluidas con observancia de derechos humanos. # de orientaciones brindadas a usuario/as y funcionario/as públicos	8.4.c Elaboración de reportes y productos de conocimiento																	Por determinar	71300 - Consultores nacionales	20,000.00		
																		Por determinar	71400 - Contratos de servicio	60,000.00		
																		Por determinar	72800 - Equipo informático	20,000.00		
																		Por determinar	64300 - Apoyo personal	20,000.00		

Total Costos de gestión Fondo 30071	297,129.19
Total Costos de gestión fondo 11888.	42,934.50
Total Costos de gestión (fondos de otros donantes)	2,476,216.31
Gran Total	65,400,279.81

Resumen por fondo	
Programable + costos de gestión fondo 30071	6,900,000.00
Programable + costos de gestión fondo 11888	997,034.50
Programable + costos de gestión otros donantes	57,503,245.31
Gran total	65,400,279.80

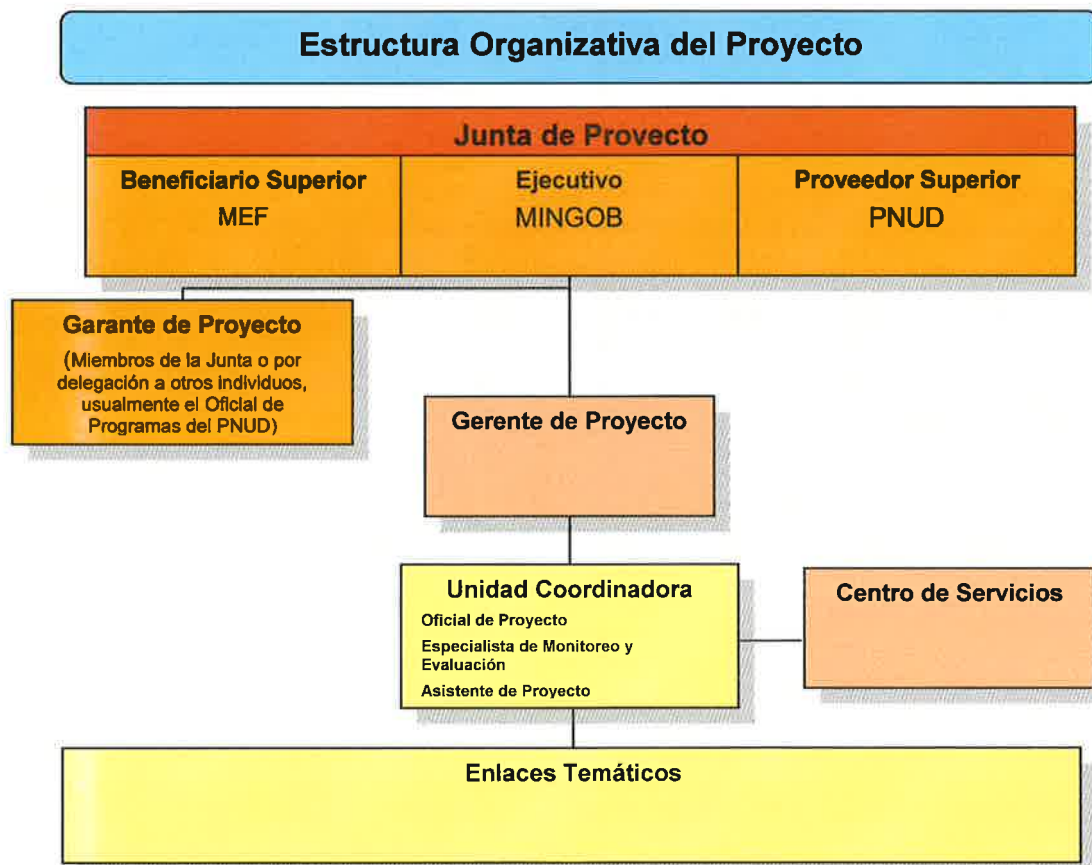
ARREGLOS DE GESTIÓN

A. Estructura del Proyecto:

El proyecto se ejecutará bajo la modalidad de implementación nacional (NIM) con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) de Panamá como agencia de implementación y por el Ministerio de Gobierno (MINGOB) en su calidad de Asociado en la Implementación. El MINGOB será el responsable del logro de los resultados del proyecto, planificar, gestionar, rendir cuentas de las actividades, gestión de los recursos, supervisión y ejecución del proyecto.

La implementación del proyecto requiere de una acción participativa y coordinada, que garantice la efectividad de las intervenciones previstas, así como una gestión y movilización oportuna de recursos y un uso óptimo de los mismos. Por lo tanto, es fundamental establecer una estructura de gestión de programa eficaz para lograr los resultados.

La estructura de la gestión de proyectos suscritos con el PNUD consiste en funciones y responsabilidades que reúnen los diversos intereses y habilidades involucrados en el proyecto y requeridos por éste.



A.1 Junta del Proyecto:

La junta del proyecto es el grupo responsable de tomar decisiones de gestión sobre la base de un consenso, cuando el Gerente del Proyecto requiere de algún tipo de orientación, incluida la aprobación de cualquier modificación al proyecto. La junta realiza el seguimiento y aseguramiento de calidad según hitos de decisión identificados durante el diseño del proyecto o, cuando así lo considere el Gerente del Proyecto. Este grupo es consultado por el Gerente del Proyecto cuando se trata de tomar decisiones en caso que las tolerancias del proyecto hayan sido excedidas. El mencionado grupo contempla los siguientes tres roles:

- **Director del Proyecto (Ejecutivo):** Responsable por los resultados y recurso de todo el proyecto. Ministerio de Gobierno.
- **Asociado de Desarrollo (Proveedor Superior):** Individuos o grupos que representan los intereses de quienes proveen financiamiento o asistencia técnica al proyecto. Típicamente incluye áreas operacionales o especializadas del PNUD.
- **Representante de los Beneficiarios (Beneficiario Superior):** Individuos o grupos que representan los intereses de los beneficiarios finales del proyecto. El objetivo primordial de este rol en la junta es asegurar la consecución de los resultados del proyecto desde la perspectiva de los beneficiarios.
- **Garante del Proyecto:** La función del Garante del Proyecto es responsabilidad de cada miembro de la Junta del Proyecto, sin embargo, dicha función también puede ser delegada. El Garante del Proyecto respalda la labor de la Junta del Proyecto al cumplir funciones de supervisión y de monitoreo del proyecto en forma objetiva e independiente. Durante el proceso de implementación del Proyecto, esta función asegura que las etapas apropiadas de la gestión de dicho proyecto se administran y se concluyen adecuadamente. El PNUD designa a una persona del área de Programa para que desarrolle la mencionada supervisión, la cual es obligatoria para todos los proyectos.

A.2 Asociado en la Implementación:

El Asociado en la Implementación, en este caso el Ministerio de Gobierno, es la entidad responsable y quien debe rendir cuentas con respecto a la gestión del proyecto -incluida el monitoreo y evaluación de las intervenciones -, al logro de sus productos y al uso eficaz de los recursos. Se designa un Asociado en la Implementación/Agencia de Ejecución único para dirigir la gestión de cada proyecto respaldado por el PNUD. Éste puede celebrar acuerdos con otras organizaciones o entidades con el fin de apoyar la consecución exitosa de productos relativos al proyecto.

El Asociado en la Implementación deberá ser sujeto de una evaluación de capacidades de gestión, técnicas y de gestión administrativa y financiera cuyos resultados determinarán un plan de acción que determinará los servicios de apoyo a la implementación del proyecto brindados por el PNUD. La capacidad de gestionar dinero en efectivo se evaluará de acuerdo con el Marco sobre Transferencias de Efectivo para Asociados en la implementación (también conocido como Enfoque Armonizado para la Transferencia de Efectivo).

Los roles del Asociado en la implementación incluyen:

- **Gerente del Proyecto:** es responsable de la gestión y de la toma de decisiones diarias relativas al proyecto. El Asociado en la Implementación/Agencia de Ejecución designa al Gerente del Proyecto, quien no podrá ser el mismo representante designado por el Asociado en la Implementación/Agencia de Ejecución para la Junta de proyecto.
- **Unidad Coordinadora (UCP):** facilitará el mecanismo de coordinación entre las distintas instancias temáticas del proyecto y apoyará al Gerente del Proyecto en operativizar las decisiones diarias y el seguimiento necesario para el logro de los resultados planteados.

B. *Gestión operativa y financiera*

La gestión operativa del proyecto contenido en los capítulos III, IV y V se hará en función de los lineamientos y reglamentos del PNUD contenidos en el Manual de Gestión de Proyectos de Implementación Nacional y sus posteriores actualizaciones.

Tal como indicado anteriormente, el PNUD podrá proporcionar servicios de apoyo a la implementación que generalmente llevaría a cabo el Asociado en la implementación, previa solicitud por parte del mismo. Estos servicios se proporcionan bajo las reglas y procedimientos del PNUD y los costos asociados se debitan al proyecto.

Con el fin de facilitar estos servicios de apoyo a la implementación por parte del PNUD, se deberá firmar una Carta de Entendimiento (LOA por sus siglas en inglés), con el fin de detallar los servicios a ser prestados durante la vigencia del proyecto. El LOA deberá ser revisado y ajustado de acuerdo a las necesidades identificadas en el marco de la preparación del Plan de Trabajo Anual.

De acuerdo con las decisiones y directivas de la Junta Ejecutiva del PNUD, los aportes estarán sujetos a la recuperación de costos para las siguientes categorías:

- Los costos indirectos (4.5% de lo desembolsado, los cuales son cargados en su totalidad al presupuesto del Proyecto, por el Apoyo General de Gestión (GMS, por su sigla en inglés) estimados para la realización de estas actividades. Estos costos han sido calculados específicamente para la presente operación y teniendo como base el impacto que el proyecto tiene sobre el nivel actual de funcionamiento de la Representación. Cualquier nueva solicitud dentro del proyecto, será analizada como tal, y por lo tanto, se deberán calcular nuevos costos de apoyo de acuerdo con los requerimientos demandados.
- Los costos directos incurridos por Servicios de Apoyo a la Implementación (ISS) prestados por el PNUD que se definirán en el LOA.

Con relación a los costos por Servicios de Apoyo a la Implementación (ISS), éstos podrán estar relacionados a los siguientes tipos de servicios:

- Procesos de reclutamiento de consultores y personal
- Servicios de adquisiciones de bienes y servicios
- Organización de actividades de capacitación, conferencias y talleres, incluyendo becas
- Autorizaciones de viajes, solicitud de visas, boletos aéreos y arreglos de viaje
- Embarque, servicios de aduana, registro de vehículos y acreditación

En caso de que se interpongan o se planteen demandas o controversias en relación con la prestación de servicios de apoyo por la oficina del PNUD, serán aplicables las disposiciones correspondientes del Acuerdo Básico modelo de asistencia suscrito entre el Gobierno de Panamá y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo el 23 de agosto de 1973 y ratificado mediante la Ley 9 del 8 de noviembre de 1973, y en la Carta Acuerdo firmada el 20 de agosto de 2002.

La oficina del PNUD pondrá a disposición del Gerente del proyecto y su equipo de trabajo haciendo uso de Internet, un servicio de acceso externo del Atlas. Este servicio le permitirá a la Unidad de Coordinación del Programa (UCP) consultar la situación financiera del Proyecto así como actualización de la bitácora de monitoreo, seguimiento y asuntos de riesgos; de igual forma, el Proyecto podrá consultar los beneficiarios de pagos (vendors) en la base de datos del Sistema Financiero del PNUD (ATLAS).

B.1 Traspasos de bienes y documentación:

Los equipos, materiales y productos obtenidos como resultado de los diferentes procesos de adquisición de bienes y servicios mediante este Proyecto serán transferidos a la entidad implementadora al momento de la entrega.

El/la Gerente del Proyecto mantendrá en buen orden y organización el inventario de todo el equipo y bienes adquirido en el marco del respectivo proyecto. Del mismo modo, es responsable de asegurar que el equipo y (o) insumos comprados solo sean utilizados para los propósitos previstos en el proyecto y que el equipo se encuentre en buenas condiciones de funcionamiento.

B.2 Auditorías:

El Proyecto será objeto de auditoría externa anual según las normas y procedimientos establecidos por el PNUD, por lo que se deberá consignar fondos para esta actividad en el presupuesto del proyecto. Deberán ser aplicadas las normas, procedimientos y términos de referencia para las auditorías de proyectos de ejecución nacional. Los costos por el ejercicio de auditoría serán asumidos por el Proyecto.

Estas auditorías externas deben ser integrales de todos los recursos que maneja el Proyecto, y el informe de auditoría deberá incluir una opinión basada en el Informe Combinado de Gastos (CDR), limitando el alcance a los gastos efectuados por el Asociado en la Implementación, los cuales incluyen: 1) todos los desembolsos indicados en los informes financieros presentados por el Asociado en la Implementación; y 2) los pagos directos efectuados por el PNUD a petición del Asociado en la Implementación.

El/la Gerente del Proyecto así como el Oficial Nacional de Programas a cargo del proyecto (en calidad de Garante del Proyecto) será responsable por la implementación de las recomendaciones reflejadas en el Informe de Auditoría.

El PNUD será el titular de todos los derechos intelectuales y demás derechos de propiedad, incluyendo patentes, derechos de propiedad intelectual y marcas comerciales con relación a los productos, documentos y otros materiales que se produzcan con los recursos financieros y/o "know how" aportado por el PNUD.

V. MONITOREO Y EVALUACIÓN

El monitoreo es una función permanente que apunta principalmente a proporcionar a las partes interesadas más importantes de un proyecto indicaciones tempranas sobre la calidad, la cantidad y los plazos del progreso alcanzado con respecto a la consecución de los resultados esperados. Mientras que el/la Gerente del Proyecto es responsable de desarrollar el proyecto de manera exitosa, la Junta del Proyecto tiene un papel fundamental de seguimiento durante el desarrollo de las actividades del Proyecto, ya que aprueba las revisiones al proyecto y aborda los problemas relativos a éste a medida que el/la Gerente del Proyecto los informe.

El monitoreo y evaluación al presente proyecto se realizará con los siguientes mecanismos:

- La Junta del Proyecto tiene entre sus responsabilidades darle un seguimiento continuo del desarrollo del Proyecto. Este grupo se reunirá al menos una vez cada seis meses y entre los temas a tratar en estas reuniones se encuentra el seguimiento a los informes de avances presentados y a cualquier otro asunto que el/la Gerente del Proyecto estime necesario. La Junta hará su análisis y recomendaciones relacionadas con todos los asuntos discutidos en aras de garantizar el mejor desarrollo de las actividades del proyecto.
- El/la Gerente del Proyecto y el Garante del mismo, coordinarán la elaboración de un Plan Anual de Trabajo, identificando las actividades iniciales y definiendo entre otros, los siguientes entregables: línea base e indicadores, guía de operación del proyecto, marco lógico detallado, la composición operativa del Proyecto, el Plan de Adquisiciones, los puntos de revisión y el Plan de Monitoreo.
- La Junta del Proyecto tendrá que analizarlo, tomando en cuenta si el diseño del proyecto evidencia un plan para operar y evaluar el progreso con respecto a la consecución de objetivos programados y de productos que aseguren el éxito.

De conformidad con las políticas y procedimientos de programación del PNUD, el monitoreo del proyecto se realiza a través de lo siguiente:

Dentro del ciclo anual

El proyecto será monitoreado a través de las siguientes herramientas y procesos:

- Trimestralmente, una valoración de la calidad deberá registrar el progreso hacia el cumplimiento de resultados clave.
- Un registro de problemas será preparado en ATLAS y actualizado por el/la Gerente del Proyecto para facilitar el seguimiento y solución de problemas potenciales o solicitudes de cambio.
- Basado en el análisis de riesgos inicial, un registro de los riesgos será preparado en ATLAS por el/la Gerente del Proyecto y el Oficial de Programas trimestralmente actualizado y verificando las condiciones externas que puedan afectar la implementación del proyecto.
- Basado en la información anterior registrada en ATLAS, un Informe de Avance Trimestral será presentado por el/la Gerente del Proyecto a la Junta de Proyectos a través del Garante del Proyecto, utilizando el formato estándar disponible (Informe de Progreso del Atlas)
- Un registro de las lecciones aprendidas será activado en ATLAS y actualizado regularmente para asegurar el aprendizaje y adaptación dentro de la organización y para facilitar la preparación del informe de lecciones aprendidas al final del proyecto.
- Un Plan de Monitoreo será activado en ATLAS y actualizado para dar seguimiento a las acciones gerenciales y eventos claves.
- El Informe de Progreso de Proyecto deberá ser actualizado y utilizado como insumo para las reuniones de seguimiento y gestión del proyecto.
- El proyecto será sujeto de, al menos, dos reuniones al año entre el PNUD y el/la Gerente del Proyecto, tomando como base los informes anuales o de avances anteriores. Estas reuniones tendrán el propósito de evaluar el desempeño del proyecto y los avances del Plan Anual de Trabajo. En el último año del proyecto, esta revisión será considerada como la evaluación final.

Anualmente

Informe de Revisión Anual: Un informe de revisión anual sería preparado por el Gerente del Proyecto a la Junta de Proyecto. Como un requerimiento mínimo, el Informe de Revisión anual debe contener el formato estándar de informe trimestral para el año completo con información actualizada de cada elemento del informe trimestral así como un resumen de los resultados alcanzados predefinidos en las metas anuales y a nivel de producto.

Revisión Anual de Proyecto: Basándose en el informe de revisión anual, una revisión anual del proyecto se llevará a cabo durante el cuarto trimestre del año, para evaluar el desempeño del proyecto y evaluar el Plan Anual de Trabajo para el año siguiente. En el último año, esta revisión será la evaluación final. La revisión se enfocará en los avances en los productos (outputs), y que estos permanezcan alineados con los resultados (outcomes) esperados.

VI. CONTEXTO LEGAL

El presente Documento de Proyecto será el documento al que se hace referencia en el Artículo 1 del Acuerdo Básico de Asistencia del PNUD con el Gobierno (el "SBAA" por sus siglas en inglés) suscrito entre el Gobierno de Panamá y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo el 23 de agosto de 1973 y ratificado mediante la Ley 9 del 8 de noviembre de 1973, y en la Carta Acuerdo firmada el 20 de agosto de 2002, en lo referente a la definición y alcance de la asistencia técnica y la responsabilidad respectiva de las partes, con relación a los Proyectos cuya ejecución apoya el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Los siguientes tipos de revisiones al presente Documento de Proyecto podrán realizarse sólo con la firma del Representante Residente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, siempre que confirme que las otras partes signatarias del mismo no tienen objeción a los cambios propuestos:

1. Revisiones según las cuales se adiciona cualquiera de los anexos del Documento de Proyecto;
2. Revisiones que no contemplan cambios significativos en el texto del documento de Proyecto; ni en el Marco de Resultados y Recursos, sino aquellos productos del reajuste de insumos ya acordados/aprobados o por aumento de costos o por inflación;

Este documento conjuntamente con el CPAP firmado por el Gobierno y el PNUD el cual se incorpora como referencia, constituyen el Documento de Proyecto a que hace referencia el SBAA y todas las provisiones del CPAP aplican a este documento. Consistente con el Artículo III del SBAA, la responsabilidad para la seguridad y protección del Asociado en la Implementación, su personal y propiedad, y la propiedad del PNUD en la custodia del Asociado en la Implementación, recae en el Asociado en la Implementación. Para tal efecto, el Asociado en la Implementación:

- a. Instalará un plan de seguridad apropiado y mantendrá el plan de seguridad, tomando en cuenta la situación de seguridad del país donde se lleva a cabo el proyecto;
- b. Asumirá todos los riesgos y responsabilidades relacionados con la seguridad del Asociado en la Implementación, y de la plena implementación del plan de seguridad.

El PNUD se reserva el derecho de verificar si tal plan está siendo implementado, y sugerir modificaciones al plan cuando sea necesario. El no cumplimiento en el mantenimiento e implementación de un plan de seguridad apropiado como aquí se requiere será considerado una violación a este acuerdo.

La prestación de los servicios de apoyo por parte del PNUD puede sufrir retrasos si hay demora en el depósito de los fondos, El PNUD se reserva el derecho de aceptar o rechazar contratos y solicitudes de pago relacionados con el proyecto si el PNUD no ha recibido del Gobierno las contribuciones de costos compartidos correspondientes. Para el manejo de aportes monetarios de otras fuentes de financiamientos internacionales (Banco Munida, BID, CAF, entre otros), se establece que las partes depositarán sus aportes en la siguiente cuenta:

BANCO BENEFICIARIO

CITIBANK, N.A. – Sucursal Panamá

UNDP Representative in Panama (US\$) Account

No. 500318082

El Gobierno asumirá los riesgos relacionados con las operaciones originadas por el Proyecto y tendrá responsabilidad de responder reclamaciones que terceros pudieran hacer llegar contra el PNUD, sus funcionarios u otra persona que estén prestando servicios en su nombre. Asimismo, este Proyecto podrá suspenderse o finalizarse previo acuerdo mutuo entre las partes involucradas.

El Asociado en la Implementación acuerda realizar todos los esfuerzos razonables para asegurar que ninguno de los fondos del PNUD recibidos derivados del documento de proyecto sean utilizados para proporcionar apoyo a

individuos o entidades asociadas con terrorismo y que los receptores de tales cantidades proporcionadas por el PNUD aquí acordadas no se encuentren en la lista que mantiene el Comité del Consejo de Seguridad establecido de la resolución 1267 (1999). La lista puede encontrarse en la siguiente dirección electrónica: <http://www.un.org/Docs/sc/committees/1267/1267ListEng.htm>. Esta provisión debe ser incluida en todos los subcontratos o sub-acuerdos que se suscriban en el marco de este Documento de Proyecto.

El costo total del presente proyecto es de \$65, 402,369.81, de los cuales \$6, 900,000.00 provienen de Fondos de Gobierno (30071), \$997,034.50 provienen de los Costos de Compartidos del Programa. Estos montos incluyen un 4,5% en concepto de Servicios de Apoyo a la Gestión (GMS General Management Support Services).

El Ministerio de Gobierno realizará las gestiones necesarias para lograr la incorporación de recursos de fuente de gobierno que apoyen el desarrollo de los diversos componentes incluidos en el presente documento de proyecto. El Ministerio de Gobierno y el PNUD aunarán esfuerzos para lograr la movilización de recursos que totalicen \$57, 505,335.51 provenientes de otros donantes.

VII. ANEXO

- 1. Análisis de Riesgos:**
- 2. Carta de Entendimiento (LOA)**

Anexo 1: Análisis de Riesgos

Nombre del proyecto: Apoyo al programa de reformas del MINGOB PS83709 Award ID. 83709 Fecha Enero 2015

#	Descripción del riesgo	Fecha de identificación	Tipo (Ambiental, Financiero, Operativo, Organizacional, Político, Regulatorio, Estratégico, Otro)	Descripción del efecto del riesgo. Probabilidad (P) e Impacto (I) 1: bajo. 5: alto	Medidas de mitigación / Respuesta de la Administración	Propietario (Quien debe mantener vigilado el riesgo)	Presentado / Actualizado por	Última Actualización
1	Dificultad de lograr el respaldo político externo requerido para completar las reformas planteadas en el documento de proyecto.	Enero 2015	Estratégico	Lenta implementación del Proyecto. P= 3; I = 4	Reuniones y abogacía al más alto nivel de los poderes del estado.	MINGOB	PNUD	Enero 2015
2	Dificultad de lograr el respaldo financiero para la ejecución de los diversos componentes.	Enero 2015	Financiero	Lenta implementación de componentes sin financiamiento. P= 3; I = 4	Abogacía acerca de la importancia estratégica de las reformas planteadas con instancias como el MEF, donantes y cooperantes, nacionales, internacionales y multilaterales.	MINGOB	PNUD	Enero 2015
3	Unidad de Coordinación poco familiarizada con políticas, normas y procedimientos del PNUD	Enero 2015	Operativo	Lenta implementación del programa. Fallas y demoras en la preparación de la documentación. P= 3; I = 4	PNUD realizará sesiones periódicas de entrenamiento, acceso a plataforma external Access, talleres.	MINGOB	PNUD	Enero 2015
4	Malas prácticas constructivas asociadas a diferentes aspectos que puedan afectar la estabilidad o calidad de las obras contratadas y/o afectar la vida o integridad del personal o usuarios y daños a terceros.	Enero 2015	Operativo	Incumplimiento contractual de contratistas, atrasos en las obras, afectaciones a terceros. P= 3; I = 4	Mitigación mediante la implementación de sistemas de control de calidad de los productos y procedimientos. Coordinación y supervisión para cumplimiento de normas y corrección de elementos de obras.	MINGOB	PNUD	Enero 2015