

Minuta de reunión
Cierre de Proyecto 92385

Como objetivo de esta junta de proyecto se presentará el cierre del Proyecto “Fortalecimiento institucional para la gestión basada en resultados del Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de Panamá” (PS00092385) en cumplimiento con lo establecido en la sección IV. Gestión del Proyecto, del Documento del Proyecto particularmente correspondiente el proceso de cierre del mismo.

Número del Proyecto: 92385

Día: 12 de noviembre 2021

Hora: 3:06 p.m.

Lugar: Vía Teams

Autoridades que participan:

Por MIRE:

Ana María de León - Secretaria General Encargada

Ana Cerrud - Asesora en Comunicación Estratégica Despacho Superior

Adriana De Diego - Asistente Ejecutiva Despacho Superior

Xiomara Lopera - Jefa de Despacho de la Vice Canciller

Cooperación Internacional del MIRE:

Itza Broce – Directora encargada de Cooperación Internacional

Margelia Palacios – Sub-directora encargada de Cooperación Internacional

Por PNUD:

Aleida Ferreyra - Representante Residente Adjunta PNUD

Patricia Pérez Prieto – Oficial de Programa

Annie Ramos – Asociada de Programa

Giovanny Moreno – Asistente de Programa

Clariana Vivero – Asistente y Monitor de Proyecto

Janine Quintero – Asistente de Proyecto

Agenda del día

Palabras de Bienvenida	Sra. Ana María de León Secretaria General Encargada del MIRE
Explicación de la Junta de Cierre de Proyecto y Agenda de la reunión	Aleida Ferreyra Representante Residente Adjunta PNUD

Presentación de los participantes	Participantes - Junta de Proyecto
<p>Cierre del proyecto PS00092385 “Fortalecimiento institucional para la gestión basada en resultados del Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de Panamá”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información general del proyecto • Resultados y lecciones aprendidas del proyecto • Riesgos del proyecto • Información financiera 	<p>Clariana Vivero – Asistente y Monitor del Proyecto PNUD</p> <p>Patricia Pérez Prieto Oficial de Programa</p> <p>Clariana Vivero – Asistente y Monitor del Proyecto PNUD</p>
Presentación Objetivos del Proyecto Award 00139174 – Output 00129007 Plan Misión Panamá: Fortaleciendo la política exterior y el posicionamiento internacional de Panamá para contribuir al desarrollo sostenible del país	Sra. Ana Cerrud Asesora Comunicación Estratégica del MIRE
Presentación de Estrategia, Marco de Resultados, Gobernanza y Arreglos de Gestión y Riesgos del proyecto.	Patricia Pérez Prieto Oficial de Programa
Comentarios, preguntas y ajustes al documento Aprobación del Documento de Proyecto	Participantes - Junta de Proyecto

1. Introducción

Siendo las 3:06 p.m. La Sra. Secretaria General Encargada del Ministerio de Relaciones Exteriores, Ana María de León, inicia la Junta de Proyecto brindando la bienvenida y agradeciendo la presencia de cada uno de los actores vinculados al proyecto.

2. Objetivos de la Junta de Proyecto

La Sra. Aleida Ferreyra - Representante Residente Adjunta PNUD, da inicio a la reunión dando la bienvenida y con una corta explicación sobre la importancia de la Junta de Proyecto y comenta los objetivos de la misma:

1. Sustentar los principales avances del proyecto a cerrar PS 92385 fortalecimiento del Ministerio de Relaciones Exteriores con GBR al 31 de diciembre de 2021.

Para el PNUD es un privilegio acompañar al MIRE en sus planes y estrategias y en el logro de sus objetivos a lo largo de estos años y nos complace reunirnos el día hoy para conversar sobre los avances del proyecto y los siguientes pasos para fortalecer esta importante alianza y continuar acompañándolos con un nuevo proyecto.

3. Presentación de los participantes

Se realizó una breve presentación de cada uno de los participantes de la junta.

4. Cierre del proyecto PS00092385 "Fortalecimiento institucional para la gestión basada en resultados del Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de Panamá"

Clariana Vivero, Asistente y monitor del proyecto, expone información referente a los objetivos, logros alcanzados por y lecciones aprendidas del proyecto durante el periodo 2015-2021.

El Proyecto PS00092385, "Fortalecimiento Institucional para la Gestión Basada en Resultados (GBR) del Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de Panamá", de modalidad de implementación nacional NIM, vigencia diciembre 2014 – diciembre 2021 (7 años) y presupuesto aprobado de \$7,479,841.14 USD, está dirigido a generar e instalar capacidades técnicas y operativas en la institución de manera permanente, gestionando iniciativas de planeamiento estratégico a través de un sistema de gestión por resultados en la cultura organizacional, así, como el oportuno logro de resultados, especialmente los que afectan a la ciudadanía y la optimización de la imagen del país para lo cual requiere de: trabajo en redes, modernización de procesos, sistemas TIC y mayor capacitación del personal a fin de promover el logro de los objetivos estratégicos de manera eficiente, eficaz y transparente apoyado en la implementación de los siguientes productos:

Producto 1: Instalada, en funcionamiento e incorporada al organigrama del MIRE la Unidad de Gestión de Proyectos y Seguimiento de Metas que, en el marco de una gestión de basada en resultados, proporciona apoyo técnico y operativo a las distintas secciones ministeriales para la eficaz, eficiente y transparente ejecución de las iniciativas estratégicas de la Cancillería.

Producto 2: Acompañamiento metodológico realizado y facilitados todos los insumos técnicos necesarios para generar la óptima culminación de las iniciativas estratégicas ministeriales.

Producto 3: Sistema Nacional de Cooperación Internacional instaurado

Producto 4: Impulso de la política exterior a través de la profesionalización del talento humano del MIRE

En referencia al marco de resultados, de manera general, el proyecto está alineado al efecto 2 del Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF) 2021-2025 y al producto 2.1 del Programa del País 2021-2025: Instituciones modernizadas y más sólidas responden a las necesidades de las personas y los territorios y cumplen funciones públicas con eficacia en los planos nacional y subnacional y a los ODS 16.6, 16.7 y 17.9

De los 24 indicadores de resultados registrados en el proyecto se alcanzaron por completo o reportaron avances el 76% de los mismos que responden a 16 de 24 indicadores en total, y de estos 8 fueron cancelados específicamente en los productos 3 y 4 por reorientación presupuestaria y revisión de las prioridades estratégicas del MIRE tras la declaración de emergencia nacional por la pandemia Covid-19 y la solicitud de contención de gastos a las instituciones públicas nacionales.

Información general del proyecto

Objetivo:	Fortalecimiento Institucional del MIRE dirigido a mejorar su eficiencia, eficacia y transparencia, instalando un sistema de gestión por resultados en la cultura organizacional
Vigencia:	Noviembre 2014 - Diciembre 2021
Modalidad:	Proyecto de Implementación Nacional (NIM)
Presupuesto aprobado:	\$7,479,841.14

Producto 1. Instalada, en funcionamiento e incorporada al organigrama del MIRE, una unidad de proyectos que proporciona orientación para la planificación, monitoreo y mejora continua a las iniciativas estratégicas del MIRE

Producto 2. Acompañamiento metodológico, e insumos técnicos para el desarrollo de las iniciativas estratégicas del Ministerio de Relaciones Exteriores

Producto 3. Sistema Nacional de Cooperación Internacional instaurado

Producto 4. Impulso de la política exterior a través de la profesionalización del talento humano del MIRE

Marco de resultados

Efecto del Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF) 2021-2025:

Efecto 2: "Al 2025, Panamá cuenta con una gobernanza participativa e instituciones nacionales y locales inclusivas, eficaces, transparentes y justas al servicio de las personas, articuladas entre sí y en alianza con actores no gubernamentales; con enfoque territorial, de derechos humanos, intercultural, de género, curso de vida y sin dejar a nadie atrás".

Efecto y Producto Esperado del Programa del País 2021-2025 con que se alinea este proyecto:

Efecto 2: "Al 2025, Panamá cuenta con una gobernanza participativa e instituciones nacionales y locales inclusivas, eficaces, transparentes y justas al servicio de las personas, articuladas entre sí y en alianza con actores no gubernamentales; con enfoque territorial, de derechos humanos, intercultural, de género, curso de vida y sin dejar a nadie atrás".

Producto 2.1: Instituciones modernizadas y más sólidas responden a las necesidades de las personas y los territorios y cumplen funciones públicas con eficacia en los planos nacional y subnacional.

UNDP Strategic Plan 2018-2021:

SP Outcome 2: Accelerate structural transformations for sustainable development

SP Output 2.2.2 Constitution-making, electoral and parliamentary processes and institutions strengthened to promote inclusion, transparency and accountability

Indicator IRRF 1.1.1.1 Country has development plans and budgets that integrate international agreements across the whole-of-government: 1.1.1.1.A: 2030 Agenda for Sustainable Development

SDGs Targets:

TARGET_16.6 Develop effective, accountable and transparent institutions at all levels

TARGET_16.7 Ensure responsive, inclusive, participatory and representative decision-making at all levels

TARGET_17.9 Enhance international support for implementing effective and targeted capacity-building in developing countries to support national plans to implement all the Sustainable Development Goals, including through North-South, South-South and triangular cooperation

Marco de resultados

Estados de metas

Alcanzada Con avance Cancelada

Indicadores de Producto	Línea Base	Meta Prevista	Meta Alcanzada	Evidencias/Medios de Verificación
1.1 Número de procesos optimizados y automatizados para el fortalecimiento de la transparencia del MIRE.	2015 [0]	14	14	Documentación y reportes de sistemas
1.2 Número de funcionarios y funcionarias contratados para el funcionamiento de la Oficina de Planificación	2017 [0]	8	8	Organigrama MIRE actualizado por Ley Orgánica 5 del 6 de febrero del 2018.
1.3 Número de proyectos que forman parte del sistema de monitoreo de proyectos con enfoque de gestión basada en resultados (CBI)	2017 [0]	470	470	Sistema de monitoreo de metas administrado por la Oficina de Planificación desde el 2015 a la fecha (2021). La cantidad de proyectos varía en alineación con la planificación operativa del MIRE.
2.1 Número de iniciativas estratégicas que reciben acompañamiento metodológico y/o insumos técnicos para su desempeño óptimo	2015 [0]	23	43	Documentos, links de noticias, fotos y listas de asistencia a eventos
2.2 Número de cursos disponibles en la plataforma de E-learning	2017 [0]	11	9	Datos fueron extraídos de la plataforma de E-Learning por parte de la Academia Diplomática del MIRE. Cursos posteriores al 2020 suspendidos
2.3 Número de funcionarios/as capacitados en la plataforma de E-learning del MIRE	2017 [0]	832	832	Informe de la plataforma de E-learning
2.4 Número de informes y publicaciones con contenido estratégico para el MIRE	2016 [0]	13	17	Documentos digitales

Marco de resultados

Estatus de metas

Alcanzada Con avance Cancelada

Productos	Indicadores de Producto	Línea Base	Meta Prevista	Meta Alcanzada	Evidencias/Medios de Verificación
PRODUCTO 3: Sistema Nacional de Cooperación Internacional Instaurado	3.1 Número de documentos normativos para el funcionamiento del SNC	2016 [0]	4	4	Documentos disponibles en http://panamacoopera.gob.pa/documentos/
	3.2 Número de espacios de coordinación sectorial y territorial de Cooperación	2016 [0]	4	4	Talleres, reuniones y trabajo interinstitucional en el marco de la comisión nacional de cooperación, el gabinete de cooperación y las mesas temáticas
	3.3 Porcentaje de implementación del programa de sensibilización e información sobre el Plan Estratégico de Cooperación	2016 [0]	1	1	Alineamiento con Servicio Exterior, Cuerpo Diplomático, Organismos internacionales acreditados en el país e Instituciones Gubernamentales del Plan Nacional de Cooperación durante el 2020
	3.4 Número de normativas, protocolos y procedimientos de coordinación interinstitucional	2016 [0]	6	6	Documentos digitales
	3.5 Número de iniciativas que apoyan la implementación del Plan Nacional de Cooperación (PNCC)	2018 [0]	12	11	Links de noticias, documentos, fotografías
	3.6 Número de estudiantes extranjeros participantes en el programa de movilidad estudiantil desagregados por sexo	2018 [0]	28	26	El programa de Movilidad Estudiantil se suspendió a mediados del 2020 por motivo de la pandemia Covid-19
	3.7 Número de cursos disponibles en la plataforma de gestión de conocimiento	2019 [0]	2	0	La implementación de la Plataforma de Gestión de Conocimiento fue suspendida por reorientación presupuestaria del proyecto para atender actividades prioritarias ante impacto del Covid-19 en el 2020
	3.8 Número de cursos disponibles en la plataforma de gestión de conocimiento con transversalización de género	2019 [0]	1	0	
	3.9 Número de iniciativas para la promoción de diplomacia cultural realizadas	2018 [0]	13	12	Links de noticias, documentos, fotografías
	3.10 Número de instituciones nacionales vinculadas a la gestión del sistema nacional de becas	2019 [0]	4	4	Documentos digitales
	3.11 Número de enlaces públicos para acceso a información de los dashboards de Cooperación y DCH	2020 [0]	2	0	Iniciativa cancelada por reorientación presupuestaria del proyecto para atender actividades prioritarias ante impacto del Covid-19

Marco de resultados

Estatus de metas

Alcanzada Con avance Cancelada

Productos	Indicadores de Producto	Línea Base	Meta Prevista	Meta Alcanzada	Evidencias/Medios de Verificación
PRODUCTO 4: Impulso de la política exterior a través de la profesionalización del talento humano del MIRE	4.1 Número de Alianzas establecidas con universidades para el desarrollo de cursos de Interés para MIRE	2019 [0]	3	0	Iniciativa cancelada por reorientación presupuestaria del proyecto para atender actividades prioritarias ante impacto del Covid-19
	4.2 Número de Capacitaciones especializadas para fortalecimiento de funcionarios del MIRE en formato presencial	2019 [0]	8	6	Listas de asistencia, fotografías, encuestas de satisfacción
	4.3 Número de concursos de investigación para profesionales jóvenes en temas de Política Exterior	2019 [0]	1	0	
	4.4 de concursos de ensayo en temas de Política Exterior	2019 [0]	1	0	Iniciativas cancelada por reorientación presupuestaria del proyecto para atender actividades prioritarias ante impacto del Covid-19
	4.5 Número de revistas de Política exterior publicadas por la Academia Diplomática	2019 [0]	1	0	
	4.6 Número de nuevas oficinas para análisis e investigación de datos internacionales y de Política Exterior institucionalizadas en el MIRE	2019 [0]	3	1	Decreto 283 del 15 de oct 2019 creación de la Oficina de Seguimiento a Calificaciones Internacionales (OSCI) Implementada en MIRE

Avance de indicadores de resultados

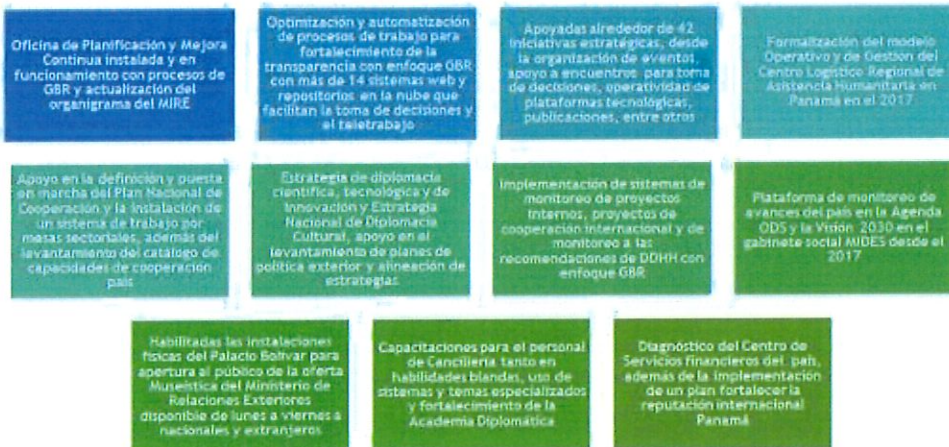


PS92385 Fortalecimiento Institucional del MIRE con GER 7

Entre los principales logros del proyecto se destacan:

- Oficina de Planificación y Mejora Continua instalada y en funcionamiento con procesos de GBR y actualización del organigrama del MIRE
- Optimización y automatización de procesos de trabajo para fortalecimiento de la transparencia con enfoque GBR con más de 14 sistemas web y repositorios en la nube que facilitan la toma de decisiones y el teletrabajo
- Apoyadas alrededor de 42 iniciativas estratégicas, desde la organización de eventos, apoyo a encuentros para toma de decisiones, operatividad de plataformas tecnológicas, publicaciones, entre otros
- Formalización del modelo Operativo y de Gestión del Centro Logístico Regional de Asistencia Humanitaria en Panamá en el 2017
- Apoyo en la definición y puesta en marcha del Plan Nacional de Cooperación y la instalación de un sistema de trabajo por mesas sectoriales, además del levantamiento del catálogo de capacidades de cooperación país
- Estrategia de diplomacia científica, tecnológica y de innovación y Estrategia Nacional de Diplomacia Cultural, apoyo en el levantamiento de planes de política exterior y alineación de estrategias
- Implementación de sistemas de monitoreo de proyectos internos, proyectos de cooperación internacional y de monitoreo a las recomendaciones de DDHH con enfoque GBR
- Plataforma de monitoreo de avances del país en la Agenda ODS y la Visión 2030 en el gabinete social MIDES desde el 2017
- Habilitadas las instalaciones físicas del Palacio Bolívar para apertura al público de la oferta Museística del Ministerio de Relaciones Exteriores disponible de lunes a viernes a nacionales y extranjeros
- Capacitaciones para el personal de Cancillería tanto en habilidades blandas, uso de sistemas y temas especializados y fortalecimiento de la Academia Diplomática
- Diagnóstico del Centro de Servicios financieros del país, además de la implementación de un plan fortalecer la reputación internacional Panamá

Resumen de principales logros del proyecto



Entre las dificultades encontradas se puede mencionar:

- Durante la implementación de iniciativas de modernización y generación de capacidades se identificó resistencia al cambio por parte del personal de cancillería responsable de dar atención a usuarios.
- La Oficina de Planificación instalada por el proyecto, se vio regularmente afectada por el traslado de su personal a otras dependencias del MIRE una vez se habían formado para gestión de planificación, levantamiento de procesos y uso de nuevos sistemas.
- Tras el cambio de gobierno en junio de 2019 y a pesar de los esfuerzos de capacitación y acompañamiento por parte del proyecto, no se logró que Cancillería desde la gerencia, se apropiara al 100% la metodología por resultados, fue tras el confinamiento y aplicación de Teletrabajo por la Crisis COVID -19 que se identificó el valor de utilizar los sistemas web y metodologías de trabajo para reporte de resultados.
- Adicionalmente, el proyecto se enfrentó a dificultades de disponibilidad financieras para implementación de actividades planificadas debido a retrasos en la gestión de depósitos de fondos por parte del MIRE.

Dificultades encontradas

- Durante la implementación de iniciativas de modernización y generación de capacidades se identificó resistencia al cambio por parte del personal de cancillería responsable de dar atención a usuarios.
- La Oficina de Planificación instalada por el proyecto, se vio regularmente afectada por el traslado de su personal a otras dependencias del MIRE una vez se habían formado para gestión de planificación, levantamiento de procesos y uso de nuevos sistemas.
- Tras el cambio de gobierno en junio de 2019 y a pesar de los esfuerzos de capacitación y acompañamiento por parte del proyecto, no se logró que Cancillería desde la gerencia, se apropiara al 100% la metodología por resultados, fue tras el confinamiento y aplicación de Teletrabajo por la Crisis COVID -19 que se identificó el valor de utilizar los sistemas web y metodologías de trabajo para reporte de resultados.
- Adicionalmente, el proyecto se enfrentó a dificultades de disponibilidad financieras para implementación de actividades planificadas debido a retrasos en la gestión de depósitos de fondos por parte del MIRE.

PS92385 Fortalecimiento Institucional del MIRE con GER 9

Patricia Pérez Prieto, explica la importancia de los riesgos y la revisión de los mismos como parte del monitoreo del proyecto:

1. Baja apropiación del programa por parte del Ministerio se traduce en una Unidad de Proyectos (Oficina de Planificación) con poca capacidad.
2. Unidad de Coordinación poco familiarizada con políticas, normas y procedimientos del PNUD.
3. La implantación reciente de los productos manifiesta con el cambio de gobierno, importantes debilidades de apropiación entre el funcionariado lo que puede implicar la eliminación de dichos avances ante nuevos equipos de gestión del gobierno.
4. Reclamo por parte de los grupos de interés por falta de eficiencia en los servicios recibidos.
5. los garantes de derechos no tengan la capacidad necesaria para cumplir con sus obligaciones en este proyecto.
6. Cambio de autoridades se traduce en cambio de prioridades que pueden no estar alineadas con los objetivos y contenido del proyecto.
7. Demora en la aprobación y puesta en marcha de actividades planificadas en el proyecto debido a incertidumbre por los impactos de la crisis Covid-19.
8. Disponibilidad presupuestaria y traslado de dineros a otras iniciativas no incluidas en el proyecto para fortalecimiento institucional que las autoridades consideren prioritarias puede tener incidencia en la entrega de los productos.

Gestión de riesgos						
Nivel de riesgo						
Alto Susceptible Moderado Bajo						
Descripción del riesgo	Fecha de identificación	Tipo	Probabilidad e impacto (1: bajo, 5: alto)	Medidas de mitigación / Respuesta de la Administración	Estatus	Última Actualización
Baja apropiación del progreso por parte del Ministerio se traduce en una Unidad de Proyectos (Oficina de Ramificación) con poca capacidad	Ene-2015	Operativo 3.9. Engagement of national partners in decision-making	Leve implementación del programa. P=3 I=4	Se redujo el riesgo de debilidad de la unidad creada mediante el nombramiento de personal permanente para la Oficina de Ramificación y documentación de procesos de trabajo en caso de rotación de personal.	Superado	Octubre 2021
Unidad de Coordinación poco familiarizada con políticas, normas y procedimientos del PHID	Feb-2015	Organizacional 4.9. Internal control	Leve implementación del programa. Falta y omisión en la implementación de la documentación. P=3 I=4	Las unidades administrativas del MIRE carecen de conocimiento sobre aplicación de políticas y procedimientos PHID. Se realizó difusión y acompañamiento constante por parte del equipo de coordinación del proyecto para dar a conocer los procesos de trabajo PHID.	Superado	Octubre 2021
La implementación reciente de los productos, manifiesta con el cambio de gobiernos, importantes debilidades de apropiación entre el funcionarios lo que puede impactar la consecución de dichos avances ante nuevos equipos de gestión del gobierno	Ene-2018	Estratégico 7.1. Theory of change	Sostenibilidad del programa implementado P=3 I=4	<ul style="list-style-type: none"> Se han institucionalizado algunos productos mediante decretos, menos ordenes, resoluciones, etc. Informe de transición 2019 Acercamiento AIO en Febrero 2020 	Superado	Octubre 2021
Reclamo por parte de los grupos de interés por falta de eficiencia en los servicios recibidos.	Dic-2018	Estratégico 7.3. Capacities of the partners	Sostenibilidad del programa implementado P=2 I=2	Se aseguraron espacios de participación significativa, eficaz e informada, complementado con un apoyo de desarrollo de capacidades que toma como insumos liderazgos locales y lecciones aprendidas. Específicamente el intercambio de experiencias y seguimiento a posteriori a la implementación de iniciativas para identificar oportunidades de mejora.	Superado	Octubre 2021

Gestión de riesgos						
Nivel de riesgo						
Alto Susceptible Moderado Bajo						
Descripción del riesgo	Fecha de identificación	Tipo	Probabilidad e impacto (1: bajo, 5: alto)	Medidas de mitigación / Respuesta de la Administración	Estatus	Última Actualización
Los garantías de derechos no tener la capacidad necesaria para cumplir con sus obligaciones en este proyecto	Dic-2018	Estratégico 7.3. Capacities of the partners	Sostenibilidad del programa implementado P=3 I=3	El proyecto incluyó procesos que continúan cambios de paradigmas vinculados a capacitaciones continuadas, monitoreo y feedback a nivel administrativo, técnico y público que garantiza la calidad de los servicios y el fortalecimiento de las capacidades del funcionario para mejorar sus conocimientos en las materias de su competencia vinculadas con el proyecto.	Superado	Octubre 2021
Cambio de autoridades se traduce en cambio de prioridades que pueden no estar alineadas con los objetivos y contenidos del proyecto	May 2019	Público 5.4. Change/ turnover in government	Leve implementación del programa y pérdida de sostenibilidad de resultados de acciones. P=3 I=4	Se promovió la constante revisión de los resultados alcanzados por el proyecto y estrategias de sostenibilidad además de validar con las nuevas autoridades de manera regular las necesidades que podrían ser vinculadas con la estrategia del proyecto	Superado	Octubre 2021
Debera de la aprobación y puesta en marcha de actividades planificadas en el proyecto debido a incertidumbre por los impactos de la crisis Covid-19	Abril 2020	Operativo 3.5. Synergy potential linking with other initiatives as relevant	Leve implementación del programa. Falta y omisión en la implementación de la documentación. P=3 I=4	Se realizó constante revisión de prioridades, reformulación del POA y plan de adquisiciones de acuerdo a las prioridades de la administración y los recursos financieros disponibles	Superado	Octubre 2021
Disponibilidad presupuestaria y traslado de dinero a otras iniciativas no recibidos en el proyecto para fortalecimiento institucional que las autoridades consideran prioritarias puede tener incidencia en la entrega de los productos	Abril 2020	Financiero 2.5. Delivery	Leve implementación del programa. P=4; I=5	Seguimiento continuo y coordinado con la Oficina de Administración y Finanzas del Ministerio para asegurar la transferencia de fondos y modificar de manera continua el presupuesto superior sobre los avances de actividades programadas y la necesidad de recursos adicionales para su implementación óptima en caso de que se requiriera.	Superado	Octubre 2021

Clariana Vivero, Asistente y monitor del proyecto resumen las lecciones aprendidas del proyecto:

- Resultó muy acertado iniciar el camino hacia la modernización de la institución con un diagnóstico en profundidad que permitió antes de iniciar el proceso de transformación, determinar las áreas de fortalecimiento, los principales retos de la institución.
- A inicios de la implementación del proyecto (2015), resultó imprescindible involucrar y comprometer a los altos directivos de la institución para que compartieran la responsabilidad de crear el ambiente adecuado para ejecutar y sostener el programa de modernización, fue necesario establecer una estrategia para crear una visión

compartida acerca del futuro de la institución y el proceso de transformación de manera consensuada.

- Es indispensable incluir dentro del alcance de todos los proyectos que tengan incidencia en las labores de los funcionarios, sensibilización respecto a la gestión del cambio, gestión del tiempo y capacitación constante apoyándose en las áreas de informática, recursos humanos y comunicación.
- Para Instalar en la institución la Gestión Basada en Resultados a través de la Unidad de Gestión Estratégica e incorporarla al organigrama del MIRE, se inició con la contratación de consultores “junior” por algunos meses mientras se les capacitaba e involucraba en el proceso de modernización hasta que una vez garantizados sus resultados y afinidad con las funciones de la oficina, se promoviera internamente el nombramiento de estos como funcionarios, en caso de resultar idóneos.
- El PNUD, además de aportar referentes de una metodología validada para incorporar la GBR en lo referente a la planificación y seguimiento de presupuestos, diseño de planes de trabajo anuales y monitoreo en las distintas unidades administrativas del MIRE, apoyó en la definición de formatos y sistema de trabajo de acuerdo a las necesidades internas de Cancillería.
- En cuanto a los procesos de adquisiciones, se recogieron buenas prácticas de los procedimientos PNUD para la definición de contratos de LTA en el caso de servicios recurrentes cómo catering, alquiler de vehículos entre otros que representaban un desafío en el MIRE por temas de tiempos de los procesos de compra.
- En materia de modernización, se implementaron prácticas de “open government mediante software abierto (SIGOB) en la mayoría de los casos, iniciando con la organización de equipos institucionales, optimización de procesos y, posteriormente, la habilitación de accesos web, repositorios en la nube y comunicación con usuarios, lo que resultó en facilidades importantes para atender la demanda del Teletrabajo y hacer frente al confinamiento general debido a la Pandemia del COVID - 19 sin perjudicar la dinámica de los servicios que Ofrece la Cancillería.
- El cambio impulsado por el proyecto, no sería posible sin el absoluto compromiso de la alta gerencia. Sin este, es poco o nada recomendable incluso iniciar un proceso de modernización de gran alcance. Si el/la Ministro/a no está convencido de la iniciativa, es mejor no comenzar el proceso ya que al no haber una pertinencia y apoyo desde la gerencia, se retrasan las acciones de implementación y no hay compromiso por parte de los niveles de mando bajo el Despacho superior para sacar adelante las iniciativas planificadas.

Lecciones aprendidas del proyecto

- Resultó muy acertado iniciar el camino hacia la modernización de la institución con un diagnóstico en profundidad que permitió antes de iniciar el proceso de transformación, determinar las áreas de fortalecimiento, los principales retos de la institución.
- A inicios de la implementación del proyecto (2015), resultó imprescindible involucrar y comprometer a los altos directivos de la institución para que compartieran la responsabilidad de crear el ambiente adecuado para ejecutar y sostener el programa de modernización, fue necesario establecer una estrategia para crear una visión compartida acerca del futuro de la institución y el proceso de transformación de manera consensuada.
- Es indispensable incluir dentro del alcance de todos los proyectos que tengan incidencia en las labores de los funcionarios, sensibilización respecto a la gestión del cambio, gestión del tiempo y capacitación constante apoyándose en las áreas de informática, recursos humanos y comunicación.
- Para instalar en la institución la Gestión Basada en Resultados a través de la Unidad de Gestión Estratégica e incorporarla al organigrama del MIRE, se inició con la contratación de consultores "junior" por algunos meses mientras se les capacitaba e involucraba en el proceso de modernización hasta que una vez garantizados sus resultados y afinidad con las funciones de la oficina, se promoviera internamente el nombramiento de estos como funcionarios, en caso de resultar idóneos.

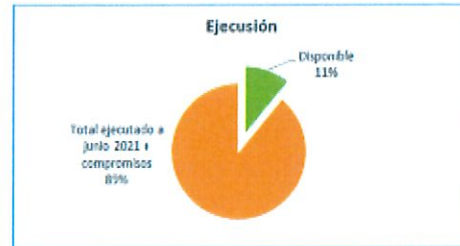
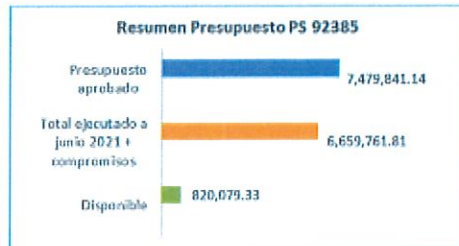
PS92385 Fortalecimiento Institucional del MIRE con GBR II

Lecciones aprendidas del proyecto

- El PNUD, además de aportar referentes de una metodología validada para incorporar la GBR en lo referente a la planificación y seguimiento de presupuestos, diseño de planes de trabajo anuales y monitoreo en las distintas unidades administrativas del MIRE, apoyó en la definición de formatos y sistema de trabajo de acuerdo a las necesidades internas de Cancillería.
- En cuanto a los procesos de adquisiciones, se recogieron buenas prácticas de los procedimientos PNUD para la definición de contratos de LTA en el caso de servicios recurrentes como catering, alquiler de vehículos entre otros que representaban un desafío en el MIRE por temas de tiempos de los procesos de compra.
- En materia de modernización, se implementaron prácticas de "open government mediante software abierto (SIGOB) en la mayoría de los casos, iniciando con la organización de equipos institucionales, optimización de procesos y, posteriormente, la habilitación de accesos web, repositorios en la nube y comunicación con usuarios, lo que resultó en facilidades importantes para atender la demanda del Teletrabajo y hacer frente al confinamiento general debido a la Pandemia del COVID - 19 sin perjudicar la dinámica de los servicios que Ofrece la Cancillería.
- El cambio impulsado por el proyecto, no sería posible sin el absoluto compromiso de la alta gerencia. Sin este, es poco o nada recomendable incluso iniciar un proceso de modernización de gran alcance. Si el/la Ministro/a no está convencido de la iniciativa, es mejor no comenzar el proceso ya que al no haber una pertinencia y apoyo desde la gerencia, se retrasan las acciones de implementación y no hay compromiso por parte de los niveles de mando bajo el Despacho superior para sacar adelante las iniciativas planificadas.

En lo que respecta al monitoreo financiero, del total aprobado de \$7,479,841.14 USD, el proyecto presenta a octubre 2021 un total ejecutado más compromisos al cierre de \$6,659,761.81 USD y un disponible de \$820,079.33 USD. Para un porcentaje de ejecución del 89%. Los compromisos al cierre que incluyen pagos de contratos de empresas y servicios hasta el 31 de diciembre de 2021, planilla, auditoría 2021 y gastos administrativos es de \$1,089,313.56.

Monitoreo financiero



Compromisos 2021

IC y otros servicios julio-dic 2021	B/. 116,800.00
Pagos Edelman prod 5-9	B/. 892,500.00
Planilla julio-dic 2021	B/. 28,105.32
Auditoría 2021	B/. 5,000.00
GSM	B/. 46,908.24
Total	B/. 1,089,313.56

14

5. Comentarios de los participantes

- Se recibió felicitación por parte de la Sra. Ana María de León por el trabajo realizado a través de estos años de gestión del Proyecto.

6. Acuerdos de la Junta de Proyecto

- Aprobación del Informe Final del Proyecto.
- Se acordó que cualquier fondo remanente del Proyecto 92385 “Fortalecimiento institucional para la gestión basada en resultados del Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de Panamá”, será traspasado al nuevo Proyecto Plan Misión Panamá: Fortaleciendo la política exterior y el posicionamiento internacional de Panamá para contribuir al desarrollo sostenible del país, Award 00139174-Output 00129007.

7. Cierre de la Reunión

La Junta se da por finalizada siendo las 3:36 p.m. del viernes 12 de noviembre de 2021, con el acuerdo entre las 2 partes. Se circulará la Minuta de la junta para revisión y firma de las partes.

[F] NOMBRE DE
LEON DE ALBA
ANA MARIA - ID
8-304-437

Firmado digitalmente por
[F] NOMBRE DE LEON DE
ALBA ANA MARIA - ID
8-304-437
Fecha: 2021.11.15
09:23:57 -05'00'

Ana María de León
Secretaria General Encargada
Ministerio de Relaciones Exteriores (MIRE)



MINISTERIO DE
RELACIONES EXTERIORES



Handwritten signature of Itza Broce in black ink.

Itza Broce

**Directora General encargada de Cooperación Internacional
Ministerio de Relaciones Exteriores (MIRE)**

Handwritten signature of Aleida Ferreyra in black ink.

**Aleida Ferreyra
Representante Residente Adjunta
PNUD**

Handwritten signature of Patricia Pérez Prieto in black ink.

**Patricia Pérez Prieto
Oficial de Programa
PNUD**

Anexo

