



Apoyo al Mecanismo de Verificación y Seguimiento de los Acuerdos y Metas de la Concertación Nacional para el Desarrollo de Panamá

Metodología y Construcción del Marco Estratégico de la Concertación

Enero 2015



Índice

1	METODOLOGÍA Y CONSTRUCCIÓN DEL MARCO ESTRATEGICO DE LA CONCERTACIÓN	3
1.1	INTRODUCCIÓN	4
1.2	METODOLOGÍA PARA PLANTEAR UNA NUEVA ESTRUCTURA DE EJES Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS	5
1.2.1	Estructura Teórica de un Marco Estratégico.....	5
1.2.2	Metodología para construir el Marco Estratégico de la Concertación	6
1.3	CONSTRUCCIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO DE LA CONCERTACIÓN.....	10
1.3.1	Definición de los Objetivos Estratégicos	10
1.3.2	Principales Problemas Estructurales de Panamá	10
1.3.3	Definición de los Ejes Estratégicos	16
1.3.4	Priorización de los Acuerdos de la Concertación	20
1.3.5	Definición de Iniciativas y de Líneas Estratégicas	20
1.3.6	Marco Estratégico: Objetivos, Ejes Estratégicos y Líneas Estratégicas	25
1.4	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE MARCO ESTRATÉGICO DE LA CONCERTACIÓN	28
1.5	PROPUESTA DE MARCO ESTRATÉGICO DE LA CONCERTACIÓN	33

1.

**METODOLOGÍA Y CONSTRUCCIÓN
DEL MARCO ESTRATEGICO DE LA
CONCERTACIÓN**



1.1 INTRODUCCIÓN

Fruto de todo este proceso de Concertación acontecido en el país durante todos estos últimos años, en los primeros meses de 2014 la situación era la siguiente:

- ✓ El Consejo para la Concertación Nacional cuenta con cerca de 700 Acuerdos, los cuales suponen un insumo inicial muy importante y de inestimable valor, ya que todos ellos son el fruto del consenso al que han llegado muchos actores de la sociedad panameña participantes en este proceso. El problema es que es un número excesivo de Acuerdos, que se hacen en muchas ocasiones inmanejables, y donde además hay una mezcla de acuerdos de diferentes niveles, tipologías y prioridades, fruto de los distintos avances y profundidad que han tenido las diferentes Mesas de trabajo. Para que estos Acuerdos puedan ser de utilidad, se deben necesariamente priorizar, ordenar y categorizar los mismos (**NECESIDAD DE PRIORIZAR ACUERDOS**).
- ✓ Este proceso de Concertación se ha organizado durante mucho años en torno a 6 Mesas de trabajo (Bienestar y Equidad, Crecimiento, Educación, Salud, Modernización y Justicia), mesas que con el paso del tiempo han funcionado como verdaderas mesas de trabajo sectoriales, mesas que han trabajado muy intensamente y de manera loable, pero quizás de una manera bastante independiente cada una de ellas, de forma que se ha perdido la perspectiva global del proceso, se ha perdido también la visión conjunta del país, y se han olvidado en cierta medida los objetivos de la Concertación, de hecho es obvio que a lo largo de estos años, no se han podido superar los problemas estructurales importantes a los que se enfrenta Panamá, que siguen siendo en buena medida los mismos que al inicio de este proceso (**NECESIDAD DE UNA NUEVA ESTRUCTURA DE EJES Y LINEAS ESTRATEGICAS**).
- ✓ Otro de los déficits que presenta este proceso de Concertación, es la dificultad de poder llevar a cabo un seguimiento y una verificación de los avances que se van produciendo, debido fundamentalmente a 4 aspectos: a) no hay una Línea Base con el planteamiento de unos objetivos a cumplir; b) no se cuenta con una estructura de indicadores adecuada que permita realizar este seguimiento de los avances; c) no hay tampoco un planteamiento de objetivos a cumplir y un horizonte temporal para la ejecución de los mismos; y d) no hay asignadas responsabilidades de ejecución a instituciones concretas (**NECESIDAD DE EVALUACION Y SEGUIMIENTO**).

Ante esta situación, el Consejo para la Concertación Nacional para el Desarrollo en Panamá estima oportuno y conveniente lo siguiente:

- Plantear una Nueva Estructura de Ejes Estratégicos y Líneas Estratégicas con los que poder abordar estos problemas estructurales del país, los cuales se mantienen y persisten a lo largo de estos años.
- Aprovechar el gran valor que suponen los Acuerdos de la Concertación, pero trabajando con ellos para hacer una priorización de los mismos. Y posteriormente incorporar estos Acuerdos Priorizados dentro de esta Nueva estructura de Ejes Estratégicos y de Líneas Estratégicas.



- Sobre esta Nueva estructura de Ejes y Líneas Estratégicos y con la incorporación ya de los Acuerdos Priorizados, establecer pautas que permitan la evaluación y el seguimiento de este proceso: definiendo indicadores, estableciendo responsabilidades y horizonte temporal.
- Presentar una Propuesta de Marco Estratégico (Objetivos, Ejes, Líneas y Acuerdos) a las autoridades de Panamá, para que puedan adoptar y hacer suya esta Propuesta, y con base a ella poder trabajar para conseguir alcanzar los Objetivos de la Concertación.

1.2 METODOLOGÍA PARA PLANTEAR UNA NUEVA ESTRUCTURA DE EJES Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

1.2.1 Estructura Teórica de un Marco Estratégico

Como se ha podido comprobar en el Benchmarking Internacional, ante un planteamiento y ante un reto como el que se enfrenta el proceso de Concertación en Panamá, es muy útil aplicar la metodología de construcción de un Marco Estratégico. Los procesos de planificación estratégica similares llevados a cabo en países desarrollados de nuestro entorno, utilizan precisamente esta metodología de **Marco Estratégico** con resultados exitosos y contrastados. Esta sencilla metodología se basa en la definición de una serie de elementos básicos y en la posterior construcción de un proceso en torno a ellos:

- ✓ Determinación de **Objetivos**: se debe establecer en primer lugar los objetivos estratégicos que se persiguen alcanzar con este proceso, y que pueden estar o no estar planteados desde el inicio del mismo, son los grandes retos que afronta el país, y que coinciden con los objetivos centrales y prioritarios de la política, de lo social, de lo económico, de lo institucional, de lo territorial etc.... Estos Objetivos Estratégicos deben estar relacionados y orientados a la superación de los problemas estructurales que tiene el país (Habitualmente se definen entre 3 y 5 Objetivos).
- ✓ A continuación se definen los **Ejes Estratégicos**: A cada Objetivo estratégico le corresponden un número variable de ejes estratégicos, definidos los mismos desde un enfoque integral y orientado a la consecución de los objetivos a los que pertenecen. Se considera adecuado plantear los ejes desde un enfoque/definición de sub objetivo, más allá de un enfoque temático, de forma que el conjunto de los ejes desarrollen ordenadamente y estructuren el objetivo estratégico. Hay que plantear y definir los ejes a partir de su contribución a los objetivos y su aportación al Marco Estratégico, no simplemente desde una perspectiva departamental o temática, sino desde una perspectiva global y de país. Los Ejes estratégicos son las “*palancas tractoras*” que van a posibilitar la consecución del objetivo estratégico. Su número debe ser limitado y abordable (entre 3 y 6 Ejes).
- ✓ Planteados los Objetivos, y definidos los ejes estratégicos, se deben posteriormente definir **las Líneas Estratégicas** dentro de cada uno de los Ejes estratégicos. Las Líneas van a ser las áreas concretas de mejora dentro del Eje que van a posibilitar a su vez la consecución del Eje Estratégico. Las Líneas atacan y abordan problemáticas concretas dentro de cada uno de los Ejes.



Metodología y Construcción del Marco Estratégico de la Concertación

- ✓ Tras la definición de las Líneas estratégicas, viene ya la definición concreta de cuáles van a ser la **Acciones/Proyectos** que hay que realizar para poder cumplir estas Líneas Estratégicas. Estamos por lo tanto ya ante el nivel inferior y ante el mayor nivel de concreción de todo el esquema.

El conjunto de Objetivos, Ejes, Líneas y Acciones/Proyectos constituyen el Marco Estratégico. Para poder definir este Marco Estratégico, hay que realizar un doble proceso:

- ✓ En primer lugar, un trabajo de “arriba hacia abajo”, en el que se definen consecutivamente Objetivos, Ejes, Líneas y Acciones.
- ✓ En segundo lugar se debe realizar también un trabajo de “abajo hacia arriba” ya que en muchas ocasiones se cuenta con acciones/proyectos específicos ya aprobados, iniciados o previstos, de tal forma que hay que buscarle acomodo a estas acciones/proyectos en las Líneas definidas, redefinir Líneas existentes, definir nuevas Líneas o incluso eliminar algunas, todo ello en función de las acciones/proyectos de los que se disponga, lo que puede afectar también a la reformulación de alguno de los Ejes e incluso en ocasiones, a alguno de los objetivos.
- ✓ La definición del Marco Estratégico es por lo tanto un proceso en las dos direcciones, de lo más macro hasta llegar a lo más micro, y desde lo más micro hasta llegar a lo más macro. Con ello podremos configurar adecuadamente el Marco Estratégico.

Esta Metodología es la que se utiliza habitualmente en los procesos de Planificación Estratégica. La mayoría de los Planes Nacionales existentes en los diferentes países donde se abordan procesos similares y de esta naturaleza, emplean este “*modus operandis*”, si bien pueden cambiar los nombres de los diferentes niveles. En el Benchmarking que se ha realizado con los 3 casos seleccionados (Costa Rica, Chile y País Vasco), queda plenamente corroborado este aspecto.

1.2.2 Metodología para construir el Marco Estratégico de la Concertación

En el caso de la Concertación de Panamá, se estima que este proceso de definición de un Marco Estratégico es metodológicamente muy necesario, además de muy conveniente, ya que el mismo nos va a permitir ordenar mejor todo el resultado de este proceso, nos va a permitir darle una perspectiva global al mismo, y además es totalmente compatible con los Acuerdos de la Concertación ya alcanzados. No podemos olvidar que en el caso de Panamá, contamos con varios **Insumos Iniciales** muy valiosos para construir este Marco Estratégico:

- ✓ Están ya definidos los Objetivos Estratégicos de la Concertación (nivel más macro).
- ✓ Están los Acuerdos alcanzados en el proceso de Concertación en las diferentes Mesas de trabajo (nivel más micro).



Metodología y Construcción del Marco Estratégico de la Concertación

- ✓ Tenemos una primera propuesta de Ejes Estratégicos y de Líneas Estratégicas realizada por el propio Consejo de la Concertación (mayo de 2014), que tiene ya un consenso por parte de un sector importante de la sociedad civil, lo cual es muy valioso.

A estos insumos iniciales hay que añadir **Otros Insumos Añadidos** que se han ido generando a lo largo de este trabajo de Consultoría:

- ✓ Taller Inicial con Expertos en Caracas (parte del Benchmarking).
- ✓ Las Entrevistas realizadas con una serie de actores e instituciones claves de la sociedad panameña.
- ✓ Los Talleres de Trabajo realizados.
- ✓ El Benchmarking Internacional.
- ✓ Las propias opiniones y experiencia del Consejo y de sus técnicos.
- ✓ La Experiencia de los consultores que forman parte del equipo de trabajo,

Todo ello nos va a permitir poder construir este Marco Estratégico de la Concertación en Panamá. A continuación se describe el proceso metodológico que se va a llevar a cabo para poder llegar a tener este Marco Estratégico.

En primer lugar, se ha realizado un trabajo inicial de “[arriba hacia abajo](#)”, definiendo para ello primeramente los Objetivos estratégicos y los Ejes estratégicos del proceso de concertación. En el caso de los **Objetivos Estratégicos**, simplemente se reformularán los ya existentes, ya que estos objetivos permanecen intactos e inalterables desde el inicio del proceso de Concertación y son totalmente vigentes en la actualidad. Una vez definidos los Objetivos Estratégicos, se tendrán en cuenta los **problemas estructurales** que tiene Panamá. Definidos los Objetivos estratégicos y una vez puestos de manifiesto los problemas estructurales del país, se definen los **Ejes estratégicos**. La idea es que estos ejes estratégicos nos permitan superar los problemas estructurales para alcanzar los objetivos planteados.

Una vez que se han planteado los Objetivos estratégicos, definidos los Ejes Estratégicos y siguiendo la metodología de trabajo, se pasa a continuación a realizar un trabajo de “[abajo hacia arriba](#)” y se trabaja ya directamente con los Acuerdos de la Concertación. Para ello se llevan a cabo una serie de tareas:

- **Redistribución de los Acuerdos.** Teniendo en cuenta que estos Acuerdos estaban distribuidos a lo largo de las 6 Mesas de trabajo, se han redistribuido los mismos de la forma siguiente en torno a esta Nueva estructura de Ejes Estratégicos:
 - Los 129 Acuerdos de la Mesa de Bienestar y Equidad: se distribuyen a lo largo de los 3 objetivos y de todos los ejes, en función de su contenido, ya que entre los Acuerdos hay temas sociales, económicos e institucionales.
 - Los 121 Acuerdos de la Mesa de Crecimiento: se distribuyen directamente entre el objetivo 2, es decir entre los Ejes de este objetivo que es un objetivo económico.
 - Los 120 Acuerdos de la Mesa de Educación: se distribuyen directamente en el Eje de educación.
 - Los 178 Acuerdos de la Mesa de Salud: se distribuyen directamente en el Eje de Salud



Metodología y Construcción del Marco Estratégico de la Concertación

- Los 99 Acuerdos de la Mesa de Modernización se distribuyen entre el objetivo 3, es decir entre sus ejes, ya que hay acuerdos con contenidos en estas materias.
 - Los 33 Acuerdos de la Mesa de Justicia: se distribuyen también entre el objetivo 3, fundamentalmente en el Eje de seguridad ciudadana y justicia.
- **Priorización de los Acuerdos.** Una vez distribuidos los Acuerdos originales en esta nueva estructura de Ejes Estratégicos, se pasa a trabajar ya directamente en la priorización de los mismos, de la siguiente forma:
- A todos los Acuerdos se les va a asignar una Nota entre 0 y 10.
 - Para ello se han tenido en cuenta dos variables: la **Factibilidad** del Acuerdo y el **Impacto** de este Acuerdo. La Factibilidad tiene que ver con la dificultad/facilidad de ejecutar y poner en marcha el Acuerdo, teniendo en cuenta tanto los recursos (monetarios y humanos) que se necesitan para poder implementarlo, como las implicaciones de tipo organizativo, recursos materiales, etc.. que supone poner en marcha dicho Acuerdo. Por su parte el Impacto tiene que ver con los efectos que tiene este Acuerdo sobre el Eje/Línea.
 - Tanto a la factibilidad como al Impacto se le asigna un valor comprendido entre 0 y 10 (a mayor facilidad de implantar el Acuerdo, mayor calificación (y viceversa); y a mayor impacto del Acuerdo, mayor calificación (y viceversa). Todos los Acuerdos tendrán por lo tanto una puntuación tanto en Factibilidad como en Impacto.
 - A la hora de calcular la Nota final que se le va a asignar al Acuerdo, se ha estimado oportuno que la ponderación de la factibilidad sea de un 40%, mientras que la del impacto sea de un 60%, de manera que aun siendo las dos variables importantes, consideramos que es algo más importante el impacto que tenga ese Acuerdo en la Línea y/o Eje al que afecta. Precisamente lo que buscamos son aquellos Acuerdos que tengan un mayor impacto en las Líneas Estratégicas y en los Ejes Estratégicos para que a su vez tengan un mayor impacto en los Objetivos finales a conseguir.
 - Siendo conscientes de la subjetividad que va a llevar asociada cualquier proceso de priorización que se lleve a cabo. En este sentido se ha intentado elegir y priorizar aquellos Acuerdos que el equipo de trabajo entiende son más prioritarios, y tienen más sentido y oportunidad dentro de toda la estructura que se está proponiendo. No se trata de eliminar Acuerdos, sino de sumar aquellos que entendemos mejor van a responder a la consecución de los objetivos.
 - Es de destacar que la priorización de Acuerdos se ha hecho de forma independiente para cada una de las seis Mesas, y por expertos diferentes, en el área Social se ha priorizado por un lado los acuerdos de Educación, por otro los de Salud y por otro los de Inclusión Social; en Economía se ha priorizado todos los acuerdos de manera homogénea; y en el área Institucional se ha priorizado homogéneamente modernización y Justicia), de manera que tiene sentido la comparación de priorizaciones de acuerdos dentro de cada mesa, no así comparaciones de priorizaciones de acuerdos de diferentes mesas.
- **Construcción y Definición de Iniciativas.** Con los Acuerdos ya priorizados, se pasa a la construcción de Iniciativas:



Metodología y Construcción del Marco Estratégico de la Concertación

- Una vez que se han priorizado los Acuerdos, lo que se hace a continuación con ellos es construir la Iniciativas. Una Iniciativa surge por lo tanto de los Acuerdos priorizados y puede estar formada por uno o más Acuerdos priorizados. De manera que se trata de analizar estos Acuerdos priorizados, ver sus contenidos y temáticas, agruparlos si es posible en torno a temáticas o similitudes, y con ello poder definir y construir estas Iniciativas.
 - Establecidas las Iniciativas, para cada una de ellas se va a intentar en la medida de lo posible establecer una serie de parámetros que luego van a permitir llevar a cabo el seguimiento y la evaluación de las mismas:
 - Asignar Indicadores (si es posible y hay disponibilidad de información).
 - Asignar responsabilidades (Institución/es responsable/es de su ejecución).
 - Asignar horizonte temporal:
 - Corto plazo: si la realización es para 2015-2018.
 - Medio plazo: si la realización es para 2019-2022.
 - Largo plazo: si la realización es para 2023-2027.
- **Construcción y Definición de las Líneas Estratégicas.** Con las Iniciativas definidas, se pasa a la construcción de las Líneas Estratégicas:
- Una vez definidas estas Iniciativas se construirán y definirán con ellas las Líneas Estratégicas. Las Líneas Estratégicas pueden estar formadas por una o más Iniciativas, y va a ser la temática y el ámbito de actuación de estas Iniciativas el criterio para llevar a cabo la agrupación de las mismas en torno a Líneas Estratégicas.
 - Una vez definidas las Líneas Estratégicas, las mismas se deben de distribuir finalmente entre los Ejes Estratégicos planteados. En función del contenido de estas Líneas, puede ocurrir varias posibilidades: dar por buenos estos Ejes, se puede redefinir estos Ejes, se pueden modificar los Ejes, se puede eliminar alguno o incluso se pueden añadir nuevos Ejes. En este caso todas las Líneas Estratégicas definidas han tenido cabida dentro de la estructura de Ejes planteada, si bien ha habido que modificar el contenido y redacción de algunos de ellos para que se de este “acoplamiento” entre Líneas y Ejes.

Con todo este proceso, tendremos conformado el **Marco Estratégico de la Concertación**, con Objetivos, Ejes Estratégicos, Líneas Estratégicas e Iniciativas (que incorporan Acuerdos priorizados).



1.3 CONSTRUCCIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO DE LA CONCERTACIÓN

1.3.1 Definición de los Objetivos Estratégicos

En el caso de los Objetivos Estratégicos, simplemente se han reformulado y completado los ya existentes, ya que estos objetivos permanecen intactos e inalterables desde el inicio del proceso de Concertación hasta la actualidad. Los Objetivos Estratégicos definitivos que se plantean son los siguientes:

- ❖ O1.- (**BIENESTAR Y EQUIDAD**): Cohesión Social, Inclusión Social e Igualdad de oportunidades, para el Desarrollo Humano.
- ❖ O2.- (**CRECIMIENTO SOSTENIDO, SOSTENIBLE, INTEGRADOR e INCLUSIVO**): Crecimiento sostenido y sostenible de la economía y del empleo, a través de la competitividad, los sectores estratégicos y un desarrollo regional equilibrado e inclusivo.
- ❖ O3.- (**BUEN GOBIERNO, JUSTICIA INDEPENDIENTE Y SEGURIDAD CIUDADANA**): Gobierno Transparente y eficaz, que promueva la participación ciudadana, y genere confianza en la gobernanza

1.3.2 Principales Problemas Estructurales de Panamá

Una vez definidos los Objetivos Estratégicos, es muy importante determinar cuáles son los principales problemas estructurales a los que se enfrenta Panamá, ya que aunque el país ha estado creciendo durante los últimos años a importantes tasas de crecimiento, es una realidad contrastable que un sector importante de la población no se ha beneficiado de todo esta generación de riqueza. Esto no deja de ser un fiel reflejo de que persisten todavía en el país fuertes debilidades estructurales que no se han corregido y/o eliminado. A continuación se desglosan lo que pueden ser los principales problemas estructurales a los que se enfrenta Panamá, en esta enumeración no se trata de hacer un relato exhaustivo y extenso de los mismos, sino de poner encima de la mesa los que se consideran son los fundamentales. En este sentido, dividimos los mismos en torno a los 3 grandes grupos en los que hemos dividido también los Objetivos Estratégicos de la Concertación: problemas Sociales, problemas Económicos y problemas Institucionales:

PROBLEMAS SOCIALES

a) En materia de **Salud**:

- Panamá tiene un Sistema bicéfalo de prestación de servicios que provoca deficiencias importantes en la prestación de los mismos.



Metodología y Construcción del Marco Estratégico de la Concertación

- Falta una adecuada política de atención sanitaria. El problema de la salud en Panamá no es un problema financiero, es un problema de políticas, de gestión. En el ámbito de la salud es crucial el tema de la gestión, si no se resuelve este tema, da igual los recursos que se destinen al sistema, no va a funcionar.
- No se debe de olvidar además que resolver algunos de los problemas estructurales que tiene la de salud, va a implicar poder resolver toda una serie de problemas asociados de inclusión social.
- No hay una adecuada capacidad del recurso humano en materia de salud. No se trata sólo de proveer infraestructuras hay que capacitar adecuadamente a los profesionales.
- Hay problemas con el acceso a la salud de las poblaciones rurales e indígenas. Hay un modelo de giras itinerantes de salud. Hay que fortalecer, abordar la atención primaria para las poblaciones rurales e indígenas debido a la falta de acceso.
- El perfil epidemiológico es muy distinto entre el área urbana y las zonas rurales. En la ciudad, las amenazas para la salud lo constituyen las enfermedades crónicas, tales como cáncer, sida, diabetes ... Sin embargo, en el área rural y, más acentuada entre los indígenas, los problemas tienen que ver con la parasitosis, diarrea, y temas que tienen que tratarse desde un punto de vista preventivo y que son problemas muy prevenibles y muy solucionables. Y estos temas no se tienen en cuenta a la hora de planificar y de diseñar una estrategia en torno a la salud.

b) En materia de **Educación**:

- No hay una gerencia adecuada del sistema educativo.
- Hay una importante inequidad social en las comarcas de Panamá, y de forma muy marcada en el ámbito educativo. El modelo educativo es, en sí mismo, un modelo excluyente.
- La profesionalización docente es otro de los problemas.
- No están balanceados los diferentes currículos académicos por áreas.
- Falta de infraestructura educativas, las escuelas están destruidas, no hay salones suficientes para albergar a los alumnos.
- Es necesario hacer obligatoria la educación por lo menos hasta la educación media.
- No hay un criterio unificado sobre lo que se considera preescolar o los grados educativos.
- Hay buenas coberturas en la enseñanza básica pero en lo que respecta a la enseñanza secundaria el grado de cobertura es muy bajo.
- El problema de la educación en Panamá no es de dinero. La inversión per cápita en educación es más alta que la de la mayoría de los países con los que se compara. El problema es la falta de política pública y la falta una gestión adecuada del sistema educativo
- Hay una desarticulación en el sistema educativo. Panamá ha desarrollado políticas educativas que las ha abandonado quinquenalmente. No hay constancia en el desarrollo de las políticas educativas, se cambia de política cada vez que se cambia de gobierno, y esto no es bueno.
- No se transmiten valores en la educación. La educación debe fortalecer de forma transversal la cultura, los valores y la ética, en definitiva el desarrollo humano.

c) En materia de **Inclusión Social**:

- Hay que potenciar el fortalecimiento de la capacidad institucional, en Panamá falta institucionalidad para poder desarrollar adecuadamente una verdadera Política Social. Se está intentando generar un Estado de



Metodología y Construcción del Marco Estratégico de la Concertación

bienestar social, pero no hay una institucionalidad social que lo soporta: se trata desde un enfoque sectorial. Hay que solucionar el tema de la institucionalidad.

- En muchas ocasiones se trabaja y se duplican recursos para llegar con ellos a las mismas personas por falta de coordinación.
- Hay un problema de desigualdad que depende de la concepción de los propios objetivos y necesidades estratégicas. No hay una adecuada Planificación, ni una estrategia para desarrollar una Política Social.
- Hay que transversalizar la perspectiva de género y eso va a permitir profundizar en la desigualdad. La desigualdad afecta especialmente a las mujeres.
- El manejo integral del gasto público social es muy básico y muy mal gestionado. Hay demasiados subsidios a la demanda de servicios. La gestión de la política social es ineficaz e ineficiente.
- El gasto público en educación y en salud desde un punto de vista relativo no es tan importante como a veces se cree. El subsidio a la energía es el más importante, ya que se lleva un elevado porcentaje de todos los recursos, y el tema de la energía pasa en muchas ocasiones desapercibido.
- Hay un deficiente acceso a los servicios básicos tanto en las áreas rurales como en la zona urbana marginal y en la periferia: agua y energía eléctrica fundamentalmente.

PROBLEMAS ECONÓMICOS

a) En materia de **Entorno Productivo y Competitividad:**

- Uno de los principales problemas económicos está en relación con el campo social, y no es otro que la debilidad del sistema educativo y la falta de capacitación de los recursos humanos.
- Esta débil capacidad de los recursos humanos junto a la debilidad en la utilización de tecnologías (debilidades muchas veces interrelacionadas), hace que la productividad del país sea muy baja y se pierde con ello capacidad de más crecimiento y de más riqueza.
- Hay un mercado de trabajo desequilibrado, con una gran demanda de personal calificado, mientras que por otro lado hay una oferta de mano de obra con baja formación académica que además se ha incrementado de forma significativa.
- Hay una escasa Institucionalidad también en el tema económico. Y además cuando esta existe, hay una falta evidente de coordinación Institucional.
- Hay un elevado peso de la informalidad en la economía panameña. Informalidad asociada en ocasiones a desinformación y falta de capacitación, pero muchas veces también asociada a falta de cultura y de valores.
- Falta en general de una adecuada Gestión de la Política económica. La administración es pesada, lenta, ineficiente, lo que complica la dinámica económica y empresarial.
- A pesar de los avances realizados, faltan muchas Infraestructuras que faciliten e impulsen el crecimiento económico y el desarrollo empresarial.
- No hay condiciones de entorno que posibiliten un desarrollo productivo: centros de servicios empresariales, polos de desarrollo, asociaciones empresariales, etc....
- Aunque las ayudas y los subsidios a la gente más desfavorecidas, son muy necesarios, lo cierto es que Panamá es un país excesivamente subsidiado.

b) En materia de **Diversificación Económica y Sectores Estratégicos:**



Metodología y Construcción del Marco Estratégico de la Concertación

- Hay una evidente falta de Diversificación en la economía panameña. Panamá es fundamentalmente un país de servicios (servicios financieros y el Canal), toda la economía gira en torno al Canal y a los excedentes que el mismo genera. La excesiva dependencia tiene sus riesgos.
- Además, curiosamente los estudios de impacto realizados demuestran que el multiplicador del Canal sobre la economía es más bien reducido.
- El sector servicios a nivel mundial está cada vez en más apuros, sobre todo los servicios en los que está especializada la economía de Panamá: no hay controles cambiarios, hay zonas libres en todos los lados, hay Tratados en todos los sitios del mundo, todo ellos va a hacer que la competencia en los próximos años aumentará notablemente.
- Hay una falta de desarrollo de políticas sectoriales alternativas, de búsqueda de otros sectores tractores e impulsores de la economía, de modelos alternativos de crecimiento que superen esta dependencia.
- No hay una política energética que contemple los problemas del agua, de la energía eléctrica de la minería etc..., ni muchos menos una estrategia energética para el país.

c) En materia de **Desarrollo Territorial y Ambiental**:

- No hay una verdadera voluntad política de llevar a cabo una política de desarrollo territorial. Este tema es muy complejo y delicado, ya que la descentralización lleva implícita inexorablemente repartir recursos y también repartir poder.
- La concentración de las inversiones en la ciudad de Panamá, especialmente en el sector terciario, no ha estado acompañada de estrategias que promuevan el desarrollo de otros sectores, tales como el agropecuario o el turismo. En este sentido Panamá es un País desequilibrado.
- No hay un verdadero desarrollo de sectores alternativos como la agricultura o el turismo que pudieran propiciar la salida progresiva de la pobreza de la población más desfavorecida.
- El éxodo de jóvenes hacia la capital en busca de oportunidades, con bajo nivel educativo y la influencia negativa de su nuevo entorno, les llevan en ocasiones a vincularse con grupos delictivos, incrementando así los niveles de inseguridad
- No hay un verdadero desarrollo territorial, ni una estrategia para poder llevarlo a cabo.
- La realidad es que los municipios en su gran mayoría no están capacitados para afrontar un verdadero proceso de descentralización, aunque la ley de descentralización esté ya en vigor.
- Hay un problema de inclusión y de distribución de la riqueza que afecta sobre todo a las personas desfavorecidas en municipios y áreas lejos de la ciudad, y en la periferia urbana.

PROBLEMAS INSTITUCIONALES

a) En materia de **Buen Gobierno**:

- Sin duda la descentralización es también un problema desde el punto de vista institucional. Hubo un pacto en esta materia, pero no llegó a entrar en vigencia.
- No hay en el país una verdadera carrera administrativa. Es necesaria la profesionalización y la estabilidad de la carrera administrativa. Hoy en día no hay concurso de méritos para acceder a la carrera administrativa.



- Hay un verdadero problema de corrupción y falta de transparencia en muchos los niveles de la administración. Problema que cada vez está siendo más sensible y llegando más al conjunto de la ciudadanía.
- Aún luego del advenimiento democrático, la gestión pública panameña ha vivido tiempos visiblemente difíciles, pues su estructura organizacional ha estado muy marcada por la opacidad, la improvisación, el clientelismo, la inmediatez y un enfoque meramente electoral.
- A consecuencia de ello, el capital social en la administración pública ha sido muy sometido al canibalismo de los partidos políticos, dejándose entonces de lado la profesionalización y la estabilidad del servidor público, tan necesaria en un buen gobierno. Tenemos entonces, en lo que respecta a la administración pública, aquí, un verdadero “nudo político”.
- De ahí que más allá de los planes de gobierno con ocasión de las elecciones generales, en realidad, la carrera administrativa y una reforma o el rediseño de la administración pública ha estado ausente en el necesario compromiso político. La continuidad de malas prácticas administrativas, ha sido la moneda de curso común, hasta hoy.
- De otro lado, la percepción ciudadana de corrupción en la gestión pública, que se incrementa con el pasar de los años, ha terminado por socavar la credibilidad y confianza ciudadana y se ha convertido en un tema de fuerte relevancia, en elección tras elección. En los tres últimos torneos electorales, la corrupción y sobre todo su manifestación más palpable, el enriquecimiento injustificado de funcionarios de alto nivel, ha sido parte importante del debate nacional.
- A la anterior lista de problemas, también abona un fuerte centralismo en la administración pública, pues las decisiones estratégicas son tomadas en ciudad de Panamá, centro del poder político, desde donde se transfiere e inyecta limitados recursos económicos a los gobiernos locales; inhibiendo con ello la participación en la gestión estatal y las posibilidades de dar respuestas más acordes con las necesidades de cada municipio.

b) En materia de **Justicia**:

- No hay una verdadera Independencia del poder judicial. El gobierno utiliza la justicia como un instrumento de control. Ha habido injerencias muy importantes del órgano ejecutivo en la justicia.
- Hay una evidente falta de Transparencia.
- Hay una excesiva judicialización de conflictos, al no existir medios alternativos de resolución. Hay procesos obsoletos en materia de administración de justicia.
- Ausencia de carrera judicial y una escasez de recursos destinados al sistema de justicia panameño (Ejemplo: el sistema penal acusatorio).
- Hay una administración de justicia que a los ojos ciudadanos y de organizaciones de la sociedad civil no le caracteriza la independencia que proclama la constitución, con graves problemas de corrupción que pervierten su funcionamiento y más aún, con muy serios obstáculos en lo relativo a los recursos económicos y humanos con los que cuenta, para dirimir en los tiempos necesarios y esperados las controversias presentadas dentro del sistema. En este último aspecto, ciertamente, nadie tiene el deber de lo imposible, tomando en cuenta la alta litigiosidad que atiende el sistema vis a vis la carencia de recursos humanos.
- Tal limitación de recursos humanos se presenta también en los servicios de defensa gratuita, servicio que principalmente se presta a personas de escasos recursos económicos por parte del Poder Judicial, a



través del Instituto de Defensoría de Oficio. La cantidad de defensores es escasa, si se tiene en cuenta el número de procesos de naturaleza penal, de familia, niñez y adolescencia y agrarios que atienden los defensores públicos.

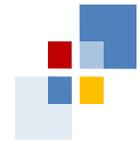
- Y un asunto no menor también en el sector justicia, la relativa a las pequeñas causas, la “justicia administrativa de policía”, ejercida por corregidores, jueces nocturnos y alcaldes, cuyo personal es igualmente insuficiente, con infraestructuras inadecuadas, con carencia de formación y capacitación necesaria, bajos salarios e inestabilidad.

c) En materia de **Seguridad Ciudadana**:

- La seguridad ciudadana no es abordada desde las causas, sino sólo desde la perspectiva de sus efectos.
- Falta de un sistema inteligente de seguridad ciudadana. No hay un ente rector de política de seguridad ciudadana y, mucho menos, un ente que englobe participación ciudadana y municipalidad.
- Hay una aproximación centralizada al problema de la seguridad ciudadana. En esta materia es necesaria una mayor descentralización, y empoderar a instituciones locales para que no existan ausencias de autoridad fuera del área metropolitana.
- La fragmentación institucional ahonda en la vulnerabilidad institucional en materia de seguridad ciudadana.
- Hay una debilidad en la gestión de la seguridad por parte de las instituciones en el país.
- La información está compartimentada y desarticulada a todos los niveles. La información debe ser objetiva y veraz. La información está dispersa, parcializada. Cada parte utiliza y desmiente la información.
- No hay una política criminológica.
- No hay verdaderas políticas de prevención.
- En Panamá no hay certeza de castigo. Ello, facilita la delincuencia, 9 de cada 10 procesos judiciales se viene abajo, y esto lo saben los maleantes.
- La seguridad ciudadana se ve afectada por el crecimiento de la delincuencia. Crimen y violencia son obstáculos para el desarrollo. Un 80% de población panameña encuestada percibe el país como inseguro.
- Pese a un nuevo enfoque de seguridad integral, la carencia de una política criminal debilita la efectividad de la lucha contra el crimen, así como la ausencia de un registro administrativo que permita un análisis confiable y exhaustivo del delito.

Aun siendo todos estos problemas estructurales muy relevantes, en un afán por resumir y por sintetizar, si tuviésemos que reducir y priorizar todos ellos, podríamos decir que Panamá se enfrenta principalmente a tres problemas estructurales, que son los verdaderos problemas, y de cuya evolución y superación va a depender el futuro del país en las próximas décadas:

- ➔ **DEBILIDAD EN LA EDUCACION Y EN LA CAPACITACION DEL RECURSO HUMANO:** si hay un elemento que sea sin duda la clave y el futuro para el desarrollo de un país, este es sin duda la educación y la capacitación de su población, en la medida en que se vaya logrando en primer lugar el acceso universal de la población a la educación, posteriormente se busque la calidad de la misma, y finalmente se consiga la especialización y la capacitación técnica que demanda el sector productivo y su población, muchos de los problemas sociales, problemas de desigualdad, de informalidad etc.... que tiene el país, podrán



empezar verdaderamente a superarse. Esta debilidad afecta tanto a la esfera social como a la económica. **CRECIMIENTO NO ES DESARROLLO.** Sin educación e igualdad no puede haber desarrollo en un país. El principal problema es la falta de educación integral del panameño y junto a ello esta luego el problema de la equidad. Esta situación no se resuelve con subsidios, se logra con educación.

- **GESTIÓN PÚBLICA INEFICIENTE y FALTA DE POLÍTICA PÚBLICA (PLANIFICACION Y ESTRATEGIA):** buena parte de los problemas que se dan en Panamá (en la salud, en la educación, en la política social, en la economía etc...) vienen como consecuencia de una desastrosa gestión de la administración pública, que ni es eficaz (no logra sus objetivos), ni es eficiente (no usa adecuadamente los recursos), ni hay una adecuada Política pública (con estabilidad, planificación, estrategia permanente y evaluación constante). Mientras no se reconozca este hecho y no se toman decisiones para cambiar la manera de gestionar la “cosa pública” en el conjunto del país, van a persistir muchos de los problemas estructurales comentados con anterioridad, ya que muchos de ellos no son problemas en sí mismos, sino que son consecuencia de esta debilidad estructural principal. Esta debilidad afecta a la esfera social, a la económica y al buen gobierno.

- **JUSTICIA NO INDEPENDIENTE:** hay que lograr una justicia independiente que permita desligar verdaderamente el poder ejecutivo del poder judicial, y a través de ella: a) poder lograr el buen gobierno del sector público, con una administración transparente eficaz, eficiente y cercana; y b) luchar contra la corrupción y la impunidad de los gestores públicos. La Justicia independiente es un elemento clave para lograr la institucionalidad que necesita el país, sin esta institucionalidad se hace muy difícil lograr un verdadero desarrollo económico y social.

1.3.3 Definición de los Ejes Estratégicos

Definidos los Objetivos Estratégicos y puestos de manifiesto los problemas estructurales del país, hay que definir a continuación los Ejes Estratégicos. La idea es que estos Ejes Estratégicos nos permitan superar los problemas estructurales definidos para alcanzar los objetivos planteados. La Secretaría del Consejo de la Concertación Nacional para el Desarrollo, en un ejercicio de diagnóstico muy acertado de la situación, ha puesto de manifiesto muy claramente en varias de sus comunicaciones hacia donde deben dirigirse en buena medida estos Ejes estratégicos, de hecho hay una Propuesta del Consejo de la Concertación (mayo de 2014) en la que se plantean los Ejes estratégicos que se consideran oportunos para enfrentar los problemas del país. Esta Propuesta está además consensuada por una parte importante de la sociedad civil panameña, lo que incrementa sin duda su valor.

PROPUESTA DE NUEVOS EJES ESTRATEGICOS (Mayo 2014) CONSEJO DE LA CONCERTACIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO	
1.- Institucionalidad democrática	
1.1.- Independencia funcional de poderes públicos	
1.2.- Garantía del libre ejercicio de los derechos	
1.3.- Políticas anti corrupción y anti impunidad	
2.- Reforma de la Administración pública	
2.1.- Reingeniería de la estructura administrativa del gobierno	



Metodología y Construcción del Marco Estratégico de la Concertación

2.2.- Estabilidad y profesionalización del sector publico
2.3.- Rendición de cuentas y transparencia
2.4.- Gestión por resultados y descentralización de la gestión publica
2.5.- Disciplina y prudencia en materia de finanzas publicas y política fiscal
3.- Seguridad ciudadana
3.1.- Garantía de independencia e imparcialidad en la función judicial
3.2.- Acceso, celeridad, gratuidad y transparencia en la gestión judicial
3.3.- Eficacia del sistema de investigación judicial
3.4.- Modelo de gestión policial orientado a la prevención
3.5.- Enfoque hacia la resocialización
4.- Educación
4.1.- Revisión del modelo de gerencia de la educación publica
4.2.- Modernización del currículo académico
4.3.- Mejoramiento de la calidad docente e infraestructura
4.4.- Incrementar el acceso y la cobertura
4.5.- Enfatizar en la calidad, pertinencia y equidad
5.- Salud
5.1.- Integración de los sistemas de Salud publica
5.2.- Promoción de la medicina preventiva (hábitos, vida saludable etc....)
5.3.- Formación de médicos, especialistas y personal auxiliar de excelencia
6.- Generación de desarrollo equilibrado en el contexto territorial
6.1.- Política agropecuaria
6.2.- Aplicación de normas de urbanismo
6.3.- Descentralización
6.4.- Servicios básicos (agua potable, saneamiento, demanda energética)
EJES ESTRATEGICOS TRANSVERSALES
C1.- Promoción de Valores cívicos, éticos y morales (ciudadanía)
C2.- Protección del Medio ambiente
C3.- Políticas Inclusivas
C4.- Participación ciudadana

Tomando como punto de partida esta Propuesta del CCND, el equipo de trabajo ha trabajado para definir lo que entiende son los Ejes Estratégicos más adecuados para este proceso de Concertación. Esta Propuesta de Ejes Estratégicos se ha definido en función de todos los recursos de partida con los que ha contado el equipo de trabajo (comentados anteriormente), en función de otros recursos que se han ido generando a lo largo del desarrollo de esta consultoría, y especialmente en función de los problemas estructurales de Panamá que se han resumido en el apartado anterior. Toda esta información ha sido importante para poder generar esta Propuesta, de esta forma los Ejes Estratégicos que se plantean para cada uno de los Objetivos Estratégicos son los siguientes:

- ❖ **O1.- (BIENESTAR Y EQUIDAD):** Cohesión Social, Inclusión Social e Igualdad de oportunidades, para el Desarrollo Humano:
 - 1.1.- Mejorar el Acceso y la Calidad del Sistema Educativo (**EDUCACION UNIVERSAL y de CALIDAD**)
 - 1.2.- Trabajar por conseguir una Salud universal, con una gestión del sistema de Salud eficaz y eficiente (**SALUD UNIVERSAL, con una GESTION del Sistema Sanitario EFICIENTE Y EFICAZ**)



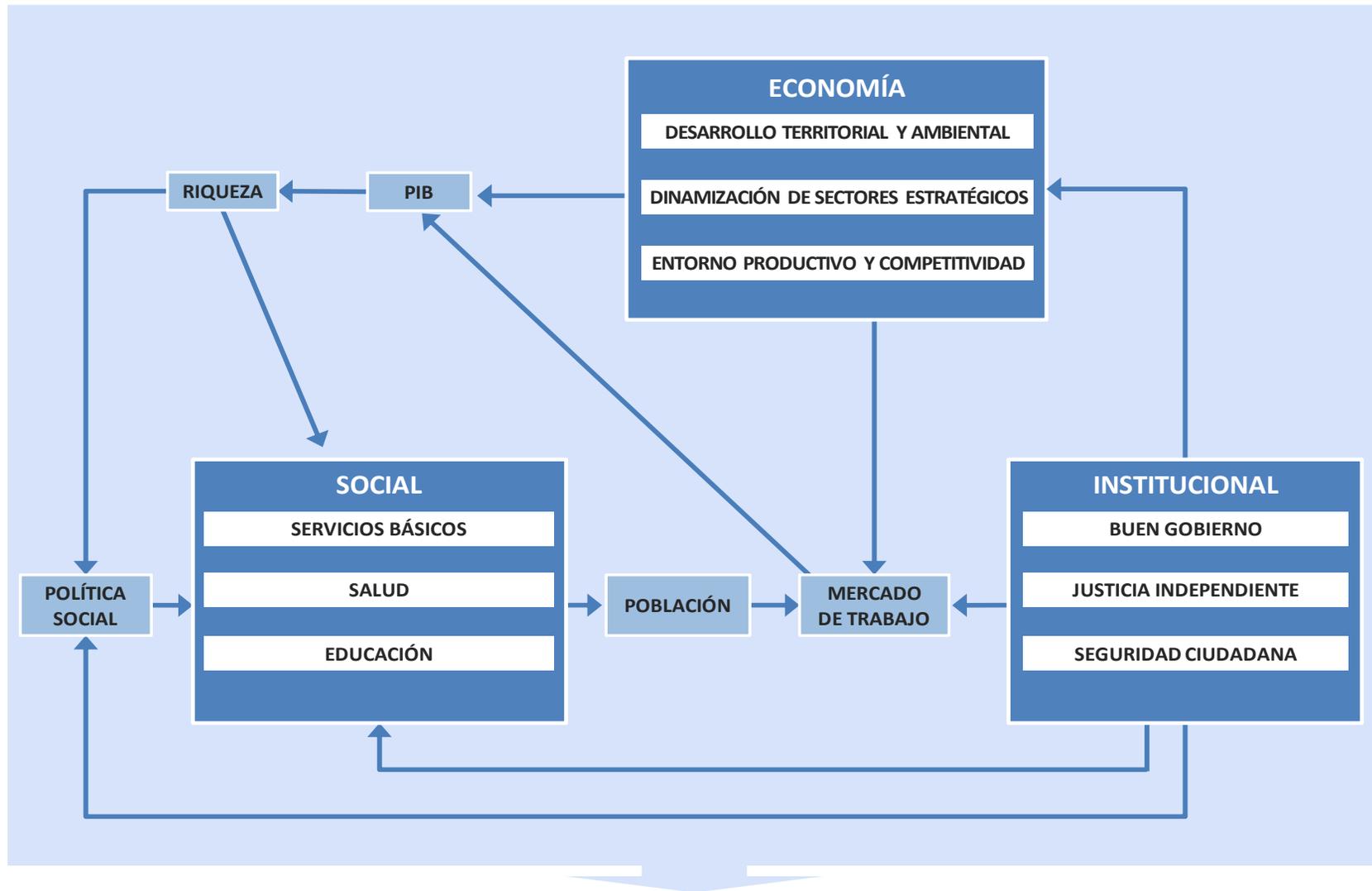
- 1.3.- Promover la Inclusión Social de los más desfavorecidos (**INCLUSION SOCIAL**)

- ❖ O2.- (**CRECIMIENTO SOSTENIDO, SOSTENIBLE, INTEGRADOR e INCLUSIVO**): Crecimiento sostenido y sostenible de la economía y del empleo, a través de la competitividad, los sectores estratégicos y un desarrollo regional equilibrado e inclusivo:
 - 2.1.- Mejorar el Entorno Productivo y la Competitividad (**ENTORNO COMPETITIVO**)
 - 2.2.- Potenciar Sectores Estratégicos como agricultura, turismo, servicios logísticos y otros (**DINAMIZACION SECTORES ESTRATEGICOS**)
 - 2.3.- Propiciar un crecimiento económico Territorial y Sostenible (**DESARROLLO TERRITORIAL Y AMBIENTAL**)

- ❖ O3.- (**BUEN GOBIERNO, JUSTICIA INDEPENDIENTE Y SEGURIDAD CIUDADANA**): Gobierno Transparente y eficaz, que promueva la participación ciudadana, y genere confianza en la gobernanza:
 - 3.1.- Reformar la Administración Pública, para hacerla transparente, eficiente y cercana a la ciudadanía (**ADMINISTRACION EFICIENTE, EFICAZ, TRANSPARENTE y CERCANA**)
 - 3.2.- Hacer más eficiente y eficaz la Administración de Justicia, potenciando su independencia (**JUSTICIA EFICIENTE, EFICAZ e INDEPENDIENTE**)
 - 3.3.- Mejorar la Seguridad Ciudadana de manera integral y sostenida como un Derecho de la población (**SEGURIDAD CIUDADANA**)



MARCO ESTRATÉGICO DE LA CONCERTACIÓN



OBJETIVOS DE LA CONCERTACIÓN



1.3.4 Priorización de los Acuerdos de la Concertación

Con la estructura de Objetivos Estratégicos y de Ejes Estratégicos ya definidas, siguiendo la metodología de trabajo, se pasa a continuación a trabajar con los Acuerdos de la Concertación. En primer lugar, estos Acuerdos que están ordenados en 6 Mesas de trabajo (Bienestar y Equidad, Crecimiento, Educación, Salud, Modernización Institucional y Justicia se distribuyen a lo largo de los Objetivos y Ejes establecidos (ver apartado metodológico, 2.2. de este documento). En función de esta distribución, los expertos temáticos del equipo de trabajo proceden a realizar el laborioso y delicado ejercicio de priorización de todo estos Acuerdos. Como resultado de este proceso, a cada uno de los Acuerdos de la Concertación se le ha asignado una Nota del 1 al 10 en función de la priorización que le asigna el equipo de trabajo a cada Acuerdo. Para cada Acuerdo se ha tenido en cuenta su factibilidad y su impacto.

Como se comentaba en el apartado metodológico, el equipo de trabajo es consciente de la subjetividad que lleva implícita un proceso de esta naturaleza, es por ello que se ha intentado en todo momento seleccionar aquellos Acuerdos que se entienden son más prioritarios, y que tienen más sentido y oportunidad dentro de este Marco Estratégico que se está proponiendo. Hay Acuerdos muy relevantes pero que por su dificultad a la hora de ponerlos en ejecución (poca factibilidad) pueden perder el protagonismo que se les pudiera atribuir. No se trata por lo tanto en ningún caso de eliminar Acuerdos, sino de seleccionar los Acuerdos que mejor pueden contribuir por su factibilidad y por su impacto a la consecución de los Objetivos Estratégicos planteados.

Los Acuerdos están distribuidos a lo largo de las 6 Mesas originales de la Concertación: Bienestar y Equidad, Crecimiento Económico, Educación, Salud, Modernización Institucional y Justicia. Como se ha comentado anteriormente, es de destacar que la priorización de Acuerdos se ha hecho de forma independiente para cada una de las seis Mesas, y por expertos diferentes, en el área Social se ha priorizado por un lado los acuerdos de Educación, por otro los de Salud y por otro los de Inclusión Social; en Economía se ha priorizado todos los acuerdos de manera homogénea; y en el área Institucional se ha priorizado homogéneamente modernización y Justicia, de manera que tiene sentido la comparación de priorizaciones de acuerdos dentro de cada Mesa, no así comparaciones de priorizaciones de acuerdos de diferentes Mesas.

1.3.5 Definición de Iniciativas y de Líneas Estratégicas

Una vez que se ha realizado esta priorización de los Acuerdos originales de la Concertación, como se comentaba en el apartado metodológico, se pasa a la definición de Iniciativas y posteriormente de Líneas Estratégicas “con esta priorización de los Acuerdos, lo que se hace a continuación con ellos es construir las **Iniciativas**, una Iniciativa surge por lo tanto de los Acuerdos priorizados y puede estar formada por uno o más Acuerdos priorizados, de manera que se trata de analizar estos Acuerdos priorizados, ver sus contenidos y temáticas, agruparlos si es posible en torno a temáticas o similitudes, y con ello poder definir y construir estas Iniciativas. Una vez que tenemos las Iniciativas se construirán y definirán con ellas las **Líneas Estratégicas**, estas pueden estar formadas por una o más Iniciativas, y va a ser la temática y el ámbito de actuación de estas Iniciativas el criterio para llevar a cabo la agrupación de las mismas en torno a estas Líneas Estratégicas”.

Como resultado de este trabajo, se han definido un total de **99 Iniciativas**, a continuación se presentan todas estas Iniciativas:



Metodología y Construcción del Marco Estratégico de la Concertación

Cuadro: 99 INICIATIVAS (CON LOS ACUERDOS PRIORIZADOS)

001.- Realizar una auditoría externa para diagnosticar necesidades y justificar asignaciones presupuestarias
002.- Elaborar un Mapa Estratégico que incluya los requisitos de cada posición y las funciones a desempeñar
003.- Implementando ascensos, traslados, escalafones y premiaciones según méritos de funcionarios, de acuerdo a evaluadores internos y sus pares ext.
004.- Evaluar el impacto de la transformación curricular para establecer un plan de mejora mediante alianzas estratégicas interinstitucionales.
005.- Implementar un sistema tutorial presencial, semipresencial y virtual en áreas críticas de deficiencia académica (matemática, español, ciencias y ciencias sociales).
006.- Iniciar programas de alfabetización de adultos en zonas rurales y comarcales.
007.- Sustituyendo paulatinamente aulas multigrado con escuelas completas con docentes idóneos, infraestructura y servicios administrativos y psicopedagógicos.
008.- Establecer un sistema de selección docente, científico, despolitizado, basado en méritos e idoneidad.
009.- Implementar un sistema de información geo referencial que incluya: estudiantes, mobiliario, personal docente y administrativo, infraestructura
010.- Articular la formación y actualización de educadores de diferentes niveles con las instituciones de educación superior
011.- Unificar a través del Ministerio de Educación, como Órgano Rector, todo el subsistema formal y no formal de educación inicial.
012.- Sistematizar un registro de información sobre los estudiantes que van de pre media a media y articularlo con la educación superior, para evitar su deserción.
013.- Implementar las leyes, normas y manuales de procedimientos para la educación inclusiva incorporando a SENADIS, IPHE y MEDUCA
014.- Participar y alcanzar niveles aceptables en pruebas de calidad de la educación
015.- Instalación y Funcionamiento del Consejo Nacional de Coordinación e Integración del Sistema Público de Salud (SPU) como organismo de la conducción del proceso y de participación ciudadana
016.- Garantizar los mecanismos legales, administrativos y financieros para el cumplimiento y compensación de los convenios MINSAs-CSS y la unificación del Sistema Público de Salud
017.- Definición y desarrollo de una política moderna de Administración de recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos
018.- Homologar y articular funcional y orgánicamente el Sistema Público de salud y el modelo de atención con enfoque hacia un modelo humanizado, integral y eficiente
019.- Fortalecer las Funciones Esenciales de Salud Pública (FESP), mejorando el sistema de vigilancia y control de medicamentos y empoderando al MINSAs para que funcione como órgano rector
020.- Coordinar, armonizar y actualizar las regulaciones de los servicios públicos que tienen competencia en la salud y seguridad de los trabajadores
021.- Iniciar un Plan de Atención Primaria en Salud (APS)
022.- Promover el Mercadeo Sanitario y promoción de estilos de vida saludables y la organización y participación comunitaria en la solución de los problemas de salud
023.- Acceso a la información sobre salud sexual y reproductiva, prevención del VIH/SIDA a familias, comunidades, jóvenes y poblaciones vulnerables
024.- Ampliar programas de dotación de servicios sanitarios en las áreas indígenas y rurales
025.- Mejorar la nutrición infantil en áreas rurales y comarcales a través del fomento de las actividades de producción agropecuaria
026.- Incrementar programas de alimentación complementaria escolar en áreas urbanas marginales
027.- Desarrollo de un Sistema Nacional de Información en Salud que incluya herramientas de gestión integral y



Metodología y Construcción del Marco Estratégico de la Concertación

atención
028.- Elaboración de un Plan Nacional de Salud en el marco del Plan Nacional de Desarrollo
029.- Creación de la Comisión Nacional, Plan o Política Nacional y Normas Nacionales de Medicamentos
030.- Creación de un Plan Nacional integral de RRHH en Salud
031.- Crear un Sistema Nacional de Insumos y Equipos Médicos y Comités de Tecno vigilancia
032.- Mejorar el acceso a los servicios de salud en zonas rurales, comarcales y de difícil acceso
033.- Fortalecer programas de capacitación para prevenir mortalidad materna e infantil, y ampliación de programas de parteras en zonas comarcales y marginadas
034.- Tener un plan de formación y capacitación y de desarrollo de proyectos para promover el emprendimiento
035.- Tener una plan de formación para apoyar la capacidad técnica de la población que facilite la inserción laboral
036.- Diseñar un sistema laboral e integral de apoyo a los trabajadores del sector agrícola
037.- Garantizar y exigir la vinculación al sistema de seguridad social de trabajadores informales y microempresarios
038.- Impulsar proyectos productivos en poblaciones más pobres y en sectores no tradicionales
039.- El diseño y ejecución del presupuesto en gasto público tiene que atender a objetivos y estrategias claras por cada sector y colectivo
040.- Contar con un instrumento único de identificación y seguimiento de la población pobre
041.- Focalizar programas de subsidios habitacionales hacia los más pobres y adecuar programa PARVIS
042.- Promover con la empresa privada la construcción de vivienda social
043.- Desarrollar sistemas y una cultura de construcción de Viviendas adaptados al territorio
044.- Revisar el modelo de participación público-privada para la prestación de servicios públicos
045.- Garantizar el acceso de los más pobres a servicios públicos básicos e infraestructuras
046.- Adoptar y dar seguimiento a parámetros en el manejo fiscal-financiero del sector público
047.- Dirigir el ahorro generado a la inversión social para el combate a la pobreza
048.- Aumentar el número de empresas formales creadas
049.- Impulsar el proceso de participación público-privada para la prestación eficiente de servicios públicos
050.- Aumentar la infraestructura en energía, comunicaciones y transporte, evaluando inversiones con participación público-privada
051.- Diseñar y ejecutar un programa de construcción de caminos de penetración para integrar al mercado a las áreas alejadas, rurales e indígenas
052.- Modernizar el Sistema Portuario Nacional de los puertos menores (cabotaje) para el desarrollo de comunidades costeras del país
053.- Diseñar e implementar una política de generación de energía viable, sustentable y con enfoque social
054.- Continuar con el proyecto de integración en la interconexión energética con los países del área
055.- Promover el ahorro energético en todos los sectores mediante uso de tecnologías eficientes, una cultura de consumo razonable, aranceles especiales para equipos eficientes y otros
056.- Facilitar la obtención de crédito especialmente en micro y pequeña empresa con énfasis en los grupos rurales y pueblos originarios
057.- Desarrollar una oferta exportable diversificada con significativo valor agregado, de calidad y con volúmenes que mejoren la competitividad del país
058.- Atraer inversión extranjera directa de alto valor agregado que incida sobre el nivel de bienestar de la población panameña
059.- Promover modelos de trabajo digno y una cultura empresarial orientada a la colaboración, el empoderamiento y el crecimiento humano



Metodología y Construcción del Marco Estratégico de la Concertación

- 060.- Promover una capacitación orientada a la inserción laboral efectiva y desarrollar incentivos fiscales que apoyen dicha capacitación
- 061.- Desarrollar modelos para la asignación de salarios mínimos que promuevan un desarrollo equilibrado entre regiones, entre el sector privado y el sector público, así como los mecanismos para su ajuste basados en la competitividad y la calidad de vida
- 062.- Implementar programas de capacitación para desarrollar destrezas técnicas y valores para la ciudadanía y el trabajo
- 063.- Desarrollar el sector turismo en base a un Plan Maestro sujeto a actualizaciones periódicas con especial énfasis en las áreas rurales y las comarcas
- 064.- Crear la Comisión de Turismo en la Asamblea Nacional
- 065.- Desarrollar centros artesanales que faciliten la comercialización de artesanías y atraigan al turista
- 066.- Implementar programas de reconversión agrícola
- 067.- Impulsar la modernización de la flota pesquera
- 068.- Convertir a Panamá en un HUB marítimo aprovechando su posición geográfica adecuando la Ley Orgánica de la Autoridad Marítima
- 069.- Propiciar y mantener la competitividad en las instituciones y empresas que son parte de las actividades logísticas institucionalizando un mecanismo coordinador con participación público privada
- 070.- Implementar una política de descentralización y desarrollo local
- 071.- Establecer mecanismos de control, medición de la efectividad y fiscalización de los requisitos de protección al medio ambiente
- 072.- Implementar una política efectiva de gestión integrada del recurso agua
- 073.- Implementar políticas de reducción de riesgos a desastres naturales y plan de desarrollo urbano y rural
- 074.- Promover el desarrollo local garantizando la inclusión de los segmentos más pobres de la población
- 075.- Fortalecer la mesa nacional para la elaboración, estudio y diseño de un Plan de Desarrollo Integral para los Pueblos Originarios con el fin de desarrollar en las áreas la creación de instituciones con programas de educación pertinente, salud y sanidad básica, vivienda digna y apoyo económico para actividades productivas siempre sobre la base del respeto a su ordenamiento jurídico, costumbres y tradiciones
- 076.- Reducir Porcentajes de pobreza y de pobreza extrema entre la población indígena. Índices de natalidad, mortandad y migración. Datos sobre cultivos, tenencia de animales y actividad económica. Datos sobre nivel de educación. Control de tierras, territorios y recursos naturales. Índices de nutrición, salud y ambiente. Bienes y recursos productivos. Acceso a la educación bicultural. Condiciones para el ejercicio del autogobierno
- 077.- Promover el derecho de acceso a información pública, la cultura de rendición de cuentas y la auditoría social.
- 078.- Optimizar el papel de instituciones de control, vinculadas a la tutela de derechos ciudadanos
- 079.- Combatir la corrupción institucional
- 080.- Promover e institucionalizar una cultura ética
- 081.- Fortalecer la institucionalidad y profesionalización del servicio público
- 082.- Rediseñar y modernizar la gestión pública
- 083.- Descentralizar y fortalecer los gobiernos locales y comarcales
- 084.- Educación para la vida en democracia
- 085.- Activación de la Comisión del Pacto, dotación de recursos y mecanismo eficaz de seguimiento y cumplimiento.
- 086.- Creación y fortalecimiento de la jurisdicción de paz
- 087.- Fortalecer los servicios de defensa pública gratuita y de protección a la víctima
- 088.- Adoptar la Política Criminológica por parte del Órgano Ejecutivo y creación del ente rector.
- 089.- Dotar de recursos necesarios para la implementación gradual del sistema penal acusatorio



Metodología y Construcción del Marco Estratégico de la Concertación

- 090.- Instituir la carrera judicial y de instrucción sumarial, incorporando la evaluación del desempeño y efectivos procesos disciplinarios
- 091.- Fortalecimiento de la Auditoría judicial en el Órgano Judicial y evaluación de desempeño
- 092.- Implementar un sistema de preselección que garantice participación de la sociedad civil en la escogencia de magistrados y procuradores.
- 093.- Ejecutar el Plan Nacional contra la Violencia
- 094.- Crear y Ejecutar un Programa de Seguridad Integral y establecer mecanismos de seguimiento
- 095.- Modernizar y fortalecer las capacidades institucionales del MINSEG y estamentos vinculados.
- 096.- Involucrar y adecuar la seguridad a nivel municipal y comarcal
- 097.- Implementar la Ley sobre modernización del sistema penitenciario
- 098.- Revisar el marco legal sobre el control de armas y fortalecer los programas de entrega voluntaria.
- 099.- Legislar sobre bienes y valores procedentes de actividad criminal organizada ("extinción de dominio")

Una vez definidas estas **99 Iniciativas**, a partir de ellas se definen posteriormente las **39 Líneas Estratégicas**. A continuación se desagregan todas estas Líneas Estratégicas referenciado además todas las Iniciativas que incluye cada una de ellas:

Cuadro: 39 Líneas Estratégicas (a partir de las 99 Iniciativas definidas).

- 01.- Revisar el Modelo de Gerencia (001, 002 y 003)
- 02.- Modernizar el Currículo Académico (004, 005, 006 y 007)
- 03.- Mejorar la Calidad de los Docentes y de la Infraestructura Educativa (008, 009 y 010)
- 04.- Incrementar el Acceso y la Cobertura (011 y 012)
- 05.- Enfatizar en la calidad, pertinencia y equidad del Sistema educativo (013 y 014)
- 06.- Unificación progresiva del Sistema Público de Salud (015, 016, 017, 018, 019 y 020)
- 07.- Promover la Medicina Preventiva y la Atención Primaria (021, 022, 023, 024, 025 y 026)
- 08.- Gestionar el Sistema de Salud de forma eficiente y eficaz (027, 028, 029, 030 y 031)
- 09.- Promover la equidad en el acceso a los servicios de salud y la atención materno-infantil en áreas marginadas (032 y 033)
- 10.- Desarrollar Plan Nacional de Formación/ (Capacitación Técnica para población vulnerable y desfavorecida (autoempleo, microempresa, emprendimiento etc..)) (034 y 035)
- 11.- Facilitar los mecanismos institucionales para mejorar el acceso al Trabajo de la población vulnerable y desfavorecida (036 y 037)
- 12.- Impulsar y estimular Programas y Mecanismos que desarrollen y potencien actividades productivas y respetuosas con el medio ambiente (038)
- 13.- Manejo Eficiente y Eficaz del Gasto Público Social (039 y 040)
- 14.- Promover y facilitar el modelo de construcción de Vivienda para la población más vulnerable y más desfavorecida (041, 042 y 043)
- 15.- Aumentar la Cobertura y el Acceso a los Servicios Básicos de los más desfavorecidos (044 y 045)
- 16.- Promover el Equilibrio Macroeconómico del país (Balanza Macro fiscal) (046, 047, 048 y 049)
- 17.- Mejorar la Infraestructura para facilitar las actividades productivas (050, 051 y 052)
- 18.- Consolidar el Modelo Energético del país (053, 054 y 055)
- 19.- Impulsar el Sistema de Apoyo Financiero y de acceso al crédito orientado a actividades productivas (056)
- 20.- Promoción de la Internacionalización en los sectores productivos (057 y 058)
- 21.- Desarrollar un Contexto Laboral basado en la Equidad y que promueve la competitividad (059, 060 y 061)
- 22.- Desarrollar la actividad de Capacitación demandada por los sectores productivos de la economía (062)



- 23.- Impulsar el desarrollo del Turismo como un elemento dinamizador e integrador de la economía (063, 064 y 065)
- 24.- Fomentar las actividades de producción Agroindustrial y pesquera (066 y 067)
- 25.- Convertir a Panamá en la Plataforma Logística y comercial de América (068 y 069)
- 26.- Implementar progresivamente el proceso de Descentralización territorial (070)
- 27.- Promover políticas de sensibilización y protección del medio ambiente (071, 072 y 073)
- 28.- Impulsar el Desarrollo Humano integral de las poblaciones provinciales, locales y originarias (074, 075 y 076)
- 29.- Materializar la transparencia, los mecanismos de participación ciudadana y la rendición de cuentas en la administración pública (077, 078, 079 y 080)
- 30.- Rediseño y Modernización de la Administración Pública (081, 082 y 083)
- 31.- Fortalecimiento de la Cultura democrática y la participación ciudadana (084)
- 32.- Reactivar el Pacto de Estado por la Justicia (085)
- 33.- Mejorar el Acceso a la Justicia (086 y 087)
- 34.- Lograr una Reforma Integral de la Jurisdicción Penal (088 y 089)
- 35.- Reforma Estructural del Sistema de Justicia (090, 091 y 092)
- 36.- Enfrentar la violencia de género y doméstica (093)
- 37.- Gestionar la seguridad ciudadana con enfoque integral (094, 095, 096 y 097)
- 38.- Mejora del control de armas de fuego (098)
- 39.- Revisión y actualización de legislación prevista para delitos graves (099)

1.3.6 Marco Estratégico: Objetivos, Ejes Estratégicos y Líneas Estratégicas

Siguiendo la metodología planteada, una vez que tenemos ya definidas las Líneas Estratégicas, se pasa a distribuir las mismas a lo largo de los Ejes Estratégicos. Se desagregan a continuación los Objetivos Estratégicos, los Ejes Estratégicos asociados a estos Objetivos y las Líneas Estratégicas dentro de cada uno de estos Ejes Estratégicos:

- ❖ O1.- **(BIENESTAR Y EQUIDAD):** Cohesión Social, Inclusión Social e Igualdad de oportunidades, para el Desarrollo Humano:
 - E 1.1.- **Mejorar el Acceso y la Calidad del Sistema Educativo (EDUCACION UNIVERSAL y de CALIDAD)**
 - L 1.1.1.- Revisar el Modelo de Gerencia
 - L 1.1.2.- Modernizar el Currículo Académico
 - L 1.1.3.- Mejorar la Calidad de los Docentes y de la Infraestructura Educativa
 - L 1.1.4.- Incrementar el Acceso y la Cobertura
 - L 1.1.5.- Enfatizar en la calidad, pertinencia y equidad del Sistema educativo



- **E 1.2.- Trabajar por conseguir una Salud universal, con una gestión del sistema de Salud eficaz y eficiente (SALUD UNIVERSAL, con una GESTION del sistema Sanitario EFICIENTE Y EFICAZ)**
 - L 1.2.1.- Unificación progresiva del Sistema Público de Salud
 - L 1.2.2.- Promover la Medicina Preventiva y la Atención Primaria
 - L 1.2.3.- Gestionar el Sistema de Salud de forma eficiente y eficaz
 - L 1.2.4.- Impulsar la equidad en la provisión de servicios de Salud, con énfasis en la Atención Materno-Infantil

- **E 1.3.- Promover la Inclusión Social de los más desfavorecidos (INCLUSION SOCIAL)**
 - L 1.3.1.- Desarrollar un Plan Nacional de Formación y Capacitación Técnica para población vulnerable y desfavorecida (autoempleo, microempresa, emprendimiento)
 - L 1.3.2.- Facilitar los mecanismos institucionales para mejorar el acceso al Trabajo de la población vulnerable y desfavorecida
 - L 1.3.3.- Impulsar y estimular Programas y Mecanismos que desarrollen y potencien actividades productivas y respetuosas con el medio ambiente
 - L 1.3.4.- Manejo Eficiente y Eficaz del Gasto Público Social
 - L 1.3.5.- Promover y facilitar el modelo de construcción de Vivienda para la población vulnerable y desfavorecida
 - L 1.3.6.- Aumentar la Cobertura y el Acceso a los Servicios Básicos de los más desfavorecidos

- ❖ **O2.- (CRECIMIENTO SOSTENIDO, SOSTENIBLE, INTEGRADOR e INCLUSIVO):** Crecimiento sostenido y sostenible de la economía y del empleo, a través de la competitividad, los sectores estratégicos y un desarrollo regional equilibrado e inclusivo:
 - **E 2.1.- Mejorar el Entorno Productivo y la Competitividad (ENTORNO COMPETITIVO)**
 - L 2.1.1.- Promover el Equilibrio Macroeconómico del país (Balanza Macro fiscal)
 - L 2.1.2.- Mejorar la Infraestructura para facilitar las actividades productivas
 - L 2.1.3.- Consolidar el Modelo Energético del país
 - L 2.1.4.- Impulsar el Sistema de Apoyo Financiero y de acceso al crédito orientado a actividades productivas
 - L 2.1.5.- Promoción de la Internacionalización en los sectores productivos



- L 2.1.6.- Desarrollar un Contexto Laboral basado en la equidad y que promueva la competitividad
 - **E 2.2.- Potenciar Sectores Estratégicos como agricultura, turismo, servicios logísticos y otros (DINAMIZACION SECTORES ESTRATEGICOS)**
 - L 2.2.1.- Desarrollar la actividad de Capacitación demandada por los sectores productivos de la economía
 - L 2.2.2.- Impulsar el desarrollo del Turismo como un elemento dinamizador e integrador de la economía
 - L 2.2.3.- Fomentar las actividades de producción Agroindustrial y pesquera
 - L 2.2.4.- Convertir a Panamá en la Plataforma Logística y comercial de América
 - **E 2.3.- Propiciar un crecimiento económico Territorial y Sostenible (DESARROLLO LOCAL Y AMBIENTAL)**
 - L 2.3.1.- Implementar progresivamente el proceso de Descentralización territorial
 - L 2.3.2.- Promover políticas de sensibilización y protección del medio ambiente
 - L 2.3.3.- Impulsar el Desarrollo Humano integral de las poblaciones locales y originarias
- ❖ **O3.- (BUEN GOBIERNO, JUSTICIA INDEPENDIENTE Y SEGURIDAD CIUDADANA):** Gobierno Transparente y eficaz, que promueva la participación ciudadana, y genere confianza en la gobernanza:
- **E 3.1.- Reformar la Administración Pública, para hacerla transparente, eficiente y cercana a la ciudadanía (ADMINISTRACION EFICIENTE, EFICAZ, TRANSPARENTE y CERCANA)**
 - L 3.1.1.- Materializar la transparencia, los mecanismos de participación ciudadana y la rendición de cuentas en la administración pública
 - L 3.1.2.- Rediseño y Modernización de la Administración Pública
 - L 3.1.3.- Fortalecimiento de la Cultura democrática y la participación ciudadana
 - **E 3.2.- Hacer más eficiente y eficaz la Administración de Justicia, potenciando su independencia (JUSTICIA EFICIENTE, EFICAZ e INDEPENDIENTE)**
 - L 3.2.1.- Reactivar el Pacto de Estado por la Justicia
 - L 3.2.2.- Mejorar el Acceso a la Justicia
 - L 3.2.3.- Lograr una Reforma Integral de la Jurisdicción Penal



- L 3.2.4.- Reforma Estructural del Sistema de Justicia

- **E 3.3.- Mejorar la Seguridad Ciudadana de manera integral y sostenida como un Derecho de la población (SEGURIDAD CIUDADANA)**
 - L 3.3.1.- Enfrentar la violencia de género y doméstica
 - L 3.3.2.- Gestionar la seguridad ciudadana con enfoque integral.
 - L 3.3.3.- Mejora del control de armas de fuego
 - L 3.3.4.- Revisión y actualización de legislación prevista para delitos graves

De esta manera tenemos ya conformado el Marco Estratégico de la Concertación: con 3 Objetivos Estratégicos, 9 Ejes Estratégicos, 39 Líneas Estratégicas y 99 Iniciativas (definidas a partir de los Acuerdos de la Concertación Priorizados). Este Marco Estratégico responde a unos Objetivos Estratégicos definidos en la Concertación y a unos Acuerdos alcanzados en el proceso de la Concertación.

1.4 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE MARCO ESTRATÉGICO DE LA CONCERTACIÓN

El proceso de Validación de este Marco Estratégico se ha realizado mediante la utilización proveniente de toda una serie de tareas llevadas a cabo a lo largo del desarrollo de esta consultoría, principalmente una Reflexión Inicial realizada con Expertos Internacionales en Caracas, las Entrevistas Cualitativas realizadas con actores relevantes de la sociedad panameña, los Talleres con Expertos panameños y el Benchmarking. Como se ha comentado en apartados precedentes, el Equipo de trabajo aprobó en líneas generales los 3 Objetivos Estratégicos planteados en la Concertación al considerarlos totalmente válidos y vigentes al día de hoy. Si bien es cierto que en la redacción final de los mismos se han incluido matices y aspectos importantes que creemos refuerzan y completan más estos objetivos. Planteados los Objetivos estratégicos, el siguiente paso fue trabajar en torno a la definición de los Ejes estratégicos. Partiendo de la Propuesta elaborada por el CCND (mayo de 2014), se realizó al inicio del proyecto un primer Taller con Expertos internacionales en Caracas con el fin de validar la idoneidad de dicha propuesta. En este Taller se obtuvieron una serie conclusiones muy importantes que se resumen a continuación:

- Panamá cuenta con una infraestructura de **servicios básicos** que puede y debe mejorar en función del crecimiento de la economía. Hay servicios que requieren de amplios consensos y acuerdos para su desarrollo, especialmente el de electricidad. La electrificación de todo el país, especialmente donde se encuentran las zonas más alejadas es una tarea pendiente, así mismo la dotación suficiente de servicios a las zonas turísticas y agrícolas es un reto que no puede aplazarse. Un plan **eléctrico** nacional es un tema que debe abordarse en su conjunto por la sociedad panameña, involucra inmensas inversiones y sesiones de soberanía a empresas que pueden hacer esas inversiones y serían las operadoras en el futuro.



Metodología y Construcción del Marco Estratégico de la Concertación

- En materia de **vivienda** el país ha venido cumpliendo con algunas metas trazadas, sin embargo, pareciera que es importante incorporar un régimen global para el acceso a la vivienda para la clase con menos recursos; esto incluye un mecanismo permanente y estable de financiamiento para la construcción de nuevas unidades habitacionales, esto incluye los mecanismos institucionales para ello. Así mismo es importante incorporar a la superficie de construcción todo lo relativo a auto construcción. Un aspecto muy relevante es incorporar las zonas protegidas en este objetivo de dotación de viviendas dignas a la población indígena y con ello toda la dotación de servicios públicos.
- En lo que respecta a la **educación**, es interesante notar que se ha puesto sobre la mesa un listado casi exhaustivo de los problemas y de las soluciones cuyo impacto social es de vital importancia. Nos referimos a las metas de cobertura del sistema educativo, pasando por la calidad educativa, la organización del sistema, el currículum, la selección, la formación inicial y continua y la evaluación de los docentes y de los aprendizajes, con pruebas internacionales como PISA/OCDE y LLECE/UNESCO, la educación en valores y la optimización del funcionamiento del sistema educativo. Las dos metas claves son las de cobertura y calidad y ambas están muy presentes en esta propuesta de Ejes y líneas prioritarias propuestas. Igualmente es muy positivo todo lo relacionado con la evaluación con pruebas nacionales e internacionales, incluyendo la evaluación del desempeño docente.
- En lo que respecta a **Salud**, de acuerdo con las cifras de la OPS, entre 2006 y 2012, la mortalidad infantil de Panamá se redujo de 14,8 defunciones por cada 1000 nacidos vivos registrados) a 14,3 defunciones por cada 1000 nacidos vivos registrados. Esto significa una reducción de 3,3%, en los acuerdos de 2007 se señalaba que la meta para 2015 era una tasa de mortalidad infantil de 4,5 (esto es, una reducción de 66%), al ritmo de reducción del período señalado, es muy poco probable que se obtenga el valor esperado. Igual situación se puede mencionar para la mortalidad materna, entre 2006 y 2012, la mortalidad materna se redujo en 22%, esto es, pasó de 83,6 muertes maternas/100.000 nvr en 2006 a 64,9 en 2012 (cifras de OPS). Esto contrasta con lo establecido en los acuerdos de 2007 sobre una reducción de 75% en 2015. La brecha señalada con respecto a la disminución de la mortalidad materna e infantil indica que pueden existir limitaciones de la calidad de atención en las gestantes, especialmente de las zonas indígenas y rurales.
- La mortalidad por enfermedades infecciosas en Panamá, de acuerdo con cifras de la OPS, es el doble de la de Chile y México (en el período 2009-2011). En el caso de las enfermedades crónicas, Panamá tiene una de las tasas más altas de mortalidad por diabetes (solo superada por México, Ecuador y Venezuela, en una selección de países de la Región). En el caso de la mortalidad por cáncer, presenta niveles comparables a Costa Rica y Brasil, por citar algunos).
- Se puede concluir que el sistema de salud de Panamá tiene condiciones que le permiten mejoras de corto plazo en áreas relacionadas con la salud materno-infantil y la atención de enfermedades infecciosas. Los recursos disponibles pueden utilizarse con un mayor impacto en estas dos áreas. También es importante que se fortalezca la atención en las enfermedades crónicas, especialmente porque ya en algunos problemas (diabetes, por ejemplo), las condiciones demográficas y económicas pueden generar un mayor aumento si no se toman las medidas adecuadas en los próximos años. Igual puede mencionarse para la



atención de enfermedades cardiovasculares (especialmente hipertensión y enfermedad isquémica del corazón), mentales, accidentes de todo tipo, y cáncer entre otras.

- En materia de **economía y crecimiento económico**, es importante que el país haga un sostenido análisis de su actual crecimiento, cuál es la base de ese crecimiento, preguntarse si ese crecimiento es sólido, estructural, tiene base para seguir creciendo en el futuro, y sobre todo si ese crecimiento tiene un impacto importante en el resto de la sociedad. Este análisis requiere de un consenso del país, y sobre todo las consecuencias futuras: ¿es este crecimiento sostenido y sostenible?, ¿se está trabajando en la articulación de ese crecimiento con la población?, ¿es ese crecimiento estructural? ¿afecta e impacta el crecimiento al resto de la economía? ¿cómo se reparte este crecimiento? Son todas ellas preguntas o cuestiones que recomendamos se hagan con detenimiento.
- Es indispensable trabajar en la visión del país en materia económica y sobre todo en su vocación productiva. Las condiciones propias del país, de su población, de su situación geográfica le otorgan unas facilidades y particularidades que el país debe explotar y trabajar con una visión de largo plazo. Este a nuestro juicio es el primer gran consenso del país, donde están las ventajas comparativas y competitivas del país a medio y largo plazo, y cómo impacta en la economía nacional. Es así como recomendamos que en este ejercicio de Concertación, un elemento clave sea la identificación de la vocación productiva de Panamá, que con un grado de certeza impactará el país los próximos lustros.
- El país ha venido promoviendo algunos sectores a saber: Turismo, financiero, construcción, marítimo, comercial, agropecuario; sin embargo nos preguntamos, si estos sectores resaltan por un análisis profundo de los mismos y su encadenamiento con el resto de la economía, o han venido creciendo por las circunstancias y el devenir.
- Panamá puede y deber ser el centro del transporte, de la logística, y distribución, entre otras muchas variables, de las Américas. Crear un gran centro logístico para el continente, con todo lo que ello implica en transporte, acopio, almacenamiento, distribución, y hasta procesamiento de mercancía es el gran reto de un sector como este en Panamá. Convertirse en ese gran centro de distribución y logística para las Américas tiene enormes implicaciones en materia de financiamiento, infraestructura, política comercial, desarrollo industrial y esto debe pensarse, planificarse y consensuarse
- Panamá tiene las condiciones para desarrollar un **turismo** a gran escala, aprovechando las inmejorables condiciones geográficas del país, la situación céntrica del país, entre otras condiciones. Es importante incorporar a ese plan maestro las definiciones de áreas a ser desarrolladas por el turismo, la infraestructura necesaria, los incentivos fiscales y financieros, y la capacitación de personal a todo nivel. Sin esto último el turismo no tiene ninguna viabilidad. Panamá está en el medio de países que están desarrollando con mucha perspectiva de futuro su turismo.
- Como todos los países de la región, Panamá tiene un potencial importante en desarrollo de **cadena alimenticias** para consumo nacional e internacional. Su privilegiada ubicación le permitiría abastecer vastos sectores de población de otros países con productos frescos y procesados. La facilidad para llegar a



todos los puertos del continente le permitiría convertirse en una fuente de suministro de algunos productos que el país podría producir en condiciones excepcionales.

- La **internacionalización** de la economía panameña es un capítulo importante a desarrollar para apuntalar el crecimiento económico y la competitividad. No tenemos duda en afirmar que aquellos países que no emprendan un proceso activo, dinámico e integral en la internacionalización de su economía, tendrá serias dificultades para crecer en el futuro. Panamá viene arrastrando desde hace muchos años un déficit comercial, que se convierte en un problema crónico al no tener perspectivas de resolverse a corto plazo. Esta situación obliga a la sociedad económica de Panamá en trabajar mecanismos para equilibrar la balanza comercial y depender menos de las importaciones. El promover un sector exportador, es una tarea por lo tanto inaplazable. El país no puede vivir con un déficit comercial permanente, es por ello que se propone un gran trabajo alrededor de la internacionalización de sus sectores productivos. Aprovechar la gigantesca ventaja comparativa y competitiva de tener el Canal, por donde pasan un porcentaje alto de los insumos industriales, materias primas, y al mismo tiempo es puerta de salida para las mercancías, es un reto inaplazable.
- La **promoción e impulso al empleo**. Se trata de un capítulo no suficientemente abordado, o más bien escasamente abordado, teniendo en cuenta que el acceso al empleo viene a ser la respuesta a cantidad de los problemas mencionados. Hay que desarrollar una estrategia para promover no solo el empleo sino la microempresa:
- En cuanto a los temas de **Modernización Institucional**, los ejes estratégicos seleccionados satisfacen los objetivos perseguidos, a saber: Institucionalidad Democrática, Reforma de la Administración Pública y Seguridad Ciudadana. Los ejes propuestos y sus correspondientes acciones, merecen la prioridad otorgada. Habrá que tomar en cuenta, sin embargo, que dada la amplitud de su alcance, ésta implica una instrumentación política y socialmente compleja, como lo demuestra la experiencia en situaciones más o menos similares.
- En lo que concierne a la institucionalidad democrática, por ser eje esencial para el funcionamiento de la democracia, se sugiere agregar el tema electoral, con todas sus ramificaciones: ley de sufragio, ley de partidos políticos y ley de organismos electorales, entre otros puntos. Así mismo, se considera que la “descentralización” acometida en su forma integral (administrativa, política, ambiental y económica), por sus efectos democratizadores y no exclusivamente administrativos, debería incorporarse como tema singular a este acápite.
- En lo que respecta al eje de reforma de la **administración pública**, sustraído el punto sobre la descentralización, debería agregarse otro que tenga que ver con la “desburocratización de los procedimientos administrativos de mayor recurrencia por parte de la población”. Esto último para darle más agilidad al aparato público y beneficiar directamente a los ciudadanos. El punto denominado: “Disciplina y prudencia en materia de finanzas públicas y política fiscal”, parecería más lógico incorporarlo a la Mesa de Crecimiento Económico y Competitividad.



Toda estas aportaciones, además de los problemas estructurales detectados, y junto a la experiencia y valoración que ha hecho el equipo de trabajo de esta propuesta inicial del CCND, da como resultado que a modo de resumen se concluye lo siguiente:

- El Eje de educación es un eje fundamental y está muy bien abordado en esta propuesta del CCND. En el caso de la Salud es también un eje clave, pero faltan temas relativos a la medicina preventiva, a la atención primaria y también a la atención materno-infantil en zonas degradadas, que habrá que tener en cuenta. Está sin embargo muy escasamente abordado el temas de servicios básicos, el tema de vivienda y todo lo que tiene que ver con política social, y los 3 temas son importantes, por ello que en nuestra Propuesta se incluye un Eje de inclusión Social que los considere. Este Eje de Inclusión Social, junto con los Ejes de Educación y de Salud deben de ser las palancas tractora para abordar el objetivo planteado en la concertación en materia social: Cohesión Social, Inclusión Social e Igualdad de oportunidades, para el Desarrollo Humano.
- En materia de economía y dinámica empresarial entendemos que la propuesta carece de una serie de elementos que se consideran importantes. Por este motivo se van a proponer 3 Ejes: uno en torno al desarrollo productivo y la competitividad, otro Eje en torno a la dinamización de sectores estratégicos, y un tercer Eje en materia de desarrollo territorial y ambiental. Con ellos entendemos que se puede abordar mejor el objetivo planteado en la concertación en materia económica: Crecimiento sostenido y sostenible de la economía y del empleo, a través de la competitividad, los sectores estratégicos y un desarrollo regional equilibrado e inclusivo.
- En materia de institucionalidad, entendemos que la propuesta del CCND es muy completa, aborda los temas importantes y contiene los ejes que se consideran fundamentales. Se introduce alguna modificación y en este sentido se proponen finalmente 3 Ejes: un primer Eje relacionado con el buen gobierno, un segundo Eje en torno a las justicia, y un tercer Eje en torno a la seguridad ciudadana. Con estos tres ejes se puede abordar la consecución del objetivo planteado en la Concertación en materia de institucionalidad: Gobierno Transparente y eficaz, que promueva la participación ciudadana, y genere confianza en la gobernanza

Este análisis ha permitido proponer esta estructura con nueve Ejes Estratégicos, 3 Ejes para cada uno de los 3 Objetivos. Planteados los Objetivos estratégicos, concretados los Ejes Estratégicos, y siguiendo el proceso metodológico descrito en apartados anteriores, a partir de la priorización de Acuerdos, se forman Iniciativas, posteriormente Líneas estratégicas y con ellas se obtiene finalmente el Marco Estratégico. Entendemos que entorno a los Acuerdos no hay ninguna necesidad de validación ya que precisamente los mismos son resultado del consenso de la sociedad panameña. Como se ha explicado con detalle en este Informe, lo que se ha hecho en este trabajo es precisamente a partir de estos Acuerdos, priorizar los mismos, y construir con ellos Iniciativas y Líneas Estratégicas razonables.

Con este Marco Estratégico construido, el mismo se ha validado a lo largo de toda una serie de entrevistas Cualitativas llevadas a cabo con actores de la sociedad panameña, con 3 Talleres temáticos realizados y con el Benchmarking Internacional. El contenido y resultados tanto de las entrevistas, de los Talleres, como del Benchmarking, se puede consultar en los Informes correspondientes, así mismo, se puede comprobar todas las personas e instituciones que han participado en este trabajo, que han aportado sus opiniones y sus puntos de vista,



y que de manera generalizada han validado este Marco Estratégico, tanto en lo que respecta a su contenido y resultados, como en lo que respecta al proceso metodológico de elaboración utilizado.

Se puede afirmar que esta Propuesta de Marco Estratégico de la Concertación planteada ha sido en general muy bien valorada por el conjunto de personas e instituciones que han intervenido y colaborado en este trabajo; y además hay una opinión generalizada de que la misma puede ser un instrumento muy útil para el relanzamiento del Proceso de Concertación, tras la ralentización que ha sufrido el mismo a lo largo de estos últimos años.

1.5 PROPUESTA DE MARCO ESTRATÉGICO DE LA CONCERTACIÓN

Se presenta a continuación el Marco Estratégico de la Concertación completo: con los 3 Objetivos estratégicos, los 9 Ejes estratégicos, las 39 Líneas estratégicas y las 99 Iniciativas (con Acuerdos Priorizados):

Cuadro: Marco Estratégico de la Concertación

O1.- (BIENESTAR Y EQUIDAD): Cohesión Social, Inclusión Social e Igualdad de oportunidades, para el Desarrollo Humano
E 1.1.- Mejorar el Acceso y la Calidad del Sistema Educativo (EDUCACION UNIVERSAL y de CALIDAD)
L 1.1.1.- Revisar el Modelo de Gerencia
001.- Realizar una auditoría externa para diagnosticar necesidades y justificar asignaciones presupuestarias
002.- Elaborar un Mapa Estratégico que incluya los requisitos de cada posición y las funciones a desempeñar
003.- Implementando ascensos, traslados, escalafones y premiaciones según méritos de funcionarios, de acuerdo a evaluadores internos y sus pares ext.
L 1.1.2.- Modernizar el Currículo Académico
004.- Evaluar el impacto de la transformación curricular para establecer un plan de mejora mediante alianzas estratégicas interinstitucionales.
005.- Implementar un sistema tutorial presencial, semipresencial y virtual en áreas críticas de deficiencia académica (matemática, español, ciencias y ciencias sociales).
006.- Iniciar programas de alfabetización de adultos en zonas rurales y comarcales.
007.- Sustituyendo paulatinamente las aulas multigrado por escuelas completas con docentes idóneos, infraestructura y servicios administrativos y psicopedagógicos.
L 1.1.3.- Mejorar la Calidad de los Docentes y de la Infraestructura Educativa
008.- Establecer un sistema de selección docente, científico, despolitizado, basado en méritos e idoneidad.
009.- Implementar un sistema de información geo referencial que incluya: estudiantes, mobiliario, personal docente y administrativo, infraestructura
010.- Articular la formación y actualización de educadores de diferentes niveles con las instituciones de educación superior
L 1.1.4.- Incrementar el Acceso y la Cobertura
011.- Unificar a través del Ministerio de Educación, como Órgano Rector, todo el subsistema formal y no formal de educación inicial.
012.- Sistematizar un registro de información sobre los estudiantes que van de pre media a media y articularlo con la educación superior, para evitar su deserción.
L 1.1.5.- Enfatizar en la calidad, pertinencia y equidad del Sistema educativo



Metodología y Construcción del Marco Estratégico de la Concertación

013.-	Implementar las leyes, normas y manuales de procedimientos para la educación inclusiva incorporando a SENADIS, IPHE y MEDUCA
014.-	Participar y alcanzar niveles aceptables en pruebas de calidad de la educación
E 1.2.-	Trabajar por conseguir una Salud universal, con una gestión del sistema de Salud eficaz y eficiente (SALUD UNIVERSAL, con una gestión del Sistema Sanitario EFICIENTE Y EFICAZ)
L 1.2.1.-	Unificación progresiva del Sistema Público de Salud
015.-	Instalación y Funcionamiento del Consejo Nacional de Coordinación e Integración del Sistema Público de Salud (SPU) como organismo de la conducción del proceso y de participación ciudadana
016.-	Garantizar los mecanismos legales, administrativos y financieros para el cumplimiento y compensación de los convenios MINSAL-CSS y la unificación del Sistema Público de Salud
017.-	Definición y desarrollo de una política moderna de Administración de recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos
018.-	Homologar y articular funcional y orgánicamente el Sistema Público de salud y el modelo de atención con enfoque hacia un modelo humanizado, integral y eficiente
019.-	Fortalecer las Funciones Esenciales de Salud Pública (FESP), mejorando el sistema de vigilancia y control de medicamentos y empoderando al MINSAL para que funcione como órgano rector
020.-	Coordinar, armonizar y actualizar las regulaciones de los servicios públicos que tienen competencia en la salud y seguridad de los trabajadores
L 1.2.2.-	Promover la Medicina Preventiva y la Atención Primaria
021.-	Iniciar un Plan de Atención Primaria en Salud (APS)
022.-	Promover el Mercadeo Sanitario y promoción de estilos de vida saludables y la organización y participación comunitaria en la solución de los problemas de salud
023.-	Acceso a la información sobre salud sexual y reproductiva, prevención del VIH/SIDA a familias, comunidades, jóvenes y poblaciones vulnerables
024.-	Ampliar programas de dotación de servicios sanitarios en las áreas indígenas y rurales
025.-	Mejorar la nutrición infantil en áreas rurales y comarcales a través del fomento de las actividades de producción agropecuaria
026.-	Incrementar programas de alimentación complementaria escolar en áreas urbanas marginales
L 1.2.3.-	Gestionar el Sistema de Salud de forma eficiente y eficaz
027.-	Desarrollo de un Sistema Nacional de Información en Salud que incluya herramientas de gestión integral y atención
028.-	Elaboración de un Plan Nacional de Salud en el marco del Plan Nacional de Desarrollo
029.-	Creación de la Comisión Nacional, Plan o Política Nacional y Normas Nacionales de Medicamentos
030.-	Creación de un Plan Nacional integral de RRHH en Salud
031.-	Crear un Sistema Nacional de Insumos y Equipos Médicos y Comités de Tecno vigilancia
L 1.2.4.-	Promover la equidad en el acceso a los servicios de salud y la atención materno-infantil en áreas marginadas
032.-	Mejorar el acceso a los servicios de salud en zonas rurales, comarcales y de difícil acceso
033.-	Fortalecer programas de capacitación para prevenir mortalidad materna e infantil, y ampliación de programas de parteras en zonas comarcales y marginadas
E 1.3.-	Promover la Inclusión Social de los más desfavorecidos (INCLUSION SOCIAL)
L 1.3.1.-	Desarrollar un Plan Nacional de Formación y Capacitación Técnica para población vulnerable y desfavorecida (autoempleo, microempresa, emprendimiento etc..)
034.-	Tener un plan de formación y capacitación y de desarrollo de proyectos para promover el emprendimiento
035.-	Tener una plan de formación para apoyar la capacidad técnica de la población que facilite la inserción laboral
L 1.3.2.-	Facilitar los mecanismos institucionales para mejorar el acceso al Trabajo de la población vulnerable y desfavorecida
036.-	Diseñar un sistema laboral e integral de apoyo a los trabajadores del sector agrícola



Metodología y Construcción del Marco Estratégico de la Concertación

037.-	Garantizar y exigir la vinculación al sistema de seguridad social de trabajadores informales y microempresarios
L 1.3.3.-	Impulsar y estimular Programas y Mecanismos que desarrollen y potencien actividades productivas y respetuosas con el medio ambiente
038.-	Impulsar proyectos productivos en poblaciones más pobres y en sectores no tradicionales
L 1.3.4.-	Manejo Eficiente y Eficaz del Gasto Público Social
039.-	El diseño y ejecución del presupuesto en gasto público tiene que atender a objetivos y estrategias claras por cada sector y colectivo
040.-	Contar con un instrumento único de identificación y seguimiento de la población pobre
L 1.3.5.-	Promover y facilitar el modelo de construcción de Vivienda para la población más vulnerable y más desfavorecida
041.-	Focalizar programas de subsidios habitacionales hacia los más pobres y adecuar programa PARVIS
042.-	Promover con la empresa privada la construcción de vivienda social
043.-	Desarrollar sistemas y una cultura de construcción de Viviendas adaptados al territorio
L 1.3.6.-	Aumentar la Cobertura y el Acceso a los Servicios Básicos de los más desfavorecidos
044.-	Revisar el modelo de participación público-privada para la prestación de servicios públicos
045.-	Garantizar el acceso de los más pobres a servicios públicos básicos e infraestructuras
02.-	(CRECIMIENTO SOSTENIDO, SOSTENIBLE, INTEGRADOR e INCLUSIVO): Crecimiento sostenido y sostenible de la economía y del empleo, a través de la competitividad, los sectores estratégicos y un desarrollo regional equilibrado e inclusivo
E 2.1.-	Mejorar el Entorno Productivo y la Competitividad (ENTORNO COMPETITIVO)
L 2.1.1.-	Promover el Equilibrio Macroeconómico del país (Balanza Macro Fiscal)
046.-	Adoptar y dar seguimiento a parámetros en el manejo fiscal-financiero del sector público
047.-	Dirigir el ahorro generado a la inversión social para el combate a la pobreza
048.-	Aumentar el número de empresas formales creadas
049.-	Impulsar el proceso de participación público-privada para la prestación eficiente de servicios públicos
L 2.1.2.-	Mejorar la Infraestructura para facilitar las actividades productivas
050.-	Aumentar la infraestructura en energía, comunicaciones y transporte, evaluando inversiones con participación público-privada
051.-	Diseñar y ejecutar un programa de construcción de caminos de penetración para integrar al mercado a las áreas alejadas, rurales e indígenas
052.-	Modernizar el Sistema Portuario Nacional de los puertos menores (cabotaje) para el desarrollo de comunidades costeras del país
L 2.1.3.-	Consolidar el Modelo Energético del país
053.-	Diseñar e implementar una política de generación de energía viable, sustentable y con enfoque social
054.-	Continuar con el proyecto de integración en la interconexión energética con los países del área
055.-	Promover el ahorro energético en todos los sectores mediante uso de tecnologías eficientes, una cultura de consumo razonable, aranceles especiales para equipos eficientes y otros
L 2.1.4.-	Impulsar el Sistema de Apoyo Financiero y de acceso al crédito orientado a actividades productivas
056.-	Facilitar la obtención de crédito especialmente en micro y pequeña empresa con énfasis en los grupos rurales y pueblos originarios
L 2.1.5.-	Promoción de la Internacionalización en los sectores productivos
057.-	Desarrollar una oferta exportable diversificada con significativo valor agregado, de calidad y con volúmenes que mejoren la competitividad del país
058.-	Atraer inversión extranjera directa de alto valor agregado que incida sobre el nivel de bienestar de la población panameña
L 2.1.6.-	Desarrollar un Contexto Laboral basado en la Equidad y que promueve la competitividad



Metodología y Construcción del Marco Estratégico de la Concertación

059.-	Promover modelos de trabajo digno y una cultura empresarial orientada a la colaboración, el empoderamiento y el crecimiento humano
060.-	Promover una capacitación orientada a la inserción laboral efectiva y desarrollar incentivos fiscales que apoyen dicha capacitación
061.-	Desarrollar modelos para la asignación de salarios mínimos que promuevan un desarrollo equilibrado entre regiones, entre el sector privado y el sector público, así como los mecanismos para su ajuste basados en la competitividad y la calidad de vida
E 2.2.-	Potenciar Sectores Estratégicos como agricultura, turismo, servicios logísticos y otros (DINAMIZACIÓN SECTORES ESTRATEGICOS)
L 2.2.1.-	Desarrollar la actividad de Capacitación demandada por los sectores productivos de la economía
062.-	Implementar programas de capacitación para desarrollar destrezas técnicas y valores para la ciudadanía y el trabajo
L 2.2.2.-	Impulsar el desarrollo del Turismo como un elemento dinamizador e integrador de la economía
063.-	Desarrollar el sector turismo en base a un Plan Maestro sujeto a actualizaciones periódicas con especial énfasis en las áreas rurales y las comarcas
064.-	Crear la Comisión de Turismo en la Asamblea Nacional
065.-	Desarrollar centros artesanales que faciliten la comercialización de artesanías y atraigan al turista
L 2.2.3.-	Fomentar las actividades de producción Agroindustrial y pesquera¹
066.-	Implementar programas de reconversión agrícola
067.-	Impulsar la modernización de la flota pesquera
L 2.2.4.-	Convertir a Panamá en la Plataforma Logística y comercial de América
068.-	Convertir a Panamá en un HUB marítimo aprovechando su posición geográfica adecuando la Ley Orgánica de la Autoridad Marítima
069.-	Propiciar y mantener la competitividad en las instituciones y empresas que son parte de las actividades logísticas institucionalizando un mecanismo coordinador con participación público privada
E 2.3.-	Propiciar un crecimiento económico Territorial y Sostenible (DESARROLLO TERRITORIAL Y AMBIENTAL)
L 2.3.1.-	Implementar progresivamente el proceso de Descentralización territorial
070.-	Implementar una política de descentralización y desarrollo local
L 2.3.2.-	Promover políticas de sensibilización y protección del medio ambiente
071.-	Establecer mecanismos de control, medición de la efectividad y fiscalización de los requisitos de protección al medio ambiente
072.-	Implementar una política efectiva de gestión integrada del recurso agua
073.-	Implementar políticas de reducción de riesgos de desastres naturales y plan de desarrollo urbano y rural
L 2.3.3.-	Impulsar el Desarrollo Humano integral de las poblaciones provinciales, locales y originarias
074.-	Promover el desarrollo local garantizando la inclusión de los segmentos más pobres de la población
075.-	Fortalecer la mesa nacional para la elaboración, estudio y diseño de un Plan de Desarrollo Integral para los Pueblos Originarios
076.-	Reducir Porcentajes de pobreza y de pobreza extrema entre la población indígena. Índices de natalidad, mortandad y migración. Datos sobre cultivos, tenencia de animales y actividad económica. Datos sobre nivel de educación. Control de tierras, territorios y recursos naturales. Índices de nutrición, salud y ambiente. Bienes y recursos productivos. Acceso a la educación bicultural. Condiciones para el ejercicio del autogobierno
O3.-	(BUEN GOBIERNO, JUSTICIA INDEPENDIENTE Y SEGURIDAD CIUDADANA): Gobierno Transparente y eficaz, que promueva la participación ciudadana, y genere confianza en la gobernanza
E 3.1.-	Reformar la Administración Pública, para hacerla transparente, eficiente y cercana a la ciudadanía (ADMINISTRACION EFICIENTE, EFICAZ, TRANSPARENTE Y CERCANA)
L 3.1.1.-	Materializar la transparencia, los mecanismos de participación ciudadana y la rendición de cuentas en la administración pública
077.-	Promover el derecho de acceso a información pública, la cultura de rendición de cuentas y la auditoría social.



Metodología y Construcción del Marco Estratégico de la Concertación

078.- Optimizar el papel de instituciones de control, vinculadas a la tutela de derechos ciudadanos
079.- Combatir la corrupción institucional
080.- Promover e institucionalizar una cultura ética
L 3.1.2.- Rediseño y Modernización de la Administración Pública
081.- Fortalecer la institucionalidad y profesionalización del servicio público
082.- Rediseñar y modernizar la gestión pública
083.- Descentralizar y fortalecer los gobiernos locales y comarcales
L 3.1.3.- Fortalecimiento de la Cultura democrática y la participación ciudadana
084.- Educación para la vida en democracia
E 3.2.- Hacer más eficiente y eficaz la Administración de Justicia, potenciando su independencia (JUSTICIA EFICIENTE, EFICAZ e INDEPENDIENTE)
L 3.2.1.- Reactivar el Pacto de Estado por la Justicia
085.- Activación de la Comisión del Pacto, dotación de recursos y mecanismo eficaz de seguimiento y cumplimiento.
L 3.2.2.- Mejorar el Acceso a la Justicia
086.- Creación y fortalecimiento de la jurisdicción de paz
087.- Fortalecer los servicios de defensa pública gratuita y de protección a la víctima
L 3.2.3.- Lograr una Reforma Integral de la Jurisdicción Penal
088.- Adoptar la Política Criminológica por parte del Órgano Ejecutivo y creación del ente rector.
089.- Dotar de recursos necesarios para la implementación gradual del sistema penal acusatorio
L 3.2.4.- Reforma Estructural del Sistema de Justicia
090.- Instituir la carrera judicial y de instrucción sumarial, incorporando la evaluación del desempeño y efectivos procesos disciplinarios
091.- Fortalecimiento de la Auditoría judicial en el Órgano Judicial y evaluación de desempeño
092.- Implementar un sistema de preselección que garantice participación de la sociedad civil en la escogencia de magistrados y procuradores.
E 3.3.- Mejorar la Seguridad Ciudadana de manera integral y sostenida como un Derecho de la población (SEGURIDAD CIUDADANA)
L 3.3.1.- Enfrentar la violencia de género y doméstica
093.- Ejecutar el Plan Nacional contra la Violencia
L 3.3.2.- Gestionar la seguridad ciudadana con enfoque integral.
094.- Crear y Ejecutar un Programa de Seguridad Integral y establecer mecanismos de seguimiento
095.- Modernizar y fortalecer las capacidades institucionales del MINSEG y estamentos vinculados.
096.- Involucrar y adecuar la seguridad a nivel municipal y comarcal
097.- Implementar la Ley sobre modernización del sistema penitenciario
L 3.3.3.- Mejora del control de armas de fuego
098.- Revisar el marco legal sobre el control de armas y fortalecer los programas de entrega voluntaria.
L 3.3.4.- Revisión y actualización de legislación prevista para delitos graves
099.- Legislar sobre bienes y valores procedentes de actividad criminal organizada ("extinción de dominio")



Metodología y Construcción del Marco Estratégico de la Concertación
