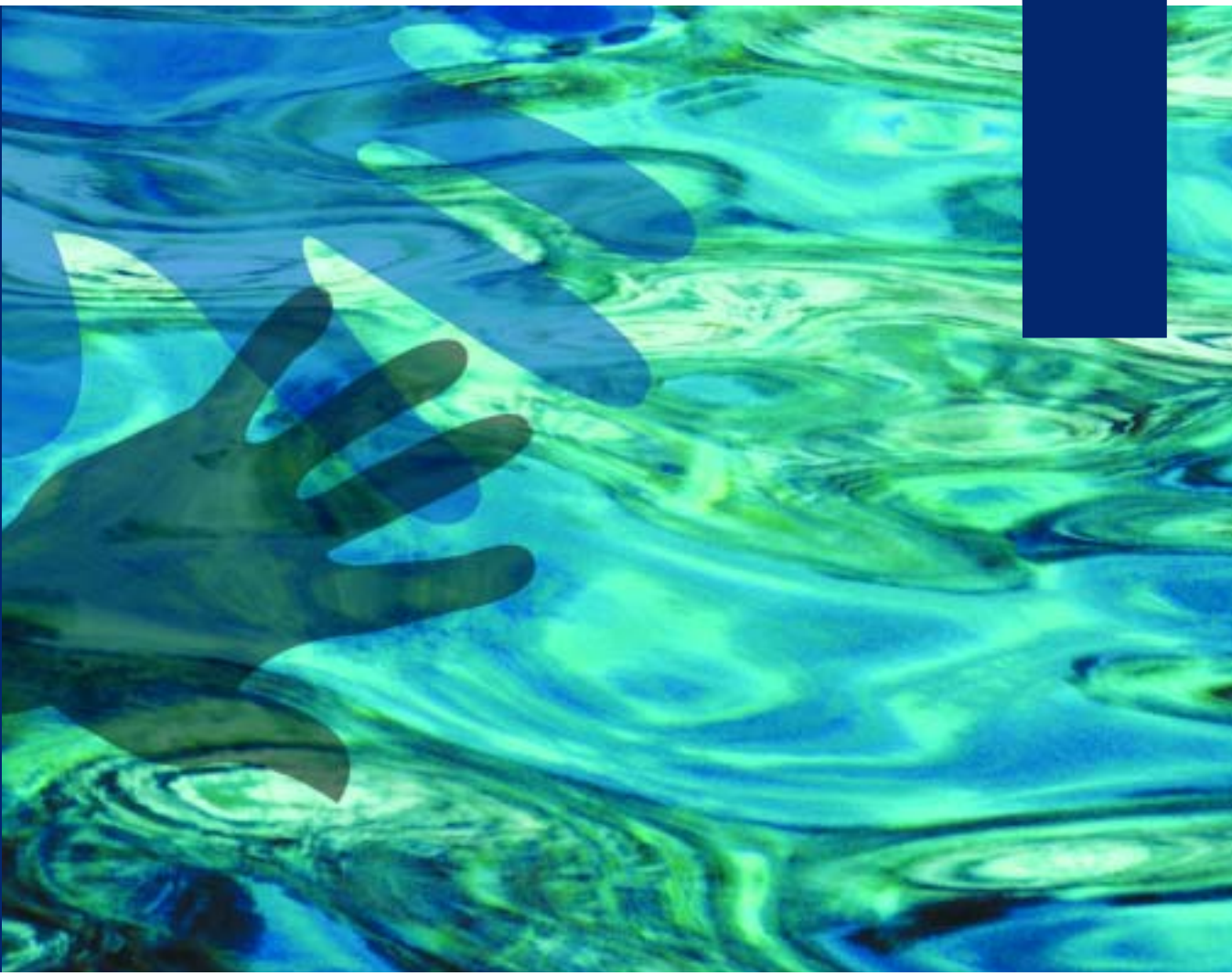


# Estudio de Caso sobre Integridad de la Gestión Pública: Lecciones Aprendidas y Mejores Prácticas de la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación



# Resumen Ejecutivo

La Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT) es creada por la Ley 13 de 15 de abril de 1997 y modificada por la Ley 50 de 21 de diciembre de 2005, la cual establece los lineamientos para el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación en Panamá. Esta Ley no solo es la primera de su género en Panamá, sino que además, es producto de una amplia consulta, lo que permitió su aprobación. Fundamentada en esta ley se ejecutan acciones claves para fortalecer, apoyar, inducir y promover el desarrollo en ciencia, tecnología e innovación.

Su Misión está declarada como "Convertir la ciencia y la tecnología en una herramienta para el Desarrollo Sostenible" y su Visión señala que "SENACYT busca constituirse como el núcleo institucional y focal del desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación como parte integral de la política nacional de desarrollo, fortalecimiento la identidad cultural y promoviendo la difusión del conocimiento a toda la sociedad".

Este estudio presenta una síntesis de las iniciativas y/o proyectos más relevantes que la institución ha diseñado e implantado desde su creación y los esfuerzos que realiza en el marco del actual Plan Nacional de Ciencia y Tecnología.

Las iniciativas que se documentan tiene relación a los siguientes componentes de la integridad de la gestión pública: (a) Gestión por Resultados, describe el Sistema de Planificación Institucional y el desarrollo de los indicadores de desempeño, (b) en el tema de Rendición de Cuentas se analizan las Convocatorias Públicas

varios programas destinados a otorgar financiamiento para proyectos de investigación y desarrollo, de innovación empresarial, para repatriar talento panameño que se encuentra radicado en el exterior, entre otros; y el establecimiento del Centro Nacional de Metrología de Panamá, y (c) en el ámbito de participación ciudadana y nivel de compromiso se documentó la iniciativa de las Infoplazas.

La SENACYT ha jugado un rol central en el proceso de formulación y puesta en ejecución del I Plan Estratégico Nacional de Ciencia y Tecnología que tiene como objetivo aportar a la implementación de una política nacional de ciencia y tecnología orientada a dotar al país de una competencia científico-tecnológica apropiada para sostener su desarrollo humano, para enfrentar los grandes retos nacionales y aumentar la competitividad nacional.. En este contexto, tal como es señalado en el Plan Estratégico de Ciencia y Tecnología un sistema robusto de rendición de cuentas y el reconocimiento o compensación correspondientes ha comprobado ser un instrumento eficaz en promover la calidad y por tanto efectividad en la innovación.

Gran parte de las iniciativas que acá están señaladas están dirigidas a fortalecer la transparencia del sistema de concursabilidad de las becas y dotar a la institución de mecanismos que la permitan posicionar estratégicamente en el proceso de implementación de las políticas y programas de ciencia y tecnología. Se espera a través de éstas, fortalecer la capacidad científica y tecnológica de Panamá mediante la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) en Ciencia y Tecnología.

## Programa de Integridad de la Gestión Pública Panameña

### Estudios de Casos "Lecciones Aprendidas y Mejores Prácticas"

### Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT)

Secretaría Ejecutiva del Consejo Nacional de Transparencia Contra la Corrupción

Banco Interamericano de Desarrollo

Septiembre 2006

## Indice

- 2 Presentación
- 3 Nosotros
- 4 Introducción
- 6 Descripción de la Institución
- 8 ¿Cuál es el nivel que tiene la institución en todos los ámbitos de integridad?
- 10 Descripción de las Iniciativas
- 13 Factores críticos de éxito que han facilitado el desarrollo del componente
- 13 Factores críticos que han limitado el desarrollo de la iniciativa en el componente
- 14 Principales resultados logrados por la iniciativa
- 15 Lecciones aprendidas para que la iniciativa sea replicable al resto de las instituciones públicas
- 16 Factores críticos y lecciones aprendidas respecto al desarrollo de los cinco componentes de la integridad de la gestión pública identificados en las instituciones pilotos - Conclusiones Generales
- 23 Anexo

# Presentación

Los procesos de reforma del Estado están sometidos como el resto de los temas que trascienden el desarrollo de las sociedades, a las fuerzas incontrolables, o mejor dicho a las presiones controladas por el nuevo orden mundial. En el caso de Panamá, y su gente, por su particular naturaleza y su privilegiada posición geográfica, le es factible enfrentar el reto con mejores perspectivas. Dentro de este panorama, su evolución institucional la convierte en una experiencia inédita la cual debe ser aprovechada para enfrentar entre otros problemas la gran inequidad social reconocida por propios y extraños, así como el debilitamiento de nuestra identidad nacional.

En el presente proyecto se reconoce avances en el proceso de modernización del Estado el cual exige un tratamiento científico. Ello ayudará a que éstos sean permanentes y dignos de convertirse en paradigmas para continuar su fortalecimiento.

Al Consejo Nacional de Transparencia Contra la Corrupción y su Secretaría Ejecutiva, les complace presentar los resultados de los estudios de casos sobre Integridad de la Gestión Pública de cinco instituciones piloto que formaron parte del Proyecto "Lecciones Aprendidas y Mejores Prácticas para la Integridad en la Gestión Pública Panameña", a saber: Autoridad del Canal de Panamá, Comisión Nacional de Valores, Dirección General de Ingresos del Ministerio de Economía y Finanzas, Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y Tribunal Electoral. Preliminarmente se analizaron y evaluaron 20 instituciones, seleccionando las indicadas. Al inicio creímos buscar una aguja en un pajar. Para satisfacción no fue así. Somos mejores de lo que creemos.

El proyecto financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo, tiene entre sus objetivos, realizar acciones

dirigidas a promover y difundir buenas prácticas en la gestión pública, sobre la base del respeto a los principios de ética, transparencia y prevención de la corrupción. Los estudios realizados con las cinco instituciones modelos, constituyen el semillero de esta iniciativa, y se encamina a identificar y documentar las buenas prácticas ejecutadas como parte del fortalecimiento institucional. Ellas servirán de ejemplos dignos de emular por el resto de las instituciones públicas. Además, se sientan las bases de la gestión del conocimiento dentro de la Administración Pública panameña fundamentada en cinco pilares: Gestión por Resultados, Rendición de Cuentas, Acceso a información pública por parte de los ciudadanos, Funcionamiento del sistema de atención de denuncias de actos de corrupción, Participación ciudadana y nivel de compromiso.

La información presentada en esta publicación constituye un aporte que servirá de apoyo a las entidades del sector público en la titánica labor de propiciar el desarrollo de buenas prácticas de gestión, fortaleciendo la institucionalidad del Estado, mejorando los servicios que se prestan a los ciudadanos y promoviendo la erradicación progresiva de las prácticas dañinas que favorecen la corrupción y atentan contra el bienestar de la sociedad, limitan la transparencia y credibilidad en las instituciones públicas.

Debemos seguir trabajando en mejorar la eficiencia y calidad de la administración pública. Hay que aunar esfuerzos, de los servidores públicos y la sociedad civil. Es parte de las alternativas para el control efectivo de la corrupción.



Alma Montenegro de Fletcher  
Secretaría Ejecutiva

# Nosotros

Para la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT) resulta importante formar parte de la investigación que se realiza sobre transparencia en la Administración Pública. En efecto, en ciencias, transparencia sirve para garantizar la selección por mérito del apoyo a ideas y propuestas. Una sociedad que valore la transparencia, facilita nuestra gestión.

Los casos que documentan las políticas y prácticas de transparencia que han sido introducidos durante esta administración y que forman parte de las iniciativas descritas en el presente estudio, se relacionan con los programas de adjudicaciones de becas para investigación, desarrollo, innovación y aprendizaje en ciencias; y adjudicaciones para la realización de actividades de ciencia y tecnología. Estas becas y adjudicaciones son otorgados a través de convocatorias abiertas, que constituyen igualdad de oportunidades para que la comunidad científica participe. Estos programas incluyen reglamentos y formularios que establecen las condiciones, criterios y proceso de preselección y selección de beneficiarios. Estos programas de adjudicación por mérito hacen parte de la política de ciencia, tecnología e innovación contenida en el Plan Estratégico Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2005 - 2010, aprobado por el Consejo de Gabinete. Este plan, y la política de inversión en ciencia y tecnología constituyen una carta de navegación para el país, y va más allá de la gestión misma de la SENACYT.

Otra iniciativa que aporta elementos hacia la integridad de la gestión pública es la puesta en marcha de un sistema de planificación y fortalecimiento institucional que permite un alineamiento de la institución a varios niveles (objetivos, metas e iniciativas) y facilita que la institución enfoque su gestión en las iniciativas estratégicas. Esto trae como consecuencia una gestión con mayor

impacto, una gestión estratégica. Adicionalmente, estamos próximos a constituir la Junta Directiva de la SENACYT, instancia en la cual estarán participando representantes de varios sectores de la sociedad.

Los programas para la adjudicación de becas y subsidios y sus reglamentos han sido elegidos por su visibilidad externa. La política de ciencia y tecnología contenida en el Plan Estratégico desencadena un proceso de apropiación de la importancia de la ciencia por parte de los diferentes sectores de la sociedad. La ciencia es de todos, y para todos. El sistema de planificación por resultados y fortalecimiento institucional facilita nuestra gestión diaria.

Cabe destacar, que los programas para la adjudicación de becas y subsidios y sus reglamentos han resultado de gran beneficio pues minimizan la presión de los interesados por subvertir el proceso. A través de la política de ciencia y tecnología contenida en el Plan Estratégico orienta el quehacer científico del país y representa a nivel interno, la posibilidad de diseñar e implantar un sistema de planificación por resultados y de fortalecimiento institucional, que busca lograr que la SENACYT sea una institución moderna, eficiente y eficaz, preparada para cumplir su mandato de convertir a la ciencia y a la tecnología en herramientas para el desarrollo sostenible de nuestro país.



Dr. Julio Escobar  
Secretario Nacional de Ciencia,  
Tecnología e Innovación (SENACYT)

# Introducción

La Secretaría Ejecutiva del Consejo Nacional de Transparencia Contra la Corrupción, ha estado ejecutando desde mayo del presente año el Proyecto “Lecciones Aprendidas y Mejores Prácticas para la Integridad en la Gestión Pública Panameña”, financiado en el marco de una Cooperación Técnica del Banco Interamericano de Desarrollo. El objetivo general de este Proyecto es sentar las bases para introducir, difundir, y promover los conceptos de integridad y transparencia en las entidades públicas de Panamá, reconociendo al servidor público como el principal promotor de los cambios necesarios para difundir la transparencia y combatir la corrupción, introduciendo de esa manera los valores permanentes de integridad en la gestión pública.

En este contexto, se desarrollaron cinco estudios específicos en instituciones pilotos para la definición y descripción del nivel de desarrollo e implementación de los siguientes componentes de la integridad de la gestión pública: (a) Gestión por Resultados; (b) Rendición de Cuentas; (c) Acceso a información pública por parte de los ciudadanos; (d) Funcionamiento del sistema de promoción de denuncias de actos de corrupción; y, (e) Participación ciudadana y nivel de compromiso.

El proceso de selección de las entidades participantes en el estudio requirió emprender una serie de actividades entre las cuales mencionamos: la participación de los consultores a cargo de los estudios, en el Foro de Transparencia y Rendición de Cuentas realizado en el mes de mayo del presente año, el contacto con las instituciones participantes que expusieron sus casos, reuniones con instituciones con experiencias

destacables, reunión desayuno convocando alrededor de 20 potenciales instituciones participantes, sistematización de experiencias similares a nivel internacional, el establecimiento de criterios para la selección de las instituciones y el desarrollo de una metodología que permitiera sistematizar las experiencias que se documentarían.

Teniendo en cuenta la experiencia internacional de Sistemas de Buenas Prácticas y Documentación de Lecciones Aprendidas, así como los criterios establecidos en el marco del Programa de Integridad de la Gestión Pública Panameña, se definieron los siguientes criterios para la selección de las instituciones: (a) Voluntad Política del Directivo de la Institución, para el desarrollo del estudio y la posibilidad de contar luego con la introducción de los cambios que se le propongan, (b) contar con Equipo Contraparte dispuesto a desarrollar los estudios e implementar los cambios que sean recomendados, (c) percepción de integridad de gestión pública, dado por reconocimiento Público, opiniones de actores claves, etc., (d) antecedentes de una gestión ajustada a los criterios de “Buenas Prácticas”, en los siguientes criterios que se mencionan, tales como estándares adecuados de eficiencia, eficacia, calidad de servicio y transparencia, sustentabilidad de los componentes, innovación en el desarrollo de los componente, capacidad de Replicabilidad en el resto de la Administración Pública.

De acuerdo a reuniones sostenidas con las instituciones preseleccionadas y el análisis de los antecedentes se invitó a formar parte a varias instituciones, seleccionándose finalmente a las siguientes:

1. **Autoridad del Canal de Panamá**
2. **Comisión Nacional de Valores**
3. **Dirección General de Ingresos del Ministerio de Economía y Finanzas**
4. **Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación**
5. **Tribunal Electoral**

Para el proceso de documentación se procedió a elaborar un marco metodológico y conceptual para que todas las instituciones participantes tuvieran en cuenta a que se refería cada uno de los componentes, cuales eran el tipo de iniciativas que esperaba documentar y los énfasis necesarios para extraer los factores críticos de éxito en el desarrollo de los componentes de la integridad de la gestión pública, los factores limitantes y principalmente las lecciones aprendidas. De esta manera se solicitó a las instituciones que completaran un cuestionario orientado a identificar, sistematizar el desarrollado de cada uno de los componentes y el grado de avance y dificultades que ha enfrentado. A partir de la información obtenida por este cuestionario y las entrevistas realizadas con los equipos directivos de las instituciones, se documentaron los estudios que acá se presentan.

Los pasos siguientes a partir de la sistematización de esta valiosa información que acá se presenta, son en términos generales, la publicación y presentación de los resultados de los estudios en la Semana de la Transparencia, organizada por la Secretaría Ejecutiva de Transparencia Contra la Corrupción. Se espera

asimismo, la comparación de los resultados obtenidos con estándares de buenas prácticas en cada uno de los componentes y a partir de esto desarrollar propuestas de mejoramiento y/o apoyos para el fortalecimiento de los componentes, tanto en las instituciones participantes como hacia otras de la Administración Pública. Asimismo, a través de estos estudios se tendrá la base para producir una metodología validada para introducir la Gestión del Conocimiento (de conformidad con las mejores prácticas a nivel internacional) como parte de una cultura organizacional de las instituciones públicas de Panamá, con la cual se espera crear oportunidades para mejorar las prácticas en la gestión pública panameña que apoyen la aplicación de estrategias de prevención y fortalecimiento del modelo de Gestión del Conocimiento Institucional.

Queremos destacar el gran compromiso con que cada uno de los equipos a cargo de los estudios participó en este Proyecto, la calidad de la información proporcionada y la rigurosidad en presentar las iniciativas de tal manera que pudieran ser replicables al resto de la administración pública. Agradecemos a todas las instituciones que participaron, y confiamos que el aprendizaje sistematizado permitirá a otras entidades hacer replicables gran parte de las iniciativas acá presentadas. Asimismo esperamos que esta iniciativa pionera en lo que es la identificación, sistematización y documentación de lecciones aprendidas y buenas prácticas de sus frutos y posibilite que otras instituciones participen y se sumen a esta experiencia contribuyendo al mejoramientos de la administración y gestión pública panameña.



# SENACYT

## Descripción de la Institución

La Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT) es creada por la Ley 13 de 15 de abril de 1997 y modificada por la Ley 50 de 21 de diciembre de 2005, la cual establece los lineamientos para el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación en Panamá. Esta Ley no solo es la primera de su género en Panamá, sino que además, es producto de una amplia consulta, lo que permitió su aprobación. Fundamentada en esta ley se ejecutan acciones claves para fortalecer, apoyar, inducir y promover el desarrollo en ciencia, tecnología e innovación

Su Misión está declarada como “Convertir la ciencia y la tecnología en una herramienta para el Desarrollo Sostenible” y su Visión señala que “SENACYT busca constituirse como el núcleo institucional y focal del desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación como parte integral de la política nacional de desarrollo, fortalecimiento la identidad cultural y promoviendo la difusión del conocimiento a toda la sociedad”.

Los usuarios de SENACYT son el sector privado en sus procesos de reconversión y modernización; el Gobierno en su proceso de automatización y tecnificación, el sector académico-investigativo en el acceso a infraestructuras y

financiamientos que potencien la integración de masas críticas de investigadores y tecnólogos de la región y la población en general en el acceso universal de conocimientos a través de la divulgación de los logros de la investigación científica y del desarrollo tecnológico.

Para dichos usuarios se entregan los siguientes Productos y Servicios:

- Subsidios para apoyo a proyectos de investigación y desarrollo, innovación empresarial e innovación en el aprendizaje en ciencias, a través de convocatorias a fondos concursables en fechas específicas del año.
- Apoyos puntuales a investigadores para presentar ponencias, organizar eventos, concluir tesis de pre y post grado, realizar pasantías y otras actividades que estimulen el que hacer científico en el país.
- Becas de estudio a nivel de maestrías, doctorados y postdoctorados para investigadores, profesores de universidades públicas, docentes de escuelas medias, funcionarios del sector estatal que trabajan en áreas de ciencia y tecnología.
- Información actualizada y validada sobre los principales indicadores científicos y tecnológicos del país y su evolución anual.
- Centros públicos de acceso a Internet de bajo costo en áreas suburbanas, rurales y de difícil acceso.
- Capacitación a docentes en metodologías de enseñanza de las ciencias utilizando el método de indagación.
- Feria de proyectos científicos para estudiantes de colegios primarios y secundarios del país, agrupados en clubes de ciencias, para despertar el interés de la juventud en carreras científicas.
- Servicios de calibración y mantenimiento de patrones nacionales de medida.

- Equipos de alta tecnología para análisis químicos y de biología molecular.

- Asesorías para la gestión de calidad.

- Capacitación y actualización en técnicas de análisis para funcionarios del sector privado y gubernamental.

- Capacitación a docentes en metodologías de enseñanza de las ciencias utilizando el método de indagación.

Para cumplir con su misión y funciones la institución cuenta con 80 funcionarios incluyendo personal fijo, permanente y transitorio, y personal de contrato.

La SENACYT ha jugado un rol central en el proceso de formulación y puesta en ejecución del Plan Estratégico Nacional de Ciencia y Tecnología que tiene como objetivo aportar a la implementación de una política nacional de ciencia y tecnología orientada a dotar al país de una competencia científico - tecnológica apropiada para sostener su desarrollo humano, para enfrentar los grandes retos nacionales y aumentar la competitividad nacional para enfrentar los grandes retos nacionales. En este contexto, tal como es señalado en el Plan Estratégico de Ciencia y Tecnología un sistema robusto de rendición de cuentas y el reconocimiento o compensación correspondientes ha comprobado ser un instrumento eficaz en promover la calidad y por tanto efectividad en la innovación.

Gran parte de las iniciativas que acá están señaladas están dirigidas a fortalecer la transparencia del sistema de concursabilidad de las becas y dotar a la institución de mecanismos que la permitan posicionar estratégicamente en el proceso de implementación de las políticas y programas de ciencia y tecnología. Se espera a través de éstas, fortalecer la capacidad científica y tecnológica de Panamá mediante la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) en Ciencia y Tecnología.

## ¿Cuál es el nivel que tiene la institución en todos los ámbitos de integridad?

### Gestión por Resultados

La SENACYT cuenta con un Sistema de Planificación Institucional, que fue implantado en septiembre de 2004, con alta prioridad para su dirección y tiene como objetivos fijar las metas para el quinquenio (2004-2009), definiendo los responsables al interior de la institución, los indicadores y su valor. Se espera con este Sistema enfocar el quehacer institucional hacia el cumplimiento de esas metas, posibilitando la detección a tiempo de las dificultades para tomar las acciones correctivas o en re-enfoque de las metas.

El Sistema se ha puesto en marcha a partir de un proceso de consultoría de dos fases. En la primera fase se revisó el mandato de cada dirección, sus objetivos estratégicos, las metas (anuales y quinquenales) y la determinación de los indicadores y sus valores. Este proceso duró desde octubre de 2004 a junio de 2005. A partir de junio de 2006 se contrató la segunda fase de la consultoría, orientada a la automatización de los cuadros de mando integral e iniciativas estratégicas de manera que se pueda visualizar si la iniciativa va mucho mejor que lo previsto (visualizado azul), como lo previsto (visualizado verde), con retraso leve (visualizado amarillo) o con retraso considerable (rojo). La iniciativa es financiada con presupuesto de la institución.

Los problemas principales en la implementación de esta iniciativa estuvieron en la ausencia de una cultura institucional basada en resultados. Realizar un cambio de cultura requiere mucha insistencia por parte del Director para clarificar la diferencia entre lograr las metas, y no lograrlas. Derivado de lo anterior, se ha tenido que enfrenar una cultura que no está habituada a fijar objetivos estratégicos, ni a construir indicadores ni metas por adelantado. Esto requiere liderazgo y tacto. El aspecto que facilitó la iniciativa fue la existencia de un punto de quiebre en el cual los participantes se dan cuenta que tener un

referente al cual acudir para recordar qué es lo que deben hacer (re-enfoque) es de gran utilidad.

### Rendición de Cuentas

El proceso de Rendición de Cuentas de SENACYT se basa principalmente en el Sistema de Planificación Institucional, el cual incluye indicadores de resultado o de impacto que permiten poner en evidencia cual es (o cual fue) el impacto “neto” o real de la gestión. Este sistema permite además vincular la planificación con el presupuesto, por lo que permite saber cuanto dinero se dirigió hacia ese fin o propósito. Es importante constatar que actualmente el control de gestión se está automatizando.

Los principales problemas también se registraron en términos de la ausencia de una cultura de rendición de cuentas.

Otra iniciativa que SENACYT menciona dirigida a la rendición de cuentas, es el proceso de convocatorias para el financiamiento de Proyectos de investigación y desarrollo, de innovación empresarial y de innovación en el aprendizaje de la ciencia mediante fondos concursables evaluados por pares nacionales e internacionales. Este proceso se inició en el 2004 e incluye la promoción a través de los medios de comunicación poniendo a disposición on line de formularios y reglamento. Para la evaluación de las pre propuestas y propuestas se conforman grupos o comisiones de evaluadores de reconocido prestigio. Los resultados son publicados en la página web y se comunica a los no beneficiados de los resultados de la evaluación.

Los principales problemas para transitar a esta cultura de rendición de cuentas han estado en la falta de entrenamiento de los proponentes para plasmar las buenas ideas en propuestas de calidad. Para fortalecer la capacidad de los proponentes se han organizado talleres dirigidos a proponentes potenciales cuyo objetivo ha sido proveer de entrenamiento en la preparación de propuestas.

También en materia de rendición de cuentas se destaca la publicación en la página Web de SENACYT el Portal de Transparencia del Gobierno, asimismo se publican las compras realizadas y la planilla de la institución.

### Acceso a la Información Pública por Parte de los Ciudadanos

La principal iniciativa a este respecto están en el Proyecto Infoplazas. Las Infoplazas son centros comunitarios de acceso a la información por medio del Internet y de material en formato multimedios. Consisten en locales habilitados con computadoras con acceso a Internet a través de líneas dedicadas de alta velocidad dependiendo del área donde se encuentre ubicado el centro. Estas proveen acceso a todo tipo de información en Internet.

Además del servicio del Internet, cada Infoplaza cuenta con sistemas de archivos de información presentada en forma de páginas Web, relativa a las actividades económicas y comerciales propias de la región en la que se localiza cada Infoplaza. Estos centros comunitarios se establecen a lo largo del país, en áreas rurales y sub-urbanas. Para establecer las Infoplazas se identifican asociados, que pueden ser organizaciones o entidades gubernamentales o no gubernamentales (ONG), fundaciones, grupos cívicos o comunitarios radicados en cada comunidad. Estos asociados comparten los costos de la instalación y operación de la Infoplaza con la SENACYT. Este es un modelo similar al de franquicias, pero sin la transacción de regalías o pagos por membresía. La SENACYT ofrece los servicios tecnológicos necesarios para la puesta en funcionamiento y operación, incluyendo capacitación continua, soporte técnico y solución a distancia de problemas relacionados con atención a los usuarios.<sup>1</sup> Cada Infoplaza, por intermedio del asociado correspondiente, puede acceder a servicios técnicos y adquirir tecnología en la localidad o área en que se localice, con el fin de fortalecer su capacidad de prestar servicios de información.

<sup>1</sup>[www.senacyt.gob.pa](http://www.senacyt.gob.pa)

[www.senacyt.gob.pa](http://www.senacyt.gob.pa)

Infoplaza Educativa en Santiago

9 de julio, 2004

Con el fin de brindar servicios informáticos a estudiantes y profesores del plantel, inició funciones, en el Instituto Urracá de la ciudad de Santiago de Veraguas, una nueva infoplaza educativa.

Este es el tercer Centro de Transferencia de Tecnología de Información dirigido a públicos específicos que la SENACYT y sus asociados instalan en el país, aparte de las 56 infoplazas tradicionales que, desde el año 2000, benefician a la población panameña en general. Las otras dos infoplazas educativas funcionan en el Centro de Rehabilitación Femenina y en la Fundación San Felipe de la ciudad capital.

La instalación de esta nueva infoplaza fue posible gracias al apoyo del Club de Padres de Familia y de la Administración del Plantel, en su interés de capacitar a los casi 3 mil estudiantes que diariamente acuden a sus aulas.

El Instituto Urracá se fundó el 25 de julio de 1964 y cuenta con bachilleratos en Letras, Ciencias, Comercio, Gestión Empresarial y Banca y Finanzas.

## Descripción de las Iniciativas

### Gestión por Resultados

**Nombre:** Sistema de Planificación Institucional.  
**Año en que se implementó:** 2004.

#### Objetivos que se propuso:

- Lograr un alineamiento de la institución a varios niveles.
- Que los objetivos, metas e iniciativas estratégicas de la institución estén alineadas con las metas presidenciales.
- Que los objetivos, metas e iniciativas estratégicas de la institución respondan al mandato institucional.
- Que los objetivos, metas e iniciativas estratégicas de las direcciones respondan al mandato de cada dirección.
- Que los programas y proyectos que llevan a cabo las direcciones sean acordes con el mandato de cada dirección, y por ende sean acordes con el mandato institucional y con las metas presidenciales.
- Enfocar a la institución en las iniciativas estratégicas y a su vez, que no se “distriga” en temas que no son prioritarios. Esto trae como consecuencia una gestión con mayor impacto, una gestión estratégica.
- Permitir efectuar un seguimiento periódico a las metas y a su estado de avance, de manera que se puedan detectar a tiempo si existen atrasos o dificultades que requieran toma de decisiones por parte de la institución.
- Facilitar el proceso de rendición de cuentas entendido de manera amplia. Es decir, ¿Cuál fue el impacto final de la gestión?.

**Prioridad para la institución:** Alta.

#### Síntesis del Proyecto:

- **Grado de avance diseño:** Finalizado. Se realiza seguimiento quincenal a las iniciativas estratégicas y a las metas.
- **Grado de avance implementación:** Implementación manual completada. En este momento se está iniciando la automatización del sistema.
- **Mejoramientos Contemplados:** se busca fortalecer

la cultura de gestión por resultados a nivel de la institución.

- **Metodología:** Software, especial, ISO, Calidad Total, Benchmarking, Software: En la fase I: Excel y Microsoft Project. En la fase II: Strategy link. Benchmarking para el establecimiento de líneas base a la hora de construir los indicadores (ejemplo: a quién nos queremos parecer). Auditorías de calidad para el caso de los laboratorios. Auditorías de procesos para medir eficiencia administrativa (ejemplo: tiempo para procesar una compra, tiempo para responder una nota).
- **Capacitación:** Metodología desarrollada por un ente gubernamental, metodología propia, etc.), entrenamiento al personal, certificación, capacitación por competencias, asistencia a seminarios, congresos, pasantías, Cursos y talleres con los consultores
- **Difusión:** Página Web, Artículos en la prensa, televisión, Charlas, foros al sector público, privado, otros.
- **Principales Problemas enfrentados:** Falta efecto de “cascada” a niveles de subdirecciones y de personal de apoyo administrativo. A nivel interno, en las reuniones de comité directivo se habla frecuentemente de la iniciativa.
- **Cumplimiento de los objetivos:** Cuadros de Mando Integral (misión de cada dirección, objetivos estratégicos, metas, indicadores e iniciativas estratégicas) para cada dirección (8 en total). Sentido de apropiación al seno del equipo directivo es satisfactorio.

### Rendición de Cuentas

**Nombre:** Convocatorias públicas. Convocatoria para el Fomento a la Investigación y Desarrollo (I+D), para el Fomento a la Innovación Empresarial y para el Fomento a la Innovación en el aprendizaje de las Ciencias.  
**Año de implementación:** 2004.

#### Objetivo que se propuso:

Fortalecer la capacidad científica, tecnológica y de innovación de Panamá mediante la puesta a disposición de los interesados de fondos concursables, basado en una evaluación por pares.

#### Otros objetivos de las convocatorias:

- Fortalecer la capacidad de Universidades, Centros de Investigación e investigadores de llevar a cabo actividades de Investigación y Desarrollo.
- Promover inversión en I+D como motores del desarrollo.
- Retar a la inventiva científica y tecnológica nacional a la búsqueda de soluciones para los principales problemas socioeconómicos del país, especialmente los problemas asociados con la pobreza.
- Fomentar la innovación de procesos, productos y servicios en la comunidad empresarial nacional.
- Fomentar la innovación en procesos de enseñanza-aprendizaje de las ciencias.

#### Síntesis del Proyecto:

- **Fases de la implementación:** Finalizado.
- **Grado de avance del diseño:**
  - Finalizado el proceso de regulación y documentación de los programas.
  - En proceso el establecimiento de sistema de seguimiento y monitoreo, evaluación y revisión de proyectos y formalización de los Comités de evaluaciones de pares.
- **Grado de avance en la implementación:** En ejecución.
- **Mejoramientos contemplados:**
  - Regulación del sistema de evaluadores externo a SENACYT.
  - Optimización de los procesos de evaluación, anuncio y adjudicación de ganadores.
  - Implementación de sistema externo de seguimiento y revisión de las investigaciones y proyectos ganadores.
- **Metodología:**
  - Metodología de convocatorias adaptada de los modelos y experiencias de otros organismos de ciencia y tecnología en América y Europa. 1. Cada convocatoria cuenta con los siguientes documentos: Reglamento de la convocatoria, Anuncio (documento indicativo del objetivo, justificación, modalidad y alcance de la convocatoria), formularios de presentación y formularios de evaluación, sistema de evaluación

establecido (criterios, procedimientos, puntajes y ponderaciones en base a méritos de las propuestas). 2. Cada convocatoria cuenta con evaluadores externos a la institución (80% internacionales y 20% nacionales) de alto perfil profesional y con experiencia en evaluaciones de pares.

- Elaborado un manual de convocatorias que describe los distintos procesos de la convocatoria y los procedimientos a seguir en cada situación. 4. El establecimiento de auditorías de procesos internos y externos al programa.
- **Capacitación:** Intercambio con expertos y colaboradores de otros organismos de ciencia y tecnología en América y Europa. Seminario Taller-Seminario de Balance Score Card.
- **Difusión:** Página Web de SENACYT y medios de comunicación escrita.

**Nombre:** Centro Nacional de Metrología de Panamá.  
**Año de implementación:** Octubre 2002.

#### Desafío o problema que pretende enfrentar:

Procurar el reconocimiento internacional de las capacidades metrológicas del país.

#### Objetivos que se propuso:

- Fortalecer la capacidad metrológica nacional, como base para incrementar la competitividad de los diferentes sectores del país.
- Fortalecer la calidad de los servicios metrológicos para competir con los Institutos Nacionales de Metrología de primer nivel en América.
- Brindar servicios de excelencia que satisfagan los requerimientos, necesidades y expectativas de los clientes.

**Prioridad institucional:** Alta.

#### Síntesis del Proyecto:

- **Grado de avance diseño:** Finalizado.
- **Grado de avance implementación:** Hemos declarado capacidades en masa, energía eléctrica y tiempo y frecuencia.

- **Mejoramientos Contemplados:** Implantar el sistema de calidad y declarar internacionalmente al menos 2 CMC por año. Darle seguimiento y mantener el sistema de calidad de los CMC declarados.
- Se reconoce mundialmente las capacidades de medición nacionales. Alta. Implementación del sistema de calidad garantiza el reconocimiento internacional.
- **Metodología:** Software, especial, ISO, Calidad Total, Benchmarking, Metodología desarrollada por un ente gubernamental, metodología propia, etc.). ISO 17025, Automatización de procesos.
- **Capacitación:** Entrenamiento al personal, certificación, capacitación por competencias, Asistencia a seminarios, congresos, pasantías. Pasantías en Institutos Nacionales, Importación de expertos.
- **Difusión:** Página Web, Artículos en la prensa, televisión. Charlas, foros al sector público, privado, otros. Hace falta mayor difusión.

### Etapa 1 | Objetivos

- Mejorar la competencia técnica de nuestro personal, a través del desarrollo de programas y ejecución de capacitaciones que permitan obtener la competencia requerida por un Instituto Nacional de Metrología (INM en adelante) de primer nivel.
- Contribuir al mejoramiento de la capacidad técnica de los profesionales panameños que hacen metrología.

**Grado de avance de diseño:** Finalizado.  
**Grado de avance implementación:** Se completó el primer programa de pasantías.  
**Mejoramientos Contemplados:** Capacitar al menos 2 técnicos del CENAMEP en áreas específicas en INM de primer nivel, al año.

### Etapa 2 | Objetivo

Incrementar la confianza en los resultados de los servicios prestados contando con las validaciones requeridas para cada servicio.

**Grado de avance en el diseño:** Intermedio se está avanzando poco a poco por laboratorios.  
**Grado de avance en la implementación:** Se han realizado las validaciones para los laboratorios de presión, masa, energía, volumen.  
**Mejoramientos contemplados:** Procurar la obtención de las validaciones necesarias para cada servicio de calibración que lo requiera.

### Etapa 3 | Objetivo

Mantener y mejorar el sistema de calidad implantado en el CENAMEP bajo la Norma ISO/IEC 17025, para optimizar la coordinación y la eficiencia interna.

**Grado de avance del diseño:** Finalizado.  
**Grado de avance de la implementación:** Se ha implementado el sistema en los laboratorios de presión, masa, energía eléctrica, tiempo y frecuencia y volumen.  
**Mejoramientos contemplados:**

- Establecer un plan anual de calibraciones coherente con las necesidades del CENAMEP.
- Establecer y llevar a cabo un programa anual de comparaciones para al menos 2 servicios al año.
- Establecer y llevar a cabo un programa anual de auditorías internas para todos los laboratorios que hayan implementado la norma.

### Participación Ciudadana

Nombre: Infoplazas.  
 Año en que se implementa: 2000.

**Desafío o Problema que pretende enfrentar:**  
 Este proyecto espera poder resolver el problema de acceso de la información al público general y de esta manera aportar una efectiva transferencia de conocimientos a la igualdad de oportunidades a los pobladores y grupos organizados de las comunidades rurales y sub-urbanas del país, utilizando la tecnología del Internet como fuente de la información para mejorar la calidad de vida de la comunidad.

**Prioridad institucional:** Alta.

### Síntesis del Proyecto:

- **Grado de avance diseño:** En ejecución.
- **Grado de avance implementación:** Actualmente en implementación y en aumento de número de centros de información.
- **Mejoramientos Contemplados:** Mejorar metodología de operación. Aumentar el número de Infoplazas existentes.
- **Metodología:** Computadoras con acceso a Internet de Banda Ancha.
- **Capacitación:** Capacitación a los Administradores de los Centros y a la comunidad en informática.
- **Difusión:** Página Web, Prensa.
- **Cumplimiento de los objetivos:** Medio, se requiere mayor número de Infoplazas.

### Factores críticos de éxito que han facilitado el desarrollo del componente

#### Convocatorias:

- Equipo de trabajo con aceptación y respaldo institucional.
- Procedimientos administrativos co-gestionados a través de proyecto institucional con el PNUD que garantiza la gestión de recursos, rendición de cuentas a través del control y seguimiento externo.
- Equipo de trabajo con capacidades y fortalezas limitadas para el nivel actual de trabajo.
- Requiere especializarse en el uso tecnologías de seguimiento y monitoreo on line.
- El programa está establecido por ley, existe una sistematización de resultados y de los avances de los proyectos de investigación.
- Otros organismos de ciencia y tecnología a nivel internacional y la comunidad científica a nivel nacional.

### Centro Nacional de Metrología

- La dirección de SENACYT ha apoyado fuertemente el desarrollo del laboratorio.

- El Equipo de trabajo está completamente comprometido con el éxito de la gestión.
- Se han aportado los recursos disponibles en el momento, pero es necesario aumentar las inversiones y mejorar la infraestructura.
- Se le ha dado gran énfasis en el mejoramiento continuo de las capacidades del personal técnico que labora en el laboratorio.
- Se está desarrollando el esquema legal que permita la consolidación del Centro como Instituto Nacional de Metrología de Panamá.

### Infoplazas

Con relación a las Infoplazas los factores críticos que han inhibido el desarrollo ha sido la falta de recursos para elevar el número de estos centros.

En el desarrollo de esta iniciativa ha sido clave el liderazgo y continuidad de la dirección y el equipo a cargo de la iniciativa, la contratación de recursos, rendición de cuentas, las capacidades internas y la sistematicidad y continuidad de la iniciativa, desde 1999 a la fecha se mantiene el proyecto a través de varios periodos gubernamentales. Transparencia total en la compra de activos y personal capacitado y tecnología favorable.

### Factores críticos que han limitado el desarrollo de la iniciativa en el componente

En términos generales los factores más complejos para avanzar en el desarrollo de las iniciativas son el tránsito de una cultura administrativa tradicional a otra donde los resultados son centrales.

Para el desarrollo de las Infoplazas se menciona que la falta de recursos para elevar el número de estos centros dificulta ampliar la cobertura potencial de usuarios.

## Principales resultados logrados por la iniciativa

El impacto del proyecto relativo a Convocatorias en la comunidad científica del país, es alto (Convocatorias abiertas que se fundamentan en la evaluación por mérito de las propuestas). El aporte al desarrollo se puede considerar medio, adó que solo se han realizado en dos años 3 versiones de convocatorias de I+D, 2 de

Ciencia vs. Pobreza y solo 1 convocatoria de cooperación internacional, Internet 2, conglomerados I+D, acceso bibliográfico y repatriación de talento. En el tema de innovación empresarial se han realizado 2 convocatorias generales. En el tema de innovación en el aprendizaje de ciencias se han realizado 2 convocatorias a la fecha.

Los principales resultados señalados en términos de las Convocatorias son los siguientes:

### N° de Propuestas participantes en las principales convocatorias

Fomento a Investigación y Desarrollo	1 <sup>era</sup> (201)	2 <sup>da</sup> (130)	3 <sup>era</sup> (173) = 504
Ciencia contra Pobreza	1 <sup>era</sup> (51)	2 <sup>da</sup> (28) = 79	
Internet de Nueva Generación	1 <sup>era</sup> (15) = 15		
Innovación Empresarial	1 <sup>era</sup> (26)	2 <sup>da</sup> (29) = 55	
Innovación en el Aprendizaje	1 <sup>era</sup> (26)	2 <sup>da</sup> (16) = 42	

### Total de proyectos seleccionados ganadores y fondos adjudicados

Fomento a Investigación y Desarrollo (datos acumulados 2004, 2005 y 2006)	59
Ciencia contra Pobreza (datos acumulados 2005 y 2006)	5
Internet de Nueva Generación (datos de 2006)	2
Innovación Empresarial (datos acumulados 2005 y 2006)	9
Innovación en el aprendizaje (datos acumulados 2005 y 2006)	8

### Total de fondos adjudicados por convocatoria

Fomento a Investigación y Desarrollo (datos acumulados 2004, 2005 y 2006)	B/. 1,056,614
Ciencia contra Pobreza (datos acumulados 2005 y 2006)	B/. 121,431
Internet de Nueva Generación (datos de 2006)	B/. 45,808
Innovación Empresarial (datos acumulados 2005 y 2006)	B/. 380,465
Innovación en el aprendizaje (datos acumulados 2005 y 2006)	B/. 155,500

Para el proyecto "Infoplazas" los principales resultados mencionados son:

### Resultados de las Infoplazas

- Mejoramiento de los niveles de transparencia medidos por percepción de usuarios,
- Mejoramiento en los tiempos de respuesta y , rendición de cuentas.
- Mejoramiento de acceso a la información y mayor participación ciudadana.
- Permite a los usuarios tener la información requerida de inmediato en los centros.
- Las infoplazas están ubicadas a nivel nacional en los puntos más importantes de cada región y es de acceso público permitiendo la mayor participación ciudadana posible.
- De acuerdo con información de la Estadísticas de SENACYT un 23% de la población total tiene acceso a las infoplazas. Respecto de la población urbana un 31% tiene acceso a las infoplazas y la población rural un 9%.

### Lecciones aprendidas para que la iniciativa sea replicable al resto de las instituciones públicas

#### Convocatorias de Investigación y Desarrollo, Innovación Empresarial e Innovación en el Aprendizaje:

1. El anuncio de las convocatorias debe ser preciso, con toda la información disponible para ser incorporada y divulgada a través de diversos medios y mecanismos de difusión de información.
2. Se debe garantizar que los sistemas informáticos estén disponibles durante todo el tiempo de recepción y consulta de información.
3. Las consultas y servicios de información deben hacerse por escrito para dejar constancia de la recepción positiva de la pregunta y la respuesta oportuna a la consulta.
4. Garantizar la auditoría interna y externa que valide los procedimientos y respuestas a las diferentes situaciones de la convocatoria.
5. Cumplir con los tiempos de evaluación y comunicación de resultados.
6. Agilizar los procedimientos de adjudicación y contratación de proyectos ganadores.
7. Estandarizar los requerimientos para la presentación de rendición de cuentas y presentación de informes de avances científicos.

#### Infoplazas:

Para el logro de los resultados de esta iniciativa, ha sido clave la búsqueda del apoyo de comunidades organizadas y gobiernos locales para llevar acabo los proyectos de interés en común. Asimismo ha sido fundamental haberle brindado las herramientas de comunicación y capacitación a la comunidad para tener igualdad de oportunidades de desarrollo.



## Factores críticos y lecciones aprendidas respecto al desarrollo de los cinco componentes de la integridad de la gestión pública identificados en las instituciones pilotos

### Conclusiones Generales

Los estudios presentados en el marco del Proyecto sobre Integridad de la Gestión Pública: Lecciones Aprendidas y Mejores Prácticas, corresponden a cinco instituciones que muestran el avance, las dificultades y los logros en la implementación de iniciativas que componen la Integridad de la Gestión Pública entre los cuales se cuentan: la gestión por resultados, la rendición de cuentas, el acceso a la información pública por parte de los ciudadanos, el funcionamiento del sistema de promoción de denuncias por actos de corrupción, y la participación ciudadana y nivel de compromiso.

Se analizaron veinte instituciones<sup>2</sup> y se seleccionaron cinco a saber: Autoridad del Canal de Panamá, Comisión Nacional de Valores, Dirección General de Ingresos del Ministerio de Economía y Finanzas, Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, Tribunal Electoral. Estas entidades tienen en común un conjunto de características que determinaron su selección en el proceso de documentación de estudios de casos sobre integridad de la gestión pública, la voluntad política y liderazgo por implementar cambios, el contar con experiencias con algún grado de consolidación que permitan la narración del proceso, la identificación de los factores críticos que han facilitado la iniciativa y los que la dificultan y principalmente el análisis de las lecciones aprendidas que puedan servir al resto de la administración pública.

Aparte de la experiencia que demuestran en el desarrollo de los componentes mencionados, las

cinco instituciones representan para Panamá ejes importantes para la implementación de políticas públicas claves en el ámbito de la ciencia y tecnología, la apertura al comercio internacional, la generación de ingresos de carácter sostenible, la credibilidad en el desarrollo del mercado de valores, y la profundización de la democracia y la credibilidad en las instituciones a través de la transparencia y credibilidad de los procesos electorales.

Puede afirmarse que las iniciativas que apuntan hacia la integridad de la gestión pública, tienen una cobertura razonablemente amplia y abarcan en su mayoría todos los ámbitos relacionados con los componentes. Este carácter integrado de las iniciativas, genera un efecto de sinergia entre cada una de ellas. Por ejemplo, la gestión por resultados la orientación hacia lo estratégico, la capacidad de evaluar los resultados se convierte en una pieza esencial para que el resto de los otros componentes se desarrollen también. Por ejemplo, la posibilidad de rendir cuentas a los ciudadanos, a la asamblea legislativa, a los órganos contralores, requiere contar con sólidos sistemas de control de gestión que permitan la obtención de indicadores de resultado. Si bien son menores los casos en que la gestión por resultados está desarrollada de manera completa en todos, se observa la preocupación y el desarrollo de iniciativas que promueven ejercicios de planificación institucional y establecimiento de metas. En las instituciones donde estos ámbitos están menos desarrollados se señala como una limitación importante para el desarrollo del resto de los componentes.

La mayor parte de las instituciones tienen como parte de sus prácticas de gestión, la búsqueda de referentes internacionales para alcanzar estándares de calidad similares. Se aplican entonces en algunos

<sup>2</sup>Las veinte (20) instituciones analizadas fueron: Autoridad del Canal de Panamá, Autoridad Nacional de Protección al Consumidor y Defensa de los Servicios Públicos, Banco Nacional de Panamá, Caja de Ahorros, Comisión Nacional de Valores, Contraloría General de la República, Dirección de Presupuesto de la Nación del Ministerio de Economía y Finanzas, Dirección General de Ingresos del Ministerio de Economía y Finanzas, Instituto Comemorativo Gorgas de Estudios de la Salud, Instituto Panameño Autónomo Cooperativo, Instituto Panameño de Habilitación Especial, Instituto para la Formación y Aprovechamiento de los Recursos Humanos, Lotería Nacional de Beneficencia, Secretaría de la Presidencia para la Innovación Gubernamental del Ministerio de la Presidencia, Registro Público de Panamá, Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, Superintendencia de Bancos, Tribunal Electoral, Universidad de Panamá y Universidad Tecnológica de Panamá.



casos, técnicas de benchmarking para la identificación de mejores prácticas en los diferentes ámbitos de los componentes de la integridad de la gestión pública.

Un sector importante de las instituciones documentadas han tenido reconocimientos internacionales y se comparan positivamente respecto de sus pares.

A partir del análisis de los cinco estudios de casos que se presentan en este Proyecto se pueden identificar los siguientes factores críticos y lecciones aprendidas respecto al desarrollo de los cinco componentes de la Integridad de la Gestión Pública:

### Gestión por Resultados

Todas las instituciones participantes en los estudios de casos coinciden en considerar como actividad de alta prioridad institucional, el desarrollo de procesos de planificación estratégica y el diseño e implementación de indicadores de desempeño para monitorear y evaluar el apego al cumplimiento de los objetivos y metas y para contar con antecedentes válidos para el proceso presupuestario. La planificación institucional les permite visión estratégica para identificar los desafíos y aprovechar los desafíos que les ofrece el entorno y las capacidades internas de las instituciones.

Las experiencias analizadas demuestran que todas las instituciones tienen claramente establecida su Visión, Misión, Objetivos y Metas, sin embargo no todas han logrado desarrollar un sistema de indicadores de desempeño. No obstante esta situación, las instituciones señalan la importancia que tiene esto para una adecuada gestión. Se observa como una característica común a todas las experiencias, la cual es el sentido estratégico que le imprimen a su gestión: la vinculación de los desafíos de la gestión institucional con las políticas estratégicas del sector donde están insertos. Es así por ejemplo que todas declaran que las modernizaciones realizadas en el ámbito de la gestión por resultados tiene que ver con la necesidad de cumplir un mandato gubernamental de carácter central para los desafíos que enfrenta el país, ya sea en términos de competitividad, gobernabilidad y/o generación de ingresos.

Si bien el desarrollo de las iniciativas de Gestión por Resultados son disímiles entre las cinco instituciones, encontrando dos de ellas (SENACYT y ACP) que cuentan con sistemas de control de gestión completos, con planificaciones estratégicas actualizadas permanentemente e incluso con el desarrollo de indicadores de desempeño que sirven como base al presupuesto, otras como CONAVAL, Tribunal Electoral desarrollan procesos de planificación estratégica, aunque no cuentan con sistemas de control de gestión que sean de apoyo permanente a la toma de decisiones. La Dirección General de Ingresos si bien cuenta con líneas estratégicas definidas para los años 2001-2002, éstas no se han actualizado.

Los elementos comunes a rescatar como factores críticos de éxito para la implementación de la gestión por resultados son los siguientes:

- Apoyo y liderazgo de los máximos directivos de la institución.
- Participación de cada una de las direcciones o departamentos de la institución en el proceso de planificación estratégica y determinación de objetivos estratégicos y metas.
- Sistemas de información disponibles con Software adecuado que permite hacer el seguimiento y

evaluación de las metas a través de indicadores de desempeño, en cada una de las unidades administrativas que tenga a cargo la provisión de productos principales o sustantivos.

- Actualización permanente de los procesos de planificación estratégica a través de la revisión de los indicadores de eficiencia, eficacia, impacto y calidad.
- Necesidad de que los indicadores sean un apoyo para la toma de decisiones en materia de inversión y presupuesto.
- La existencia de incentivos asociados al cumplimiento de metas (aunque esto se verificó solo en una institución, se mencionó como de suma importancia por todas las entidades).

Los factores críticos que han dificultado el desarrollo de las iniciativas de gestión por resultado son:

- Una cultura organizacional que es adversa en general a trabajar por resultados, es decir a establecer objetivos estratégicos y metas las cuales quedan establecidas como compromisos a ser cumplidos y evaluados a través de indicadores de desempeño. A su vez esta cultura organizacional es producto de las siguientes situaciones:
  - La ausencia de incentivos monetarios y de reconocimientos que dificulta contar con estímulos para recompensar y/o sancionar el desempeño deficiente.
  - Muchas veces el cambio de los profesionales con responsabilidad o de mando medios-técnicos que son clave para el cumplimiento de los objetivos.
  - La dificultad de asociar las metas a la asignación de los recursos, dado un presupuesto que es muy rígido e inflexible y que con frecuencia tiene recortes durante el año, o muchas dificultades burocráticas para su ejecución.
- No contar con los conocimientos y metodologías adecuadas para el desarrollo de una gestión por resultados, tales como la construcción de indicadores de desempeño, la evaluación de los resultados, el establecimiento de sistemas de control de gestión, entre otros



## Rendición de Cuentas

La totalidad de las experiencias documentadas señalaron como elementos clave para el desarrollo de un sistema de rendición de cuentas adecuado, necesidad de contar con procesos previos de planificación institucional que permita conocer qué hace la institución y para quién. En general el tipo de iniciativas que se dan con relación a la rendición de cuentas, tiene que ver con sistemas de indicadores de resultados, con páginas Web interactivas y actualizadas permanentemente, con el desarrollo de códigos de ética y de conducta que guíen el quehacer de la institución, existencia de memorias y balances que den cuenta de la gestión institucional, de sus logros. Se observa como elemento común, que una rendición de cuentas para ser efectiva tiene que ser integrada abarcando aspectos de resultados de la gestión en términos de los productos y la calidad de éstos, sus costos, la disponibilidad, pero también con aspectos relacionados con procesos de probidad, con la claridad de los actos públicos y el uso de recursos, tales como dan cuenta de la plantilla, los gastos en viajes y su impacto, las capacitaciones, entre otros.

Entre los factores críticos favorables se mencionaron:

- Los códigos de ética deben ser socializados y hacer parte del quehacer de los funcionarios, no solo

materia de reglamentos, sino que permitan ser incorporados como parte de la cultura organizacional.

- Las páginas Web deben ser actualizadas e interactivas, con información útil para los usuarios y los beneficiarios, donde se concentra la información respecto del desarrollo de cada uno de los componentes que son sujeto de este estudio.
- Debe existir claridad respecto del uso de los recursos y provisión de esta información.
- Se debe contar con software adecuado que permita dar apoyo y credibilidad al sistema de compras por licitación y la promoción de denuncias por actos de corrupción.

El uso de las tecnologías de información de manera adecuada, ha permitido lograr de avances importantes en la transparencia de la gestión, en la medida que los ciudadanos acceden en tiempo real a diferentes tipos de información por ejemplo:

- tipo de servicios y productos que se proveen,
- procedimientos de compras, accediendo a la información de las adjudicaciones,
- mejoramiento de los procesos internos y de la coordinación con otras entidades a través de la administración “cero papel”.

No obstante estos avances, las instituciones señalan que para una correcta implementación de las tecnologías de información se requiere de un conjunto de otros prerequisites, tales como capacitación tanto al interior de la institución como a los usuarios externos, actualización de los sistemas de información, considerar el nivel de acceso a tecnologías de información que tienen los usuarios (tales como porcentajes de usuarios que acceden a Internet, que cuentan con computador, etc), con el objeto de establecer otras alternativas que faciliten dicho acceso. Entre estas iniciativas se observó por ejemplo la realización de Convenios para la implementación de Infoplazas, visitas guiadas a la institución, convenios con establecimientos educacionales, etc.

Entre los factores críticos que desfavorecen las iniciativas se mencionó la dificultad de promover la ética como parte del quehacer diario de la institución, por falta de recursos para capacitación, y/o continuidad de las iniciativas.

#### Acceso a la Información por parte de los Ciudadanos

Con relación a este componente, se observa que la totalidad de las instituciones que documentaron sus experiencias desarrollan diversas iniciativas orientadas a proporcionar el acceso a la información sobre los productos y servicios que entregan y los principales objetivos y logros de la gestión. Los desafíos que se espera enfrentar a partir del desarrollo de este componente, son mejorar el conocimiento por parte de los usuarios de los productos y procesos de la institución y ampliar la participación ciudadana en los servicios que brindan las entidades. Entre las acciones más frecuentes que se observan se mencionan las siguientes:

- Servicio de ventanilla rápida en supermercados y puntos estratégicos con horarios cómodos para la ciudadanía a fin de facilitar la expedición de certificados.
- Uso de páginas Web para la publicación de boletines, estudios, e información de interés para los ciudadanos y usuarios, en general con servicios en línea para consultas y realización de algunos trámites.
- Boletines periódicos sobre la institución.
- Gran importancia dada a los programas radiales y televisivos en la promoción de lo que hace la institución como medio para el cambio de conductas y refuerzo a sus mensajes.
- Realización de capacitaciones y encuentros con usuarios para dar a conocer las políticas y programas de la institución.

Entre los factores críticos favorables para el desarrollo de estas iniciativas se observan:

- Fomentar una cultura de transparencia en la entrega de la información al ciudadano-usuario, considerando las necesidades y preferencias de éstos.
- Considerar la información a los ciudadanos como parte inherente de una buena gestión y como parte de los derechos de los ciudadanos y usuarios.
- Importancia de la actualización de la información en las páginas Web, el contar con tecnología adecuada y actualizada.
- Búsqueda de alternativas que permitan superar el bajo acceso que tiene la ciudadanía a Internet, desarrollando convenios y acuerdos con grupos de usuarios, estudiantes, entre otros.

Entre los factores críticos que dificultan el desarrollo de las iniciativas en este ámbito se mencionan:

- Las dificultades de acceder a tecnología adecuada para el desarrollo de las iniciativas.
- Retraso de algunas iniciativas por no contar con recursos financieros y humanos para su implementación.
- El bajo acceso de la ciudadanía a Internet.



#### Funcionamiento del sistema de promoción de denuncias por actos de corrupción

Las iniciativas desarrolladas por las instituciones en este componente están concentradas principalmente en el ámbito de las denuncias por las licitaciones públicas, el mal uso de los recursos públicos tales como automóviles y patrimonio del Estado. En términos generales es menor el uso de mecanismos dirigidos explícitamente a que los usuarios denuncien hechos de corrupción a través de mecanismos como buzones de quejas, o línea directa en las páginas Web, con excepción del Tribunal Electoral y la Autoridad del Canal de Panamá.

Los desafíos que se espera enfrentar con estas iniciativas por parte de las entidades, son contar con mecanismos institucionalizados y permanentes para velar por la transparencia de las funciones desarrolladas.

Por ejemplo en el caso del Tribunal Electoral, la creación de la Dirección de Investigación Administrativa ha propiciado transparencia y fortalecido la gestión de la institución, en lo relativo a la aplicación de las normas electorales vigentes y en lo inherente a la realización de las investigaciones sobre denuncias, quejas o acusaciones que presenten los ciudadanos. En el caso de la Autoridad del Canal del Panamá existe una línea directa con la Oficina del Fiscalizador General para la

denuncia del mal uso de los recursos, como automóviles institucionales, compras, etc.

Los factores críticos de éxito en la implementación de estas iniciativas son los siguientes:

- Labor de sensibilización y capacitación a los funcionarios de las entidades, de otras instituciones públicas con las cuales se interrelacionen, con los actores pertinentes (en algunos casos partidos políticos, en otros los propios usuarios, ciudadanos) y con organizaciones de la sociedad civil.
- Necesidad de contar con buzones de sugerencia que funcionen adecuadamente con un sistema de procesamiento de denuncias que implique consecuencias visibles respecto de las denuncias.
- Incorporar el tema de la ética y la transparencia como parte de la cultura organizacional, a través del establecimiento de objetivos estratégicos, metas e indicadores que puedan ser evaluados y mostrados públicamente.

Entre los factores críticos que han dificultado el desarrollo de este componente se mencionan los siguientes:

- Las instituciones señalan que si las iniciativas de promoción de denuncias no se realizan en el marco de una gestión integrada de mayor transparencia, es decir procesos de capacitación a funcionarios, difusión, educación a los usuarios, etc., la promoción de las denuncias puede ser altamente sancionadora y estigmatizadora para los funcionarios públicos y por lo tanto generar rechazo y poca aceptación de éstas por parte de los funcionarios.

### Participación Ciudadana y Nivel de Compromiso

En la totalidad de las instituciones cuyos casos se han documentado, se han desarrollado experiencias relevantes en materia de participación ciudadana en aras de fortalecer el nivel de compromiso de los ciudadanos con el mandato de la institución y lograr mayor efectividad en la gestión y transparencia.

Los casos analizados dan cuenta de iniciativas tales como Convenios con Instituciones de Educación, con gremios y asociaciones de empresarios, usuarios, grupos

de interés relacionados con la entidad. Se destacan iniciativas relacionadas con programas de radio, de televisión, realización de concursos internacionales sobre temas específicos de los servicios entregados, para ampliar el conocimiento del área hacia grupo de interés especializados o la ciudadanía en general. En este ámbito se observa también iniciativas relativas a la promoción del voluntariado desde la sociedad civil.

**Los desafíos a enfrentar son en su mayoría fortalecer las relaciones con el entorno y la presencia de la institución en la comunidad y/o en el grupo de usuarios:**

Los factores críticos de éxito para el desarrollo de este componente son:

- Presencia de los altos directivos involucrados en las tareas de promoción y participación ciudadana.
- Continuidad de las iniciativas a lo largo de las diferentes administraciones.
- Participación de los usuarios en procesos de capacitación formales, para desarrollar en ellos nuevas técnicas o usos de tecnologías de información.
- El desarrollo de una cultura donde los usuarios y la calidad de servicio sean considerados el foco de la gestión, expresado en mecanismos de sugerencias, colaboraciones, quejas y la resolución de los problemas de manera oportuna.

Los factores mencionados que con más frecuencia han dificultado el desarrollo del componente son:

- Dificultad de contar con el compromiso para una participación permanente de parte de los usuarios y organizaciones de la sociedad civil. Una de las razones de esta situación es que la participación ciudadana si bien registra en Panamá un desarrollo importante desde la sociedad civil, las instituciones de la Administración Pública no tienen una práctica generalizada para promover instancias de encuentro permanentes con sus usuarios.
- Los problemas de promover instancias de participación no solo se dificultan con actores de la sociedad civil, sino también se mencionan varios casos en lo que es difícil articular propuestas, convenios, acuerdos, con las propias instituciones del Estado.

## Anexo

### 1. Convocatorias Públicas 2007

El lanzamiento de las Convocatorias se realizó en la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá, y contó con la participación de empresarios, investigadores y académicos, así como de autoridades gubernamentales.

Las convocatorias en las que SENACYT estará recibiendo propuestas son: Investigación y Desarrollo (I+D), Ciencia contra pobreza, Innovación empresarial, Innovación en el aprendizaje de ciencias y Estimulo a las actividades de ciencia y tecnología.

Las convocatorias de SENACYT son parte de la política de ciencia y tecnología de Panamá y están diseñadas para acompañar a personas particulares y a grupos empresariales ó académicos constituidos en alianzas, en su aventura de poner en marcha proyectos que generen conocimiento a través de la investigación científica y promuevan el crecimiento económico del país mediante la aplicación de ideas innovadoras.

Una vez recibidas las propuestas, estas son evaluadas por grupos de expertos, nacionales y extranjeros, externos a SENACYT, quienes decidirán cuáles de ellas son dignas de recibir los fondos.

Correspondió al Presidente de la Cámara de Comercio, Diego Eleta, dar la bienvenida a los asistentes, y al Dr. Julio Escobar, Secretario Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación enmarcar las convocatorias en la política de ciencia y tecnología del país.

Posteriormente, los encargados de cada uno de las direcciones de SENACYT se reunieron en mesas de trabajo con los asistentes para aclarar dudas sobre la forma de llenar los formularios y presentar las propuestas.

### 2. Política de Ciencia y Tecnología

El Dr. Julio Escobar, Secretario Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, presentó el Lunes 10 de julio ante el Presidente de la República, Martin Torrijos, el Consejo de Gabinete, investigadores, empresarios, invitados especiales y medios de comunicación, el "Plan Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación". Al terminar su exposición, el Dr. Escobar entregó al Presidente de la República, en su calidad de representante de la comunidad panameña, un ejemplar del documento que rige las políticas nacionales en materia de ciencia y tecnología.

En el mismo evento el Presidente hizo entrega formal de las becas otorgadas a 30 panameños mediante el programa de Investigadores 2005-2010, y a cinco representantes de los ganadores del Programa de Excelencia Profesional. Ambos programas son una iniciativa conjunta de la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT) y el Instituto para el Aprovechamiento de Recursos Humanos (IFARHU).

El Plan Estratégico Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación 2006-2010 es un documento exigido por la ley panameña y su función es la de establecer los parámetros a seguir con el fin de aumentar la competitividad en los



sectores de investigación y desarrollo, así como en innovación, dado que el fortalecimiento de estas áreas se encuentra estrechamente ligado al crecimiento económico del país y a la mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

Uno de los grandes objetivos del Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación es fortalecer los recursos humanos en el área de la investigación, razón por la cual la SENACYT y el IFARHU establecieron de forma conjunta los programas de becas Investigadores 2005-2010 y Excelencia Profesional.

En total son 119 panameños beneficiados con ambos programas. Estos becarios viajarán a diferentes universidades y centros de excelencia en todo el mundo, para recibir formación a nivel de doctorado, postdoctorado, maestría y estudios de especialización.

Durante el evento, y también dentro del marco de implementación del Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación, SENACYT y el Ministerio de Salud hicieron entrega al Instituto Conmemorativo Gorgas de Estudios de la Salud (ICGES) de dos cheques de 500 mil balboas cada uno, para la construcción y equipamiento de la Estación Experimental Biomédica, que permitirá impulsar el desarrollo de nuevas drogas y vacunas, y ampliar los conocimientos destinados a prevenir y tratar los problemas de salud humana y animal. El aporte, un total de un millón de balboas que el Gobierno Nacional invierte en estudios en salud, será depositado en el Fondo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (FONACITI), para su uso por parte del ICGES.

### 3. Senacyt y Unesco

Asociados de las 71 Infoplazas instaladas en todo el territorio de Panamá, asistieron el pasado viernes 5 de mayo a la reunión técnica internacional “Las Infoplazas como instrumentos hacia las sociedades del conocimiento: Evaluación del caso Panamá”, organizada por la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

El evento estuvo presidido por Luis Cisneros, director del Programa Infoplazas de SENACYT, y Alejandro Alfonso, Consejero de Comunicación e Información de la UNESCO para América Latina. Además contó con la participación del Dr. Santiago Tejedor, profesor de la Universidad Autónoma de Barcelona, quien compartió con los asistentes la experiencia del “Estudio para la generación y desarrollo de contenidos para Telecentros de la región centroamericana”.

Durante la reunión técnica, se hizo énfasis en la necesidad de desarrollar contenidos accesibles para los usuarios y de fomentar el uso de los Telecentros entre la población que siente rechazo hacia las nuevas tecnologías de la información. Todo ello con el fin de formar ciudadanos mejor informados, con capacidad crítica y preparados para integrarse en la sociedad del conocimiento.

Además de las exposiciones magistrales, los asociados tuvieron la oportunidad de escuchar las experiencias de coordinadores de este programa en Colombia, Nicaragua y México.



Estudio realizado con la cooperación técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (IDB), a cargo de los Consultores: Marianela Armijo y Carlos Cortés, y con la colaboración de los funcionarios (as) contrapartes de las instituciones piloto del Proyecto “Lecciones Aprendidas y Mejores Prácticas para la Integridad en la Gestión Pública Panameña”.

