

Estudio de Caso sobre Integridad de la Gestión Pública: Lecciones Aprendidas y Mejores Prácticas del Tribunal Electoral



4



Resumen Ejecutivo

El Tribunal Electoral es un organismo autónomo e independiente que, de acuerdo al mandato constitucional, se crea con el objeto de interpretar y aplicar privativamente la Ley Electoral, dirigir, vigilar y fiscalizar la inscripción de los hechos vitales, defunciones, naturalización y demás hechos y actos jurídicos relacionados con el estado civil de las personas, la expedición de la cédula de identidad personal y las fases del proceso electoral, incluyendo la administración de la Justicia Penal Electoral.

Este estudio presenta una síntesis de las iniciativas y / o proyectos más relevantes que la institución ha diseñado e implantado dentro del proceso de reestructuración iniciado en 1990, como parte del esfuerzo por desarrollar prácticas tendientes a resaltar los valores democráticos como piedra fundamental para garantizar la transparencia y honestidad de la gestión institucional y aumentar la confianza en los comicios electorales por parte de la ciudadanía.

Las iniciativas que a continuación se documentan son las siguientes: Proyecto de Modernización de los Sistemas del Tribunal Electoral, Transmisión Extraoficial de Resultados Electorales, Postulaciones por Internet; Página Web interactiva con los usuarios, Creación de la Dirección de Investigaciones

Administrativas, Cuerpo de Delegados Electorales y Educación Cívica Electoral.

Los proyectos citados han contado con el respaldo de las autoridades y de los funcionarios de la entidad, quienes a través de una firme visión, de una estructura administrativa reorganizada y adecuados y oportunos programas de capacitación, han sido piezas claves en la implementación de nueva tecnología para los procesos y servicios de las direcciones sustantivas que componen la entidad, rediseño de los procesos electorales en el país, mejora de los servicios que brinda la institución y facilidad de acceso a la ciudadana a través del portal de Internet y de la descentralización del servicio; al igual que, mejora de los niveles de transparencia y mayor confianza en los comicios electorales.

El trabajo continuo llevado a cabo durante las últimas décadas, ha permitido a la institución mejorar su imagen, superar gradualmente aquellas prácticas que atentan contra la libertad, honradez y eficacia del sufragio popular; el sistema electoral y que profundizan sus imperfecciones, fortalecer la gobernabilidad y tener mayor credibilidad de parte de los miembros de la sociedad civil, los partidos políticos y las organizaciones a nivel nacional e internacional.

Programa de Integridad de la Gestión Pública Panameña

Estudios de Casos
"Lecciones Aprendidas y Mejores Prácticas"

Tribunal Electoral de Panamá

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
- 7 ¿Cuál es el nivel que tiene la institución en todos los ámbitos de integridad?
- 10 Descripción de las Iniciativas
- 15 Factores críticos de éxito que han facilitado el desarrollo del componente
- 16 Factores críticos que han limitado el desarrollo de la iniciativa en el componente
- 17 Principales resultados logrados por la iniciativa
- 19 Lecciones aprendidas para que la iniciativa sea replicable al resto de las instituciones públicas
- 20 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
- 27 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

En nuestro informe hemos incluido los aspectos más relevantes de nuestra experiencia como una entidad de servicios, que debe mantener por su propia naturaleza, un desempeño ejemplar y reconocido por la transparencia y eficacia de su gestión. No hay que olvidar que, por mandato constitucional, la principal razón de ser de nuestra institución, es la de garantizar la libertad, la honradez y la eficacia del sufragio popular, para lo cual, se le ha encomendado privativamente al Tribunal Electoral la tarea de interpretar y aplicar privativamente la Ley Electoral, dirigir y fiscalizar la inscripción de hechos vitales, defunciones, naturalización y demás hechos y actos jurídicos relacionados con el estado civil de las personas; la expedición de la cédula de identidad personal y la organización de todas las fases del proceso electoral, así como la administración de la justicia electoral.

En nuestra experiencia, uno de los mayores retos alcanzados en materia de gestión por resultados ha sido la actualización de todos los sistemas del Tribunal Electoral. Dicha iniciativa se dio desde 1990, pero su mayor impulso se dio cuando se puso en marcha el Proyecto de Modernización del Tribunal Electoral en 1997. Este proyecto tuvo una duración de cinco años y un costo de 14 millones de balboas aproximadamente. Sin embargo, la tecnología introducida requiere de su actualización y es una de las que requiere mayor cantidad de recursos, ya que beneficia a todo el país, incluyendo a nacionales y extranjeros, los cuales requieren de un servicio diario en materia de documentos de identidad personal y de certificados que emite el Registro Civil.

Uno de los aspectos relevantes para el Tribunal Electoral en materia de rendición de cuentas, es continuar con la excelencia alcanzada por el programa de Transmisión Extraoficial de Resultados Electorales, el cual se implementa en cada consulta popular y permite brindar a todo el país, información detallada de la tendencia de la votación a los 45 minutos de cerradas las votaciones; y en un tiempo record de 72 horas conocer, en base en las actas de mesa, quién ha sido elegido Presidente de la República o el resultado de un referéndum nacional, con lo cual se brinda a la ciudadanía, pronta y oportunamente, certeza y seguridad jurídica.

El programa de Postulaciones por Internet, implementado en las Elecciones Generales del 2004, fue un éxito total.

Creemos que fuimos el primer país en introducir esa innovación en el Continente Americano. El 96% de las postulaciones que se recibieron, fueron presentadas por los partidos políticos utilizando este sistema desde sus sedes, lo cual significó un ahorro de tiempo y dinero tanto para la propia institución, como para los partidos políticos. Además, prácticamente se eliminaron los rechazos de postulaciones por carecer los candidatos de los requisitos señalados en la ley, ya que el sistema era capaz de validar los requisitos de edad, residencia y si el candidato se encontraba inhabilitado para el ejercicio de funciones públicas.

En materia de acceso a la información pública, la página Web del Tribunal Electoral ha sido un avance extraordinario, ya que provee un acceso público a información electoral, resultados electorales, temas relacionados a partidos políticos, al subsidio estatal, a todos los boletines electorales (Instrumento oficial de divulgación de la institución), y a la jurisprudencia electoral, la cual incluye fallos desde 1990.

Otro proyecto importante, es la creación de la Dirección de Investigaciones Administrativas, mediante la cual se canalizan las denuncias en contra de funcionarios del Tribunal Electoral que se encuentren involucrados en actos de corrupción. Esto nos ha permitido depurar el personal a todos los niveles y alcanzar un cuerpo de funcionarios comprometidos con el mejor desempeño de la gestión pública.

Para finalizar, en materia de participación ciudadana, uno de los mayores logros ha sido la creación del Cuerpo de Delegados Electorales desde 1992, los cuales gozan de un reconocimiento y aceptación de la ciudadanía en general y de los partidos políticos. Además, en este mismo tema, podemos resaltar el programa de Educación Cívica que desarrolla el Departamento de Capacitación Electoral, y que ha permitido durante los últimos años (2005-2006) que sea beneficiada una población estudiantil de 58,534 de Básica General y 7,732 de Media Académica, lo que hace un total de 66,266 estudiantes beneficiados.



Eduardo Valdés Escoffery
Magistrado Presidente

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.



Tribunal Electoral

Descripción de la Institución

El Tribunal Electoral es una institución autónoma e independiente del Estado panameño, con personería jurídica, patrimonio propio y derecho de administrarlo. Tiene a su cargo la inscripción de nacimientos, matrimonios, defunciones, naturalizaciones y demás hechos vitales y actos jurídicos relacionados con el estado civil de las personas, además de organizar el proceso de cedulación para expedir la cédula de identidad personal y dirigir, vigilar y fiscalizar todas las fases de los procesos electorales que el país requiera y lo relativo a la administración de la justicia penal electoral.

Esta entidad fue creada a través del Acto Legislativo No. 2 de 16 de febrero de 1956, reformatorio de la Constitución Nacional, ratificado por el Acto Legislativo No. 2 de 24 de octubre de 1956. El Código Electoral fue aprobado mediante la Ley No. 25 de 30 de enero de 1958, norma que en el transcurrir del tiempo ha sido objeto de modificaciones y adiciones.

A partir de 1990 y hasta el presente, la institución ha introducido cambios cualitativamente significativos en su desarrollo institucional, teniendo como objetivo estratégico "garantizar la correcta inscripción de los hechos vitales y la libertad, honradez y eficiencia del sufragio popular". Los cambios se realizan con el firme propósito de sanear la deteriorada imagen de la entidad a nivel nacional e internacional, producto de las inadecuadas prácticas que caracterizaron las contiendas electorales durante la década del setenta

y los ochentas, tales como: denuncias de fraude, robo de urnas, destrucción de recintos electorales, irrespeto a la voluntad de los electores a causa del autoritarismo de la fuerza militar existente, entre otros.

La República de Panamá entre 1987-1989 vivió una de las más agudas crisis política, económica y social de su historia, entre los hechos más relevantes se puede mencionar la impugnación de las elecciones e invasión de los Estados Unidos en 1989, hechos que marcan el inicio del proceso de reestructuración de la entidad. En este sentido, se nombran tres nuevos Magistrados, según los procedimientos instituidos en la Constitución, se efectúan cambios de los funcionarios en todos los niveles (alto, medio y de apoyo), en materia electoral, se efectuaron trascendentales e innovadores ajustes tales como: depuración y actualización de la base de datos del Registro Civil, cambio de la cedula de identidad personal sustentada en un sistema biométrico (rostro, huella y firma) depuración del Registro Electoral y ponerlo en línea con la base de datos del Registro Civil, la transmisión extraoficial de resultados, la boleta única de votación, los Delegados electorales y la participación de observadores internacionales, actas diferentes para cada elección, el Padrón fotográfico y la capacitación de los funcionarios electorales, se constituye en pieza fundamental para la implantación de las medidas adoptadas.

El desarrollo de prácticas sobre la base de valores democráticos, son visibles en los seis sufragios populares llevados a cabo durante el período 1991 - 2004, éstos han permitido garantizar transparencia,

honestidad y credibilidad en los comicios celebrados, complementándose con una misión definida y apropiada por la institución "cumplir con las expectativas que la ciudadanía, principal cliente, le demanda como entidad garante de la nacionalidad panameña, mediante la inscripción de los hechos vitales, expedición de cédulas de identidad personal y organización, fiscalización, transparencia e imparcialidad del sufragio en la República de Panamá".

El liderazgo de las autoridades, la buena disposición de los funcionarios (1,108 servidores públicos en 1995, 1,665 en el 2004, 1,672 en el 2006)¹ y la continuidad de las iniciativas y/o proyectos, han sido elementos claves en la transformación organizacional experimentada durante los últimos años, favoreciendo sustanciales mejoras en la prestación de los servicios que la entidad debe entregar a los ciudadanos, además de mejorar los niveles de credibilidad en los comicios electorales por parte de la población panameña.

¹De 1990 a la fecha se crearon las direcciones de Planificación, Compras, Ejecutiva y en las direcciones de Auditoría se crearon los departamentos de auditoría de sistemas, de procesos y control de calidad. En la dirección administrativa, se instituyó el departamento de Bienes patrimoniales. En el ámbito provincial, se crearon las oficinas del Dorado, las oficinas distritales de Metetí, Sambú Santa Fe, Boquete, Chiriquí Grande, Los Pozos, Soná, Montijo, Balboa, y las oficinas distritales en comarcas indígenas (Nurún y Nole Duima).

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

Gestión por Resultados

La institución tiene definida su visión, misión y cuenta con un personal comprometido con éstas. A través de la Dirección de Planificación, se elabora el plan operativo anual - POA (con objetivos, metas institucionales e indicadores de cobertura), se formulan los programas institucionales y lo relativo al planeamiento electoral, se elabora el presupuesto y aplican metodologías para dar seguimiento y control a los proyectos en ejecución y al cronograma de trabajo institucional. Sin embargo, a pesar que el Despacho Superior y las Direcciones que integran la entidad realizan reuniones periódicas para monitorear la gestión, aún no se ha desarrollado un sistema de presupuesto por resultados y cumplimiento de metas mediante indicadores de desempeño, que permita vincular los resultados o el desempeño logrado en términos de eficiencia y eficacia. No obstante, hay conciencia de que el esfuerzo institucional debe abocarse hacia una gestión basada en resultados.

Rendición de Cuentas

Las principales iniciativas en materia de rendición de cuentas son la creación y divulgación del Código de Ética que fue adoptado mediante el Decreto No. 15 de 19 de julio de 2002. En éste se establecen las normas y principios de conducta que rigen y deben aplicar los funcionarios de la entidad.

Otras acciones destacables, son las siguientes:

- Red Nacional Digital y uso de Firma Digital: se aplica el concepto de administración de oficina cero papeles. La entidad ha eliminado

el uso del papel y las fotocopias en la mayor parte de sus actividades diarias a través del uso de correos electrónicos. Así por ejemplo, las Actas de Sala de Acuerdo, Decretos y Acuerdos, Resoluciones de Naturalización Resoluciones de Personal, son firmados a través del correo electrónico con firmas respaldadas por certificados digitales emitidos por la propia institución como autoridad de certificación; los cheques también son autorizados electrónicamente evitando de esa manera, la utilización de la firma manual.

- La estructura de cargos o planilla de personal y las contrataciones se publican en la página Web de la entidad. Cabe mencionar, que la planilla, se divulga también en el Nodo de Transparencia de la Defensoría del Pueblo y las compras y licitaciones, en el portal Panamá Compras.
- Elaboración y entrega del informe o memoria anual sobre la gestión institucional, de conformidad a lo estipulado en la Constitución Política de la República.
- Expedición de informes, estadísticas sobre los procesos electorales y transmisión extraoficial de resultados electorales.

Acceso a la Información Pública por Parte de los Ciudadanos

El Tribunal Electoral ha implementado mecanismos para el acceso a la información pública por parte de los usuarios tales como:

- Página Web en la que se publican Boletines y Fallos, información relativa a la planilla y actos públicos (solicitudes de precios para compras, adjudicaciones), Informe del Subsidio Estatal a los Partidos Políticos pre y post electoral, Servicios en líneas (Verificación de Identidad, Certificados inherentes a los hechos vitales), Resultados de las Elecciones, Noticias, Convenios y Publicaciones de interés, Biblioteca Electoral en línea, Descripción de los servicios que brinda la entidad (requisitos, procedimientos, tarifas), Directorio Telefónico.

Funcionamiento del Sistema de Promoción de Denuncias por Actos de Corrupción

A través de la Dirección de Investigaciones Administrativas (creada en 1990) y de la Comisión de Transparencia del Proceso Electoral (creada en 1994, como una instancia responsable de la fiscalización administrativa durante un torneo electoral), se atienden cualquier denuncia de irregularidad que atente contra la transparencia del proceso electoral, por la posible mala ejecución de tareas por parte de los funcionarios de la entidad, ya sea porque actúan con una conducta inadecuada o faltan a la ética en los comicios electorales. La labor realizada, esta enfocada en la protección de los derechos de lo ciudadanos y en la promoción de la transparencia y ética con apego a la Constitución Política y normas administrativas que rigen la entidad.

Los ciudadanos pueden hacer sus denuncias (correo electrónico, vía telefónica, buzón de sugerencias o

acudir directamente a la entidad) y solicitar las investigaciones respectivas.

Participación Ciudadana y Nivel de Compromiso

Las principales iniciativas en este ámbito son las siguientes:

- Pacto Ético Electoral: para las elecciones generales del 2004 fue firmado un Pacto Ético Electoral el 4 de agosto de 2003 conjuntamente con los Partidos Políticos, Candidatos Presidenciales y el Comité Eumécnico de Panamá.
- Pacto Ético firmado con los medios de Comunicación Social, suscrito el 16 de febrero del 2004.
- Convenios Institucionales y Acuerdos con Organizaciones de la Sociedad Civil Nacional e Internacional: entre éstos se puede mencionar el Convenio de Cooperación con la Defensoría del Pueblo, firmado el 10 de enero de 2002, dirigido a desarrollar programas y campañas de formación y educación cívico-electoral, tanto de carácter permanente, como en el marco de procesos electorales; el Acuerdo de Cooperación con la Fundación Internacional para Sistemas Electorales, firmado el 22 de julio de 2003.
- Enseñanza de Educación Cívica Electoral: busca promover principios y valores que sustentan el sistema democrático, los derechos y deberes individuales, políticos y sociales, a fin de favorecer la

conciencia pacífica y consolidar la participación ciudadana. En sentido, se firma un convenio de colaboración con la Asamblea Nacional para capacitar a los líderes estudiantiles que participan en el programa Asambleas Juveniles, y además, se dictan a nivel nacional seminarios dirigido a los docentes de los Centros de Educación Básica General del Ministerio de Educación.

- Cuerpo de Delegados Electorales: funciona desde 1991 y en 1992, se reconoce por ley, con la firme misión de fortalecer la democracia, hacer cumplir las normas y disposiciones electorales y contribuir al buen desarrollo de los procesos electorales que se realicen en el país.

Actualmente está conformado por más de 400 civiles mayores de 25 años, sin afiliación política y que no han sido condenados por la comisión de delito común o electoral.

El trabajo de estos Amigables Compondores comprometidos con la democracia, es voluntario, constituyéndose en un medio para garantizar la pureza de las elecciones y para que las reuniones, desfiles, manifestaciones o mítines políticos que organicen los partidos políticos, se realicen sin ser perturbados por personas o grupos adversos, evitando.

Su participación ha sido efectiva durante las Elecciones Parciales de 1991, en el Referéndum de 1992, en las Elecciones Generales de 1994, en el Referéndum de 1998 y en las Elecciones Generales de 1999 y 2004.



El pasado jueves 28 y sábado 30 de octubre de 2004 Magistrados entregaron reconocimiento a los Delegados Electorales de Provincias Centrales, Panamá y San Miguelito

Unos 296 Delegados Electorales del Tribunal Electoral de las Provincias Centrales, Panamá y San Miguelito, se les entregó un reconocimiento, en agradecimiento por la encomiable labor desempeñada antes, durante y después de las Elecciones Generales de mayo.

El Magistrado Erasmo Pinilla, entregó a los «amigables compondores» de las Provincias de Coclé, Herrera y Veraguas un reconocimiento de sendos, pines y diplomas este jueves 28 de octubre en el Hotel Piramidal a las 7:00 de la noche.

De igual manera, el Magistrado Dennis Allen Frías, estuvo el sábado 30 de octubre con los Delegados Electorales de la Provincia de Panamá y San Miguelito, en el Restaurante Lung Fung del Salón Oriental a las 12:00 medio día.

Por: Marta E. Pinilla

Descripción de las Iniciativas

Gestión por Resultados

Nombre: Proyecto de Modernización de los Sistemas del Tribunal Electoral.

Año en que se implementa: 1997.

Desafío o Problema que pretende enfrentar:

- Procesos de inscripción, almacenamiento y certificación de hechos y actos vitales de los ciudadanos sustentados en procesos y tecnología obsoleta.
- Base de datos alfanumérica: desactualizada y sin depurar.
- Sistema de archivo de documentos fuentes obsoleto.
- Sistema de identificación ciudadana con alta probabilidad de vulnerabilidad.
- Sistema informático desactualizado.
- Ciudadanos descontentos con la calidad de los servicios.
- Sistema centralizado.

Objetivos que se propuso:

- Actualización tecnológica.
- Actualización y depuración de la base de datos alfanumérica.
- Conservación de los documentos fuentes a través de una base de datos de imagen.
- Sistema de identificación ciudadana digitalizado sustentado en un sistema biométrico (rostro, huella digital y firma).
- Mejorar la calidad del servicio.
- Descentralización del sistema.
- Elevar la seguridad de los procesos.

Prioridad para la institución: Alta.

Síntesis del proyecto:

- **Fases de la implementación:** Finalizado.
- **Grado de avance en la implementación:** 90% de todos los trámites de la institución se sustentan en los logros del proyecto.
- **Mejoramientos contemplados:**

- a. Rediseño y reprogramación del actual Sistema de cedulação desarrollando una nueva aplicación sobre una arquitectura orientada al Web y utilizando una herramienta de desarrollo de última generación.
 - b. Reemplazo del actual motor biométrico por uno con más capacidad de gestión y desempeño.
 - c. Generación (conversión) de las nuevas minucias de las imágenes de las huellas de los dos dedos índices de los ciudadanos (aproximadamente 4 millones de huellas) con el nuevo software de biometría.
 - d. Reemplazo de la actual aplicación de digitalización del Registro Civil por una aplicación desarrollada para un ambiente de mejor actualización tecnológica, que pueda acceder las imágenes de la actual aplicación.
 - e. Reemplazo de las discontinuadas soluciones de almacenamiento masivo (jukeboxes's) por una solución de acceso más rápido de mayor capacidad y de contenido fijo para ambas aplicaciones.
- **Metodología Utilizada:** Software, reingeniería de procesos, reprogramación de aplicaciones, generación de nuevas minucias, sistema biométrico de identificación, dispositivos de almacenamiento digital de contenido no alterable, cableado estructurado y red corporativa.
 - **Capacitación:** Entrenamiento del personal de la Direcciones Generales de Registro Civil y Cedulação, a nivel central y en las Direcciones provinciales.
 - **Difusión:** A nivel nacional e internacional, a través de participación en conferencias, foros, jornadas, afiches, campaña de divulgación en medios de comunicación (prensa, radio y televisión).
 - **Principales problemas que enfrentó:** Atrasos en la programación y dificultad para digitalizar los documentos fuentes debido al mal estado de los mismos. El proyecto era extremadamente complejo y en Panamá no se tenía experiencia en la materia, motivo por el cual, cuando se programó la ejecución de la fase de digitalización de la documentación existente, no se consideró el estado físico y de los documentos fuentes (muchos libros estaban en

deplorable estado de conservación², otros no estaban en el sistema de microfilmación y otros en rollos microfilmados pero deteriorados). Se tuvo que reprogramar el proceso para la microfilmación y entre las medidas adoptadas, destaca el hecho de que parte de la información se digitalizó en el exterior.

- **Cumplimiento de los objetivos:** El proyecto implementó una nueva tecnología en los procesos de las direcciones sustantivas de la institución.

Nombre: Módulo de Postulaciones por Internet.

Año en que se implementa: 2004.

Desafío o Problema que pretende enfrentar:

- Disminución de presentación de Postulaciones a cargos de elección popular mediante el uso de papel.
- Crear una plataforma informática capaz de validar automáticamente los requisitos legales exigidos para la postulación de candidatos.
- Cambiar la arraigada cultura de papel por parte de los partidos políticos y candidatos a puestos de elección popular.
- Errores en la impresión de las papeletas de votación.
- Reclamación por rechazo de postulaciones.
- Desconfianza de los partidos políticos y candidatos.

Objetivos que se propuso:

- Elevar la transparencia y seguridad en las postulaciones de candidatos.
- Simplificar los procesos de postulación de cargos a elección popular.
- Disminuir los costos en la impresión de papeleta.
- Crear una plataforma informática capaz de validar los requisitos legales necesarios para la postulación de candidatos.
- Lograr la confianza de los partidos políticos en los sistemas tecnológicos del Tribunal Electoral.

Prioridad para la institución: Alta.

Síntesis del proyecto:

- **Fases de la implementación:** Finalizado.

²Existía el concepto de libros repollos, de los cuales, solo se encontraban algunas paginas poco legibles.

- **Grado de avance en la implementación:** 100%. El 96% de las postulaciones que se presentaron en las elecciones de 2004, se realizó por Internet. Únicamente el 4% de las postulaciones se presentaron mediante el método tradicional, utilizando los formularios en papel.
- **Mejoramientos contemplados:**
 - a. Rediseño y reprogramación del sistema de postulación de candidatos a cargos de elección popular.
 - b. Ahorro de tiempo en la presentación y revisión de documentos de manera manual.
- **Metodología Utilizada:** Creación del Software, reingeniería de procesos, reprogramación de aplicaciones, cambios en la legislación electoral y una reglamentación clara del nuevo sistema de postulaciones.
- **Capacitación:** Entrenamiento del personal de la Secretaría General del Tribunal, quienes son los encargados del Programa de Postulaciones durante los procesos electorales, a los Directores Provinciales de Organización Electoral en todo el país y a los encargados del sistema en cada partido político en el uso del sistema y de la firma digital.
- **Difusión:** A nivel nacional, a través de la creación del Manual de Usuario del Módulo de Postulaciones por Internet, tanto para los partidos políticos, como para los funcionarios de la Institución. Participación en conferencias, foros, jornadas y folletos explicativos.
- **Principales problemas que enfrentó:** Básicamente el proyecto tuvo dos problemas. El primero de ellos, fue diseñar el módulo de manera tal que pudiera ser capaz de validar automáticamente todos los requisitos legales que se exigen para que un candidato sea aceptado, para esto un equipo de abogados del Programa de Postulaciones trabajaron conjuntamente con personal de informática a fin de lograr integrar el derecho y la tecnología, y al mismo tiempo que el sistema fuera fácil de usar y que contara con una seguridad extrema para garantizar el desarrollo del proceso de postulación de candidatos. La segunda dificultad fue la de cambiar la cultura de apego al papel. En un principio algunos partidos tuvieron reservas en utilizar el sistema, pero posteriormente al probar el

sistema y darse cuenta de la seguridad y facilidad con que podían postular, los siete partidos que participaron en la contienda electoral de 2004 la utilizaron.

- **Cumplimiento de los objetivos:** El proyecto implementó una nueva tecnología en la postulación de candidatos mediante una iniciativa de la institución y creada íntegramente por funcionarios del Tribunal Electoral. El Software ha sido inscrito ante la Dirección Nacional de Derecho de Autor del Ministerio de Educación. Además se logró agilizar el procedimiento de postulaciones y se disminuyeron sustancialmente las reclamaciones por rechazos de postulaciones.

Rendición de Cuentas

Nombre: Transmisión Extraoficial de Resultados Electorales.

Año en que se implementa: 1994.

Desafío o Problema que pretende enfrentar: Falta de credibilidad en los comicios electorales.

Objetivos que se propuso:

Credibilidad en los comicios electorales por parte de la ciudadanía, a fin de eliminar la incertidumbre que genera desconfianza en los resultados.

Prioridad para la institución: Alta.

Síntesis del proyecto:

- **Fases de la implementación:** Finalizado.
- **Grado de avance en la implementación:** En cada evento electoral, la entidad establece nuevas metas para disminuir el tiempo de la presentación de los resultados de las elecciones.
- **Mejoramientos contemplados:** Hacer que los resultados extraoficiales de las consultas populares, sean del conocimiento público a partir de los cuarenta y cinco minutos posteriores al cierre de las mesas de votación.
- **Metodología utilizada:** Software, equipos, simulacros, evaluación.
- **Capacitación:** Entrenamiento del personal a nivel nacional.

- **Difusión:** A nivel nacional e internacional.
- **Principales problemas que enfrentó:** Falta de recursos financieros para la compra de radios portátiles y radios bases, y para el mantenimiento de la red de radio. En área de difícil acceso la durabilidad de los equipos debido a la inclemencia del clima. Además se confrontan problemas con la red de telefonía nacional debido a la falta de mantenimiento de los teléfonos públicos, lo cual obliga a buscar otras alternativas tales como: alquiler de celulares.
- **Cumplimiento de los objetivos:** El proyecto rediseñó los procesos electorales en el país y se ha convertido en un ejemplo para los organismos electorales de la Región.

Acceso a la Información Pública por Parte de los Ciudadanos

Nombre: Página Web interactiva con los usuarios.

Año en que se implementa: 1999.

Desafío o Problema que pretende enfrentar:

Desconocimiento por parte de los usuarios de los procesos de la institución.

Objetivos que se propuso:

Conocimiento por parte de los usuarios de los productos y procesos de la institución y mejorar la participación ciudadana en los servicios que brinda la entidad.

Prioridad para la institución: Alta.

Síntesis del proyecto:

- **Fases de la implementación:** Finalizado.
- **Grado de avance en la implementación:** Como parte del mantenimiento de la hoja Web, periódicamente es actualizada con información relevante y de interés para los ciudadanos.
- **Mejoramientos contemplados:** Rediseño de la página Web: en el 2001 y en el 2003 se hicieron dos rediseños (uno alusivo al centenario y otro a las elecciones del 2004).
- **Metodología utilizada:** Software, equipos, evaluación.
- **Capacitación:** Adiestramiento de los funcionarios

de la Dirección de Informática.

- **Difusión:** A nivel nacional e internacional.
- **Principales problemas que enfrentó:** Actualización de la información.
- **Cumplimiento de los objetivos:** El proyecto ha mejorado la participación ciudadana, dado que les permite consultar información y acceder a los servicios que brinda la entidad.

Sistema de Promoción de Denuncias por Actos de Corrupción

Nombre: Creación de la Dirección de Investigaciones Administrativas.

Año en que se implementa: 1990.

Desafío o Problema que pretende enfrentar:

Inexistencia de un ente que tuviera como función velar por la transparencia de las funciones que desarrolla la institución.

Objetivos que se propuso:

Dirección de Investigaciones Administrativas creada y en funcionamiento.

Prioridad para la institución: Alta.

Síntesis del proyecto:

- **Fases de la implementación:** Finalizado.
- **Grado de avance en la implementación:** Culminado el proyecto, se continúa con la labor de sensibilización y capacitación a los funcionarios de la entidad y de otras instituciones públicas, partidos políticos y organizaciones de la sociedad civil.
- **Mejoramientos contemplados:**
 - Capacitación del personal mediante seminarios de técnicas de investigación.
 - Creación de un organigrama departamental.
 - Instalación de buzones de sugerencia en toda el país para la recepción de denuncias ciudadanas.
 - Equipos de cómputo a los investigadores.
- **Metodología utilizada:** Metodología de investigación, buzón de quejas, seminarios de transparencia.
- **Capacitación:** Charlas de capacitación a los

funcionarios para prevenir conductas inadecuadas y promocionar valores positivos y la cultura anticorrupción.

- **Difusión:** En todas las unidades administrativas que integran la entidad a nivel nacional.
- Principales problemas que enfrentó: Rechazo del personal, actitudes de los funcionarios.
- **Cumplimiento de los objetivos:** Con la creación de la Dirección se ha mejorado los niveles de transparencia, imagen y credibilidad de la institución.

Participación Ciudadana y Nivel de Compromiso

Nombre: Cuerpo de Delegados Electorales.

Año en que se implementa: 1992.

Desafío o Problema que pretende enfrentar:

Ampliar la participación en los procesos electorales por parte de la ciudadanía y mejorar los niveles de credibilidad en los procesos electorales.

Objetivos que se propuso:

Credibilidad en los procesos electorales.

Prioridad para la institución: Alta.

Síntesis del proyecto:

- **Fases de la implementación:** Finalizado.
- **Grado de avance en la implementación:** El Cuerpo de Delegados Electorales está conformado en la actualidad por más de 400 civiles mayores de 25 años. Participan en las actividades proselitistas como observadores y su labor se limita a intervenir para evitar confrontaciones, en los procesos electorales supervisan el normal desenvolvimiento de la votación, asistencia en la apertura y cierre del sufragio.
- **Metodología utilizada:** Promoción a nivel nacional, Capacitación a los ciudadanos.
- **Capacitación:** Charlas de sensibilización en todo el país, para reclutar ciudadanos, y de capacitación para miembros del Cuerpo de Delegados Electorales, con el fin de formarlos como facilitadores de conocimientos en el marco de los preparativos previos a las contiendas electorales.

- **Difusión:** A nivel nacional e internacional.
- **Principales problemas que enfrentó:** Falta de recursos y poca participación de los ciudadanos.
- **Cumplimiento de los objetivos:** El proyecto ha permitido mejorar los niveles de transparencia de los comicios electorales.

Nombre: Educación Cívica Electoral.
 Año en que se implementa: 1995.

Desafío o Problema que pretende enfrentar:
 Deficiente cultura democrática de los panameños.

Objetivos que se propuso:
 Incrementar los valores democráticos de los panameños.

Prioridad para la institución: Alta.

Síntesis del proyecto:

- **Fases de la implementación:** Finalizado.
- **Grado de avance en la implementación:** Se inició con dos (2) escuelas en 1996 y a la fecha se han incorporado al programa más de novecientos (900) centros escolares.
- **Metodología utilizada:** Promoción, Capacitación.
- **Capacitación:** Charlas de capacitación en escuelas, a funcionarios de las entidades públicas y sociedad civil en general.
- **Difusión:** A nivel nacional e internacional.
- **Principales problemas que enfrentó:** Falta de recursos y poca participación de los ciudadanos.
- **Cumplimiento de los objetivos:** El proyecto ha permitido sensibilizar a miembros de la sociedad civil y mejorar los niveles de transparencia de los comicios electorales y gobernabilidad en el país.



Factores críticos de éxito que han facilitado el desarrollo del componente

Las iniciativas desarrolladas por el Tribunal Electoral han tenido el respaldo de las máximas autoridades de la entidad. Los Magistrados y Directivos han impulsado y dado continuidad a los proyectos, incrementando la exigencia en las metas institucionales, a fin de garantizar un permanente mejoramiento cimentado en la formación de cuadros técnicos para reforzar a las direcciones sustantivas y mediante la creación de estructuras enfocadas en la sostenibilidad de las iniciativas diseñadas y ejecutadas por la institución.

La participación de los funcionarios de todos los niveles en el cumplimiento de los objetivos y metas es un elemento fundamental en el proceso de reestructuración de la entidad e implantación de cada uno de los proyectos y programas que el Despacho Superior como parte del programa de reorganización institucional y prestación de servicios públicos confiables y de calidad.

El manejo de los recursos se ha producido dentro de un contexto de rendición de cuentas, en la cual la contracción de los recursos financieros asignados a cada iniciativa se realiza en un ambiente altamente

transparente, donde inclusive los proveedores de insumos por más de B/. 5,000.00 tienen que firmar una Carta de Integridad.

La capacitación de los funcionarios y sensibilización a los ciudadanos ha representado un aspecto vital y coadyuvante para que a nivel interno se haya propiciado la transferencia de conocimiento y experiencia en el manejo de la tecnología y de los procesos generados por las iniciativas desarrolladas. Se capacitó a los funcionarios en la administración de las herramientas y sistemas computacionales y soporte técnico correspondiente, en técnicas de investigación, a miembros de la sociedad civil se le ha capacitado en solución pacífica de conflictos, educación cívica, entre otros aspectos vinculados a los procesos electorales.

Factores Críticos de Éxito

- Liderazgo de las autoridades
- Participación de los funcionarios de todos los niveles (directivo, técnico y de apoyo)
- Capacidad administrativa
- Manejo adecuado de los recursos y del presupuesto con apego a las normas vigentes
- Buena comunicación interna y con organizaciones del entorno
- Capacitación de los funcionarios
- Sensibilización a los ciudadanos
- Mejoramiento continuo de los procesos
- Sostenibilidad de las iniciativas / proyectos

El liderazgo de las autoridades, la capacidad de administración, la operación de los procesos, los programas de capacitación y la comunicación con organismos similares a nivel internacional y la estrecha colaboración con otras entidades públicas, han contribuido con la sistematización y continuidad de los proyectos de la institución y logrado a su vez, posicionarla

dentro de la administración pública panameña, en una institución que pasó de ser un organismo altamente cuestionado y criticado durante los años ochenta, a convertirse en una de las instituciones públicas, cuya gestión hoy día, cuenta con credibilidad entre los panameños y que además, ha sido elogiada y reconocida por organizaciones del ámbito internacional.

Opinan los observadores internacionales POSITIVAS LAS ELECCIONES PANAMEÑAS

De "positivas" calificó el Jefe de la Misión de Observadores Internacionales de la Organización de Estados Americanos (OEA), Moisés Benamor, el desarrollo de las elecciones celebradas en Panamá, el 2 de mayo de 2004.

"El proceso marchó con una dinámica positiva, a pesar de inconvenientes temporales por cuestiones de logística y la lluvia", subrayó Benamor.

Señaló que de acuerdo con los reportes recibidos por los observadores internacionales que recorrieron las diferentes provincias del país, se había registrado una amplia participación del electorado en el ejercicio del derecho a sufragio.

Indicó que en la provincia de Veraguas, en las primeras cuatro horas ya habían votado más del 50 por ciento de los electores de ese lugar, lo que era un termómetro muy positivo.

Por: Esperanza de Bloise -Mayo 2004

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

En 1990, empieza la transición al sistema democrático en la República de Panamá y comienza a su vez la reconversión del Tribunal Electoral.

El inicio de esta nueva etapa de la gestión institucional, no resultó fácil, debido en parte a los problemas estructurales que traía de arrastre la entidad. Un entorno

y clima organizacional adverso, con funcionarios arraigados a prácticas heredadas, motivo por el cual la Administración tomó la conformar cuadros directivos, técnicos y de apoyo, comprometidos con las iniciativas y / o proyectos a desarrollar, de forma tal se contara con el apoyo y la responsabilidad del personal durante la ejecución de las acciones y actividades programadas.

Otro aspecto destacable, y que al principio se apuntaló como una amenaza, fue la falta de confianza de parte de los partidos políticos y de la sociedad civil en general. El trabajo que tuvo que hacerse con los ciudadanos para cambiar la mala percepción y opinión desfavorable hacia la institución, fue intenso y demandó un esfuerzo adicional de parte de todos los miembros de la institución.

Aunado a elementos señalados, se sumó la falta de recursos financieros y presupuesto. Por ejemplo para poner en marcha el Proyecto de Modernización de los Sistemas del Tribunal Electoral, se tuvo que recurrir a financiamiento con entidades financieras nacionales por el orden de B/.14.8 millones.

Factores Críticos Limitantes

- Problemas estructurales de arrastre que traía la entidad de la década del ochenta
- Entorno y clima organizacional adverso a principio de 1990
- Falta de confianza de los partidos políticos y de la sociedad civil en general
- Limitados recursos financieros y presupuesto

Por consiguiente fue esencial, que los recursos disponibles se utilizaran de la manera más eficiente posible, evitar gastos superfluos y desperdicios socialmente improductivos. Al respecto, se tuvo que priorizar y canalizar los recursos hacia las actividades

más pertinentes que contribuyeran a garantizar la transparencia, eficiencia y eficacia de la institución.

Las restricciones de las finanzas públicas y las medidas de contención del gasto a nivel del Presupuesto General del Estado, obligó a que la Administración adoptara una política interna de ahorro que de no haberse aplicado, la escasez de recursos financieros hubieran provocado una carga desfavorable sobre los resultados derivados de las iniciativas desarrolladas por la entidad.

Principales resultados logrados por la iniciativa

El Proyecto de Modernización de los Sistemas del Tribunal Electoral ha favorecido el mejoramiento de los niveles de transparencia, rendición de cuentas, acceso a la información, clima laboral, eficiencia, eficacia, acercamiento a estándares internacionales, reconocimiento público y fortalecimiento de la capacidad de gestión institucional.

Aspectos Destacables de los Resultados Obtenidos

- Digitalización de los documentos vitales de los panameños
- Verificador de identidad
- Oficina cero papel
- Servicio a la ciudadanía extramuros
- Firma digital
- Transmisión Extraoficial de Resultados Electorales
- Página Web interactiva
- Servicios en línea
- Creación de la Dirección de Investigación Administrativa
- Buzón de quejas y denuncias
- Creación del Cuerpo de Delegados Electorales
- Código de Ética
- Educación Cívica Electoral

Mediante este proyecto la entidad ha logrado digitalizar los documentos vitales de los panameños, verificación de identidad, disminución del uso del papel “administración cero papel” y la firma digital, todo esto se traduce en servicios más rápidos y eficientes, comunicación efectiva, ahorro de tiempo y dinero, seguridad jurídica, es decir, prevención y disminución de delitos por suplantaciones de identidad o estafas, simplificación de los procesos y reducción de los tiempos de espera para la prestación de los servicios que se ofrecen a los ciudadanos.

Panamá Destaca Internacionalmente por Tecnología de Registro Civil

Panamá se destacó por su alta tecnología y eficiencia durante el «Encuentro Internacional Sobre Gestión del Registro Civil y Emisión del Documento de Identidad Ciudadana», celebrado recientemente en Guatemala.

El Director Nacional del Registro Civil del Tribunal Electoral de Panamá, Dr. Dámaso Solís Peña, expuso todo lo referente al funcionamiento de la institución en materia de Registro Civil y Cedulación, a través de una moderna red de informática que la convierte en la institución más eficiente de la Región.

Durante esta reunión internacional, el Magistrado del Tribunal Supremo Electoral de la República de Honduras, José Saúl Escobar Andrade, decidió visitar Panamá junto con un equipo de técnicos de su país, con el fin de conocer el novedoso sistema de Transmisión Extraoficial de Resultados (TER), que implementó el Tribunal Electoral durante las pasadas elecciones de mayo.

Por: Roberto Cubilla - Julio 2004.

La Transmisión Extraoficial de Resultados Electorales ha permitido mejorar la imagen de la institución, sentando las bases de credibilidad a los comicios electorales por parte de los ciudadanos, reduciendo en gran medida la desconfianza sobre los resultados de las elecciones. Este mecanismo de dar a conocer los resultados de las consultas populares de forma rápida, ha sido merecedor de reconocimientos públicos a nivel nacional e internacional y a la vez, ha

fortalecido la capacidad de aprendizaje institucional en cada una de las consultas populares convocadas a partir de 1994.

Por Elecciones Generales TRIBUNAL ELECTORAL RECIBE FELICITACIONES Y RECONOCIMIENTO

A tres meses de celebradas las elecciones generales, el Tribunal Electoral de Panamá (TE), continúa recibiendo reconocimientos y felicitaciones, por la excelente organización y transparencia que caracterizó el proceso electoral del 2004. La Organización de los Estados Americanos (OEA), a través de la misión Internacional de Observadores que estuvo en Panamá durante el Proceso Electoral, extendió las más sinceras felicitaciones por el éxito alcanzado en la celebración de las elecciones generales a nivel nacional. Igualmente la Conferencia Episcopal felicitó a los servidores públicos que integran el Tribunal Electoral, a las Juntas de Escrutinio, al Cuerpo de Delegados Electorales y a otros miles de ciudadanos que ofrecieron sus servicios a las corporaciones electorales.

Organizaciones como la Iglesia Católica, la Sociedad Civil, Instituciones privadas, públicas, al igual que Gobiernos extranjeros y sus sedes diplomáticas, enviaron sus reconocimientos y felicitaciones al Tribunal Electoral. De igual manera lo hicieron el Club Kiwanis de Panamá, la Embajada de la República de China, la Embajada de los Estados Unidos, Transparencia Internacional, la Junta Comunal de San Francisco, la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá, Fundación del Centenario, Programa Plurianual Democracia y Derechos Humanos en Panamá. También se unieron a las felicitaciones Arrendadora Económica, Avipac, Inc., Dollar Rent & Car, Roberto Lombana, Julio Arias Villaláz, Aquiles Cunningham Herrera, Néstor de Icaza, Manuel José Paredes y Cable & Wireless Panamá entre otras entidades.

Por: Evelin Moreno S. 2004- 08-11

Mediante la Página Web interactiva con los usuarios, se ha logrado dar a conocer los servicios que brinda la entidad, captando mayor participación ciudadana, transparentado la información y mejorándose el acceso de forma expedita y apegada a estándares de calidad y confiabilidad. La tecnología utilizada en el

diseño del Portal de Internet ha sido reconocida públicamente por otras organizaciones nacionales y organismos similares de otros países.

La creación de la Dirección de Investigaciones Administrativas 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, prevaleciendo los principios de objetividad e imparcialidad. Cabe destacar, que esta iniciativa ha permitido también, promover la tolerancia, los principios de ética y la previsión de los delitos electorales.

El Cuerpo de Delegados Electorales y la Educación Cívica Electoral se constituyen proyectos institucionales que han generado una mayor participación ciudadana, transparencia a los procesos electorales, mejor cultura y conocimiento en materia electoral, razón por la cual ambas iniciativas han sido objeto de elogio y reconocimiento por parte de instituciones públicas, al igual que de organizaciones internacionales, debido a su importante aporte a la democratización del sistema electoral y gobernabilidad del país.

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

En base a la experiencia obtenida durante el desarrollo de las iniciativas y / o proyectos y su implantación en el Tribunal Electoral, las lecciones aprendidas se sintetizan de la siguiente manera:

La década de los noventa constituye un periodo en que la institución lleva a cabo su principal e integral proceso de reordenación y realineación institucional, en el cual se diseñan e implantan una serie de iniciativas y/o proyectos tendientes a dar cumplimiento al mandato constitucional y mejorar los servicios de la entidad. Tales iniciativas fueron ideadas para fortalecer a la institución en materia organizacional, recursos

humanos, legal y tecnológica, de manera que con las acciones realizadas e interrelacionadas, se ofreciera y diera a conocer los servicios que brinda la institución de manera accesible y confiable, se elevara la educación cívica de los panameños permanente, se transparentara la gestión institucional y en definitiva se aumentara la credibilidad de los ciudadanos en lo relativo a los comicios electorales, dado que éstos eran altamente cuestionados, por falta de transparencia y honestidad, dando como consecuencia, que el Tribunal Electoral, fuera considerada una de las instituciones más desprestigiadas del país.

La responsabilidad adquirida por las autoridades de la institución y los servidores públicos que ahí prestan servicio, radicó en que la ejecución, implantación y continuidad de los proyectos se caracterizaron una vez puestos en marcha, por el trabajo en equipo, definición de procedimientos claros y desarrollo de un adecuado programa de capacitación a nivel interno y externo, articulando y comprometiendo las decisiones y acciones, con el esfuerzo genuino y real convicción de mejorar la calidad de los servicios e imagen de la institución.

En este sentido, después de un largo caminar y de mucho trabajo, el Tribunal Electoral ha identificado como parte fundamental de su proceso de aprendizaje e institucionalización y sostenibilidad de sus proyectos, que para que una institución alcance estándares de eficacia, éxito y satisfacción en el desempeño y logro de resultados, requiere tomar en consideración los siguientes elementos:

- Liderazgo y compromiso de la alta gerencia
- Definición de la visión institucional y objetivos estratégicos
- Fluidez en las comunicaciones en todos los niveles
- Participación de los involucrados
- Clima Organizacional adecuado
- Cultura orientada al cambio
- Capacitación del personal
- Continuidad de los proyectos.

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 instituciones³ 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

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.

³Las 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 Conmemorativo 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.

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

Proyecto de Modernización de los Sistemas del Tribunal Electoral

Subproyectos

- Red de Cableado Estructurado, Ethernet Digital y Red Corporativa, y Centro de Producción de Cédulas.
 - Elaborar una red de interconexión entre los edificios del Tribunal Electoral con fibra óptica.
 - Construir el cuarto de seguridad.
 - Interconexión de las oficinas rurales.
 - Efectuar el cableado estructurado en algunas de las oficinas.
- Reingeniería de Procesos.
 - Diseñar e implantar un modelo de gestión que responda a las necesidades de los clientes internos de la Dirección de Cedulación.
 - Solicitud de servicio de Ventanilla Única (Panamá).
 - Solicitud de Cédula de Identidad en Panamá.
 - Solicitud de Certificados en Panamá y Provincias.
 - Solicitud de una copia de la cédula de una provincia al Departamento de Positivos.
 - Solicitud de una cédula en provincias.
 - Corrección de inconsistencias.



Ventaja de la Plataforma Informática aplicada

AFIS de Unisys

- No requiere intervención de entrenados en huellas dactilares.
- Diseñado para buscar y localizar al ciudadano con solo dos impresiones dactilares.
- Diseñado para tomar ventaja del procesamiento en paralelo.
(700,000 comparaciones por segundo)

Reconocimiento y Verificación de Identidades

- AFIS - Una herramienta computarizada para una rápida y precisa búsqueda y comparación de una o más impresiones dactilares de una identidad cuestionada, contra una base de impresiones dactilares de identidades conocidas.



Estudio realizado con la cooperación técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 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".



4