



CONSEJO PERMANENTE MULTISECTORIAL
PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMPROMISO NACIONAL POR LA EDUCACIÓN

Planificación Estratégica 2022-2026

APORTES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS RESULTADOS DEL
COMPROMISO NACIONAL POR LA EDUCACION

| Febrero 2022 |

Contenido

RESUMEN de la PLANIFICACION ESTRATÉGICA	2
SIGLAS	3
1. Introducción.....	4
2. Antecedentes.....	5
3. Análisis Situacional.....	6
3.1 Ambiente Externo	7
3.2 Ambiente Interno.....	8
4. Definiciones Estratégicas	9
4.1 Misión	9
4.2 Visión	9
4.3 Valores	9
5. Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción	11
5.1 Objetivo estratégico I: Potenciar el Compromiso Nacional por la Educación	13
5.2 Objetivo Estratégico II: Conocimiento público y participación ciudadana	16
5.3 Objetivo Estratégico III: Fortalecimiento institucional	21
6. Recomendaciones para la implementación.....	23
Anexo I: Participantes en el proceso de planificación estratégica	24
Anexo II: Metodología para elaboración de la Planificación Estratégica -Guía paso a paso-.....	25
Anexo III: Metodología Planificación Operativa Anual	28

RESUMEN de la PLANIFICACION ESTRATÉGICA

Resumen de Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción	
MISIÓN COPEME	“Ser un ente consultor y asesor multisectorial adscrito al MEDUCA, que apoya el cumplimiento de los acuerdos del Compromiso Nacional por la Educación para lograr una educación inclusiva con calidad y equidad en Panamá como derecho humano fundamental”.
VISIÓN COPEME	“Ser un cuerpo consultivo asesor multisectorial, legitimado y reconocido, con alto compromiso ético, solvencia profesional y credibilidad, que vela por una educación permanente e inclusiva con altos estándares de calidad y equidad en Panamá”
Objetivos Estratégicos (OE)	Líneas de Acción (LA)
Objetivo Estratégico 1 Potenciar la implementación de los acuerdos de políticas públicas del Compromiso Nacional por la Educación que realiza el MEDUCA a efectos de facilitar su institucionalización, sostenibilidad en el tiempo e impacto esperado en el sistema educativo panameño.	LA 1.1 Proponer y recomendar acciones basadas en evidencias proporcionadas por el monitoreo y la evaluación, y la actualización del Compromiso Nacional por la Educación acorde a los roles institucionales asignados legalmente.
	LA 1.2 Brindar orientaciones, acompañamiento y asesorías en función de necesidades, problemáticas y/o consultas del MEDUCA, surgidas en la implementación de los resultados del Compromiso Nacional por la Educación
	LA 1.3 Sistematizar experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas en temáticas estratégicas que apoyen en la implementación de los resultados del Compromiso Nacional por la Educación con enfoque de gestión de conocimientos.
Objetivo Estratégico 2 Perfeccionar las herramientas para mejorar el conocimiento público de los avances en la Implementación del Compromiso Nacional por la Educación destinados a una mayor participación ciudadana, rendición de cuentas, transparencia y empoderamiento de la Comunidad Panameña.	LA 2.1 Comunicar, difundir y/o sensibilizar a la población panameña en general sobre los avances en la Implementación del Compromiso Nacional por la Educación
	LA 2.2 Establecer instancias de intercambio, difusión y/o sensibilización específicas con actores relacionados con la implementación del Compromiso Nacional de la Educación (Comunidad Educativa-Otros Actores Públicos, etc.)
	LA 2.3 Promover mecanismos de participación proactiva y consulta ciudadana, coordinados entre MEDUCA-COPEME, destinados al empoderamiento colaborativo de la comunidad educativa en el cumplimiento de los acuerdos del compromiso nacional para la mejora de la calidad de la educación.
Objetivo Estratégico 3 Fortalecer las capacidades institucionales del Consejo Permanente Multisectorial para optimizar su desempeño en el cumplimiento de sus funciones y cometidos específicos promoviendo el trabajo colaborativo (Art. 4 Ley N° 59).	LA 3.1 Fortalecer las capacidades de las estructuras organizativas del COPEME (Consejo y la Secretaría Técnica) a nivel técnico y administrativo-operativo, incorporando los lineamientos técnicos, lecciones aprendidas y buenas prácticas internacionales.
	LA 3.2 Profundizar las prácticas de trabajo colaborativas entre los representantes de los sectores integrante de COPEME y con el Ministerio de Educación.
Fuente: elaboración propia en base a consulta con informantes calificados, resultados de Talleres y análisis documental.	

SIGLAS

AND	Asamblea Nacional de Diputados
CONATO	Consejo Nacional de Trabajadores Organizados
CoNEP	Consejo Nacional de la Empresa Privada
COPEME	Consejo Permanente Multisectorial para la Implementación del Compromiso Nacional por la Educación
CPF	Confederación de Padres de Familia
CRP	Consejo de Rectores de Panamá
EST	Estudiantes
FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas
LA	Línea de Acción
MEDUCA	Ministerio de Educación
OE	Objetivo estratégico
ONG's	Organizaciones No Gubernamentales
PE	Planificación Estratégica
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
SENACYT	Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación
UNECEP	Unión Nacional de Educadores por la Calidad de la Educación Panameña
UNEP	Unión Nacional de Educadores de Panamá

1. Introducción

En los últimos años, en Panamá se han generado importantes avances para el fortalecimiento de las funciones que viene desempeñando el Ministerio de Educación y el Consejo Permanente Multisectorial para la Implementación del Compromiso Nacional por la Educación (COPEME), destinados a promover el intercambio y la construcción de las políticas educativas orientadas a mejorar la calidad y equidad de la educación, así como potenciar el desarrollo humano y productivo sustentable en Panamá.

En ese sentido, como parte de la institucionalización de COPEME para el impulso del Dialogo Nacional por la Educación, los sectores que lo integran definieron como prioridad ayudar al fortalecimiento institucional a través del desarrollo de su Plan Estratégico Institucional orientado a resultados, así como de Planes Operativos Anuales, con metas e indicadores. Por tanto, a partir de una metodología estandarizada participativa se establecieron los objetivos estratégicos y líneas de acción que orientaran al COPEME para los próximos cinco años.

A continuación, se presentan la Planificación Estratégica 2022-2026 “Aportes para el cumplimiento de los resultados del Compromiso Nacional por la Educación” que incluye las definiciones estratégicas, los objetivos estratégicos, líneas de acción y metodología de POA. Del mismo modo, se incluyen recomendaciones para la implementación y/o actualización de la Planificación Estratégica COPEME.

2. Antecedentes

Una de las iniciativas colectivas más destacadas de los últimos años en Panamá ha sido el *“Diálogo: Compromiso Nacional por la Educación”*. Su principal propósito fue consensuar las políticas públicas educativas de Estado para mejorar la calidad y equidad de la Educación en Panamá. El amplio proceso consultivo, convocado por el Presidente de la República, fue llevado adelante entre octubre 2016 y abril 2017 con el apoyo de la Oficina País del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

El *“Diálogo: Compromiso Nacional por la Educación”* representó un significativo esfuerzo colaborativo y multisectorial que permitió establecer un total de 37 políticas educativas acordadas de forma multisectorial, así como, la identificación de 241 líneas de acción organizadas por temas y sub temas (MEDUCA & PNUD, 2017).

De forma complementaria, en este contexto se propone la creación del Consejo Permanente Multisectorial para la Implementación del Compromiso Nacional por la Educación (COPEME) con el propósito de acompañar a las autoridades panameñas en el proceso de implementación de las políticas educativas acordadas (MEDUCA & PNUD, 2017).

El COPEME como organismo adscrito al MEDUCA fue finalmente creado normativamente a través de la Ley Nº 59 del primero de noviembre del año 2018 (Gaceta Oficial Digital, Nº 28.647, 02 de noviembre de 2018). En la actualidad se encuentra integrado por: (1) Estudiantes; (2) Confederación de Padres de Familia; (3) Gremios Educadores en UNEP y UNECEP; (4) Consejo de Rectores; (5) Consejo Nacional de la Empresa Privada (CoNEP); (6) Consejo Nacional de Trabajadores Organizados (CONATO); (7) Organizaciones No gubernamentales del Sector Educativo; (8) Ministerio de Educación; (9) Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT). El Presidente de la Comisión de Educación, Cultura y Deportes de la Asamblea Nacional, o quien designe, tiene derecho a asistir en calidad de observador con derecho a voz. Asimismo, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) es un socio estratégico de la iniciativa para impulsar la mejora de las políticas educativas en Panamá.

Asimismo, el COPEME es presidido por un (a) Coordinador (a) General, quien ocupa el cargo por un periodo de seis meses. El cargo de Coordinador General es ejercido de forma rotativa por los representantes principales, en orden alfabético de los nombres de todos los sectores que forman parte del COPEME.

3. Análisis Situacional

El análisis situacional del Consejo Permanente Multisectorial para la Implementación del Compromiso Nacional por la Educación (COPEME) permitió identificar la situación del entorno de la organización vinculados con las posibles Oportunidades (O) y Amenazas (A) que se le presentan, así como la situación interna de COPEME atendiendo las Fortalezas (F) y eventuales Debilidades (D) que posee a nivel institucional.

Los resultados del análisis estratégico han sido insumos muy valiosos al momento de identificar y proponer los futuros Objetivos Estratégicos (OE) y Líneas de Acción (estrategias - acciones) que se propondrá COPEME. Su relevancia radica con que estos insumos permitirán delinear tanto los OE como las acciones, que permitan el mayor aprovechamiento de las Oportunidades del entorno a partir de las Fortalezas institucionales y, simultáneamente, minimicen las posibles incidencias negativas de las Amenazas externas y ayuden a superar las Debilidades internas.

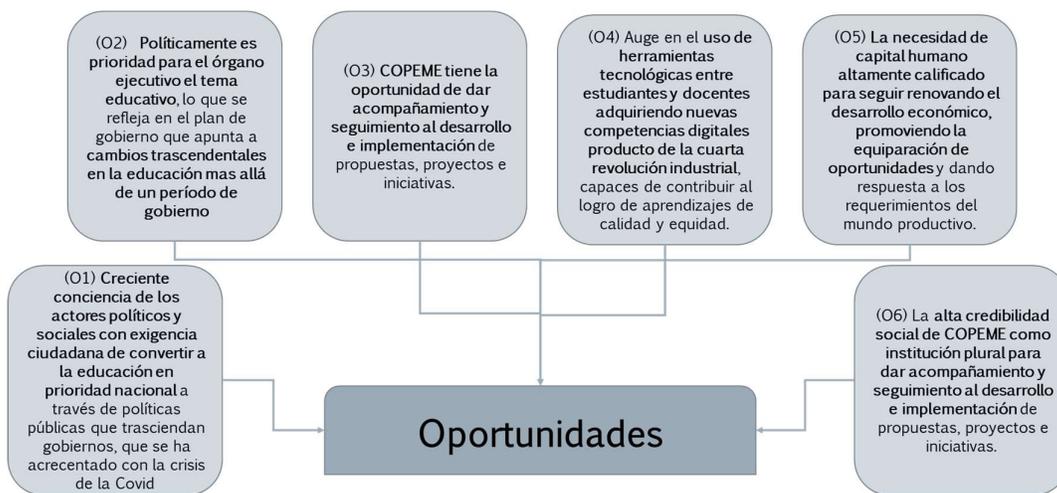
Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)



Fuente: elaboración propia

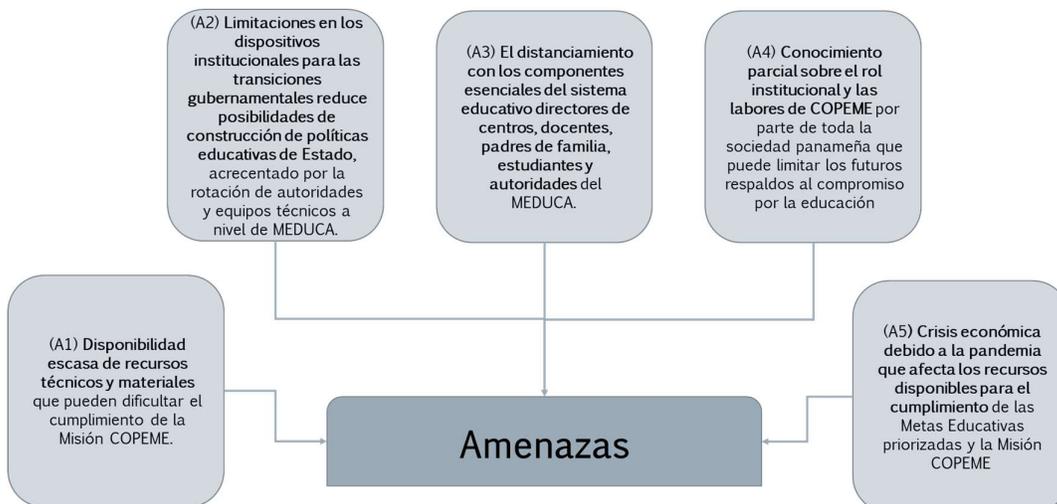
3.1 Ambiente Externo

El ambiente externo comprende el espacio donde se desempeña el Consejo Permanente Multisectorial para la Implementación del Compromiso Nacional por la educación (COPEME) y abarca el entorno general o macro (condiciones socio-económicas, políticas, tecnológicas, etc.) y el medio más micro (personas o instituciones que se contactan: otras instituciones, actores de la comunidad educativa, etc.). Las oportunidades refieren a una amplia gama de factores que incluyen aspectos socio-económicos, políticos o culturales. Estos comparten la particularidad que están más allá del control directo de COPEME y que pueden ser aprovechados en beneficio del crecimiento y consolidación de la institución destinado a favorecer el cumplimiento de su sentido misional.



Fuente: elaboración propia en base a consulta con informantes calificados, resultados de Talleres y análisis documental.

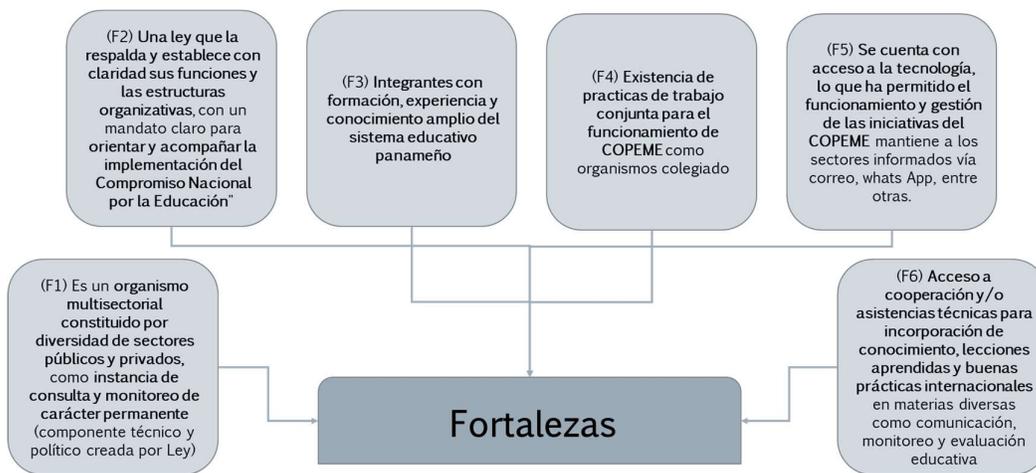
Las amenazas refieren a factores externos que están fuera del control de la organización y que podrían perjudicar y/o limitar su desarrollo. Estos factores externos tienen la particularidad que introducen dificultades, eventuales contratiempos o condiciones desfavorables para el cumplimiento de su sentido misional.



Fuente: elaboración propia en base a consulta con informantes calificados, resultados de Talleres y análisis documental.

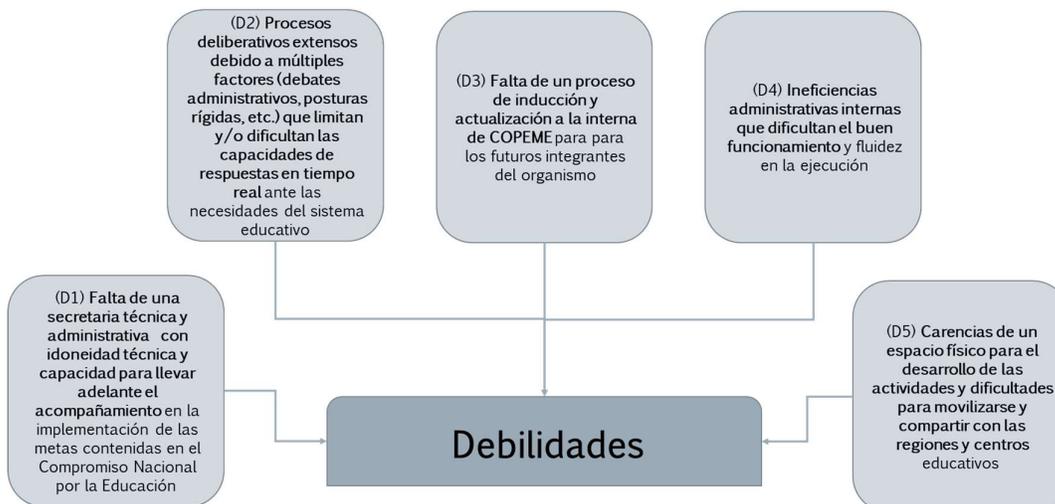
3.2 Ambiente Interno

El ambiente interno del Consejo Permanente Multisectorial para la Implementación del Compromiso Nacional por la Educación (COPEME) refiere a diferentes aspectos de la organización entre las que podemos encontrar las capacidades institucionales, características del personal, conocimientos acumulados, tecnologías, aspectos vinculados a los procesos y/o estructura organizativa, así como los recursos que posee la organización. Las fortalezas refieren a capacidades humanas y materiales de la organización para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas u oportunidades que brinda el entorno, y defenderse de las posibles amenazas que lo rodean a efectos de minimizar y/o eliminar su incidencia negativa.



Fuente: elaboración propia en base a consulta con informantes calificados, resultados de Talleres y análisis documental.

Las debilidades se refieren a insuficiencias a nivel de las capacidades, conocimientos, tecnología y recursos de la organización y que limitan el uso de las oportunidades externas, así como también limitan de reducción de la incidencia de las amenazas externas.



Fuente: elaboración propia en base a consulta con informantes calificados, resultados de Talleres y análisis documental.

4. Definiciones Estratégicas

El análisis estratégico desarrollado anteriormente brindó insumos muy valiosos a efectos que los distintos actores que integran el Consejo Permanente Multisectorial para la Implementación del Compromiso Nacional por la Educación (COPEME) pudieran compartir sus visiones, expectativas e intereses a fin de propiciar la generación de análisis institucional compartidos, la identificación de prioridades estratégicas e, incluso, posibles acciones compartidas para los próximos 5 años (2022-2026).

Por tanto, se pudo avanzar en la realización de cuatro instancias claves: (i) Revisión y/o actualización de la Misión, Visión y Valores; (ii) Análisis FODA y Objetivos Estratégicos; (iii) Estrategias concretas y Acciones; e (iv) identificación de indicadores para conocer los progresos. A continuación, se presentan los principales resultados del proceso de planificación realizado, planteando las principales definiciones estratégicas vinculadas a: (i) Misión; (ii) Visión y (iii) Valores.

4.1 Misión

Consejo Permanente Multisectorial para la Implementación del Compromiso Nacional por la Educación (COPEME) posee como Misión fundamental el “ser un ente consultor y asesor multisectorial adscrito al MEDUCA, que apoya el cumplimiento de los acuerdos del Compromiso Nacional por la Educación para lograr una educación inclusiva con calidad y equidad en Panamá como derecho humano fundamental”.

4.2 Visión

De forma complementaria a los cometidos misionales, Consejo Permanente Multisectorial para la Implementación del Compromiso Nacional por la Educación (COPEME) proyecta su Visión hacia el futuro para “ser un cuerpo consultivo asesor multisectorial, legitimado y reconocido, con alto compromiso ético, solvencia profesional y credibilidad, que vela por una educación permanente e inclusiva con altos estándares de calidad y equidad en Panamá”

4.3 Valores

En los principales valores que orientan e identifican al Consejo Permanente Multisectorial para la Implementación del Compromiso Nacional por la Educación (COPEME), han tomado un rol central aquellos íntimamente vinculados al profesionalismo del personal, la eficiencia y calidad en la prestación de los servicios, así como, otros aspectos vinculados a dimensiones humanas de la

educación, como la solidaridad, la honestidad y el compromiso. En ese sentido, se han priorizado los siguientes valores:

1. Integridad 2. Respeto y Tolerancia 3. Corresponsabilidad. 4. Coherencia 5. Institucionalidad 6. Solidaridad. 7. Justicia. 8. Equidad. 9. Calidad. 10. Efectividad. 11. Eficiencia, Eficacia y Transparencia 12. Relevancia y pertinencia 13. Diálogo Social y conciencia crítica.

5. Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción

Los objetivos estratégicos establecidos responden a resultados estratégicos que COPEME se ha propuesto alcanzar en el mediano plazo. En particular, representan tres temáticas altamente sensibles para el cumplimiento de la misión institucional del Organismo. Esas temáticas se relacionan con (i) favorecer el cumplimiento de los acuerdos contenidos en el Compromiso Nacional por la Educación, (ii) alcanzar una mayor difusión del Cumplimiento y participación ciudadana y (iii) el propio fortalecimiento organizacional del Consejo para el cumplimiento de sus cometidos institucionales. De forma específica, los objetivos estratégicos propuestos son:

Objetivo Estratégico 1.

Potenciar la implementación de los acuerdos de políticas públicas del Compromiso Nacional por la Educación que realiza el MEDUCA a efectos de facilitar su institucionalización, sostenibilidad en el tiempo e impacto esperado en el sistema educativo panameño.

Objetivo Estratégico 2.

Perfeccionar las herramientas para mejorar el conocimiento público de los avances en la Implementación del Compromiso Nacional por la Educación destinados a una mayor participación ciudadana, rendición de cuentas, transparencia y empoderamiento de la Comunidad Panameña.

Objetivo Estratégico 3. Fortalecer las capacidades institucionales del Consejo Permanente Multisectorial para optimizar su desempeño en el cumplimiento de sus funciones y cometidos específicos promoviendo el trabajo colaborativo (Art. 4 Ley N° 59).

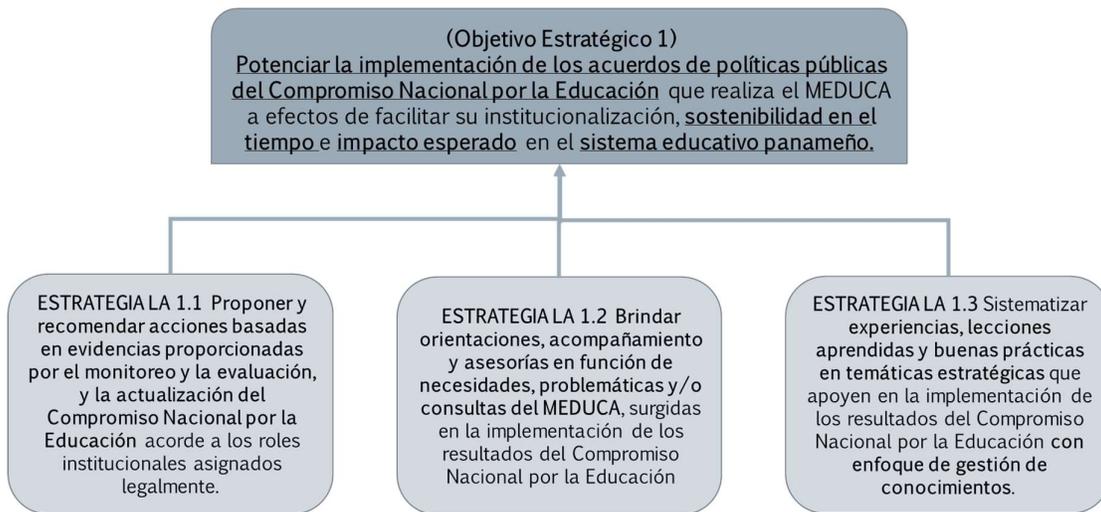


Tabla: resumen de Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción	
Objetivos Estratégicos	Líneas de Acción (Estrategias)
<p>(Objetivo Estratégico 1) Potenciar la implementación de los acuerdos de políticas públicas del Compromiso Nacional por la Educación que realiza el MEDUCA a efectos de facilitar su institucionalización, sostenibilidad en el tiempo e impacto esperado en el sistema educativo panameño.</p>	<p>ESTRATEGIA LA 1.1 Proponer y recomendar acciones basadas en evidencias proporcionadas por el monitoreo y la evaluación, y la actualización del Compromiso Nacional por la Educación acorde a los roles institucionales asignados legalmente.</p>
	<p>ESTRATEGIA LA 1.2 Brindar orientaciones, acompañamiento y asesorías en función de necesidades, problemáticas y/o consultas del MEDUCA, surgidas en la implementación de los resultados del Compromiso Nacional por la Educación</p>
	<p>ESTRATEGIA LA 1.3 Sistematizar experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas en temáticas estratégicas que apoyen en la implementación de los resultados del Compromiso Nacional por la Educación con enfoque de gestión de conocimientos.</p>
<p>(Objetivo Estratégico 2) Perfeccionar las herramientas para mejorar el conocimiento público de los avances en la Implementación del Compromiso Nacional por la Educación destinados a una mayor participación ciudadana, rendición de cuentas, transparencia y empoderamiento de la Comunidad Panameña.</p>	<p>ESTRATEGIA LA 2.1 Comunicar, difundir y/o sensibilizar a la población panameña en general sobre los avances en la Implementación del Compromiso Nacional por la Educación</p>
	<p>ESTRATEGIA LA 2.2 Establecer instancias de intercambio, difusión y/o sensibilización específicas con actores relacionados con la implementación del Compromiso Nacional de la Educación (Comunidad Educativa-Otros Actores Públicos, etc.)</p>
	<p>ESTRATEGIA LA 2.3 Promover mecanismos de participación proactiva y consulta ciudadana, coordinados entre MEDUCA-COPEME, destinados al empoderamiento colaborativo de la comunidad educativa en el cumplimiento de los acuerdos del compromiso nacional para la mejora de la calidad de la educación.</p>
<p>(Objetivo Estratégico 3). Fortalecer las capacidades institucionales del Consejo Permanente Multisectorial para optimizar su desempeño en el cumplimiento de sus funciones y cometidos específicos promoviendo el trabajo colaborativo (Art. 4 Ley N° 59).</p>	<p>ESTRATEGIA LA 3.1 Fortalecer las capacidades de las estructuras organizativas del COPEME (Consejo y la Secretaría Técnica) a nivel técnico y administrativo-operativo, incorporando los lineamientos técnicos, lecciones aprendidas y buenas prácticas internacionales.</p>
	<p>ESTRATEGIA 3.2 Profundizar las prácticas de trabajo colaborativas entre los representantes de los sectores integrante de COPEME y con el Ministerio de Educación.</p>
<p>Fuente: elaboración propia en base a consulta con informantes calificados, resultados de Talleres y análisis documental.</p>	

5.1 Objetivo estratégico I: Potenciar el Compromiso Nacional por la Educación

5.1.1 Definiciones

Acorde con uno de los principales cometidos de COPEME, el primer objetivo estratégico plantea (OE1) Potenciar la implementación de los acuerdos de políticas públicas del Compromiso Nacional por la Educación que realiza el MEDUCA a efectos de facilitar su institucionalización, sostenibilidad en el tiempo e impacto esperado en el sistema educativo panameño. El cumplimiento de los resultados acordados en el Compromiso Nacional por la Educación se ve reflejado en este primer resultado que está íntimamente relacionado con el sentido misional del Consejo.



Fuente: elaboración propia en base a consulta con informantes calificados, resultados de Talleres y análisis documental.

Del mismo modo, un resultado esencial para el COPEME es el cumplimiento de las políticas educativas priorizadas en el Dialogo Nacional por la Educación. Las políticas priorizadas están contenidas en el Plan de Acción MEDUCA-COPEME (2022-2026)¹ y se estructuran en las siguientes Metas: (1) Establecimiento

Metas educativas priorizadas



Fuente: elaboración propia

¹ El Plan de Acción MEDUCA-COPEME original vió ajustado su período de ejecución dada la replanificación llevada adelante por MEDUCA con motivo del Informe de Logros Anuales 2022. Este documento corresponde al primer informe de monitoreo del Sistema de Monitoreo y Evaluación MEDUCA-COPEME diseñado con la asistencia técnica de PNUD.

de un sistema de evaluación público, integral, autónomo, científico-técnico e independiente; (2) Modelo de gestión pública y social, descentralización y participación ciudadana; (3) Sistema nacional de capacitación pública; (4) Establecimiento de un programa de salud pública, higiene, salud, seguridad ocupacional y (5) Garantía de 14 años de escolaridad e integración inter-institucionalidad para el desarrollo de la educación inicial.

Entre los principales resultados que se esperan alcanzar se encuentran la efectiva implementación de las Acciones acordadas, así como de las Tareas previstas en el período 2022-2026. A efectos de conocer los avances en los logros previstos se han propuesto los indicadores y metas correspondientes (ver Objetivo Estratégico I: Matriz de Indicadores y metas).

Objetivo Estratégico I: Matriz de Indicadores y metas						
Nombre del Indicador	Definición	Metas Anuales				
		2022	2023	2024	2025	2026
Indicador OE 1.1: % de implementación de los acuerdos de políticas públicas del Compromiso	Porcentaje de Acciones implementadas -al menos 90% de las tareas culminadas- (anual y acumulado). ²	16%	32%	16%	8%	4%
	Porcentaje de Tareas culminadas sobre previstas (anual y acumulado). ³	48%	76%	84%	87%	88% ⁴
Indicador OE 1.1: % de atrasos en la implementación de los acuerdos de políticas públicas del Compromiso	Porcentaje de Acciones con atrasos significativos -al menos el 50% de sus tareas atrasadas- (anual y acumulado). ⁵	25%	25%	25%	25%	25%
	Porcentaje de Tareas con atrasos (anual y acumulado) ⁶ .	20%	20%	20%	20%	20%
Indicador OE 1.1: % de sostenibilidad temporal en las Acciones implementadas	70% de Acciones que continúan funcionando al menos dos años después de su culminación. ⁷	-	-	70%	70%	70%
Fuente: elaboración propia						

² Aperturas: por Meta y Global. Culminación: son tareas que han finalizado totalmente. La Acción debe tener al menos el 90% de las tareas culminadas para ser considerada implementada.

³ Aperturas: por Acción, Meta y Global. Culminación: son tareas que han finalizado totalmente. La Acción debe tener al menos el 90% de las tareas culminadas para ser considerada implementada.

⁴ Se toma como base 100 el total de tareas previstas en el Plan de Acción MEDUCA-COPEME original (225 tareas). No se alcanza el 100% dado que restaron replanificar tareas vinculadas a la Meta 4 y Meta 5.

⁵ Aperturas: por Meta y Global. Atrasos: son tareas que deberían estar culminadas y se encuentra sin implementar o continúan ejecutándose sin finalizar

⁶ Aperturas: por Acción, Meta y Global. Atrasos: son tareas que deberían estar culminadas en el año y se encuentra sin implementar o continúan ejecutándose.

⁷ Aperturas: por Acción, Meta y Global. Requisito: es necesaria la identificación por cada Acción del principal Hito que resumirá el logro de la Acción. Ese hito es que deberá permanecer en funcionamiento y/o activo al menos dos años después de su concreción.

Del mismo modo, para aportar al logro de este objetivo fundamental se han identificado tres estrategias o líneas de acción. La primera plantea (LA 11) Proponer y recomendar acciones basadas en evidencias proporcionadas por el monitoreo y la evaluación, y la actualización del Compromiso Nacional por la Educación acorde a los roles institucionales asignados legalmente.

Asimismo, de forma complementaria, la segunda línea de acción se propone (LA 12) Brindar orientaciones, acompañamiento y asesorías en función de necesidades, problemáticas y/o consultas del MEDUCA, surgidas en la implementación de los resultados del Compromiso Nacional por la Educación. En esta estrategia cobra especial relevancia el rol de asesorar desde COPEME a la autoridad educativa MEDUCA.

Línea de Acción 1.1 y 1.2: Matriz de Indicadores y metas		
Nombre del Indicador	Definición general	Frecuencia
Indicador LA 1.1: % de recomendaciones/ propuestas implementadas	Porcentaje de recomendaciones/propuestas realizadas por COPEME que han sido implementadas o en proceso de implementación por MEDUCA (anual y acumulado) ⁸ Meta: 70% (anual)	Anual
Indicador LA 1.1: % Políticas acordadas en el Compromiso Nacional por la Educación incluidas en Plan de Acción MEDUCA-COPEME	Porcentaje de las políticas acordadas en el Compromiso Nacional por la Educación (37 políticas/metás) han sido incorporadas en el Plan de Acción MEDUCA-COPEME ⁹ Meta: 75% (acumulado al año 2026)	Anual
Indicador LA 1.1: Actualización del Compromiso Nacional por la Educación	Porcentaje de las revisiones de las políticas incluidas en el Compromiso Nacional por la Educación realizadas según previstas (anuales) ¹⁰ Meta: 100% (anual)	Anual
Indicador LA 1.1: % de Acciones reportadas en el Sistema de M&E	Porcentaje de las Acciones que cuentan con información válida y confiable reportadas en el Sistema de M&E ¹¹ Meta: 100% (anual)	Semestral/ Anual
Indicador LA 1.2: % Apoyos brindados vs los solicitados.	100% de apoyos brindados por COPEME sobre el total de apoyos solicitados por MEDUCA ¹²	Anual
Fuente: elaboración propia		

⁸ Recomendaciones/Propuestas: son realizadas por COPEME hacia MEDUCA en las instancias de encuentro anual o similares realizadas en forma conjunta para la revisión de logros

⁹ En la actualidad se cuentan las cinco Metas Priorizadas en el Plan de Acción MEDUCA-COPEME abarcan 16 políticas de las 37 políticas incluidas en el Compromiso (corresponde al 43%). El indicador refiere a la inclusión de Metas Adicionales en el Plan de Acción en función del total de las políticas/metás (37).

¹⁰ Requiere establecer un plan de revisiones (por ejemplo, anuales) que prevea instancias de análisis específicos de las políticas incluidas en el Compromiso Nacional por la Educación. Pueden derivar o no en actualizaciones.

¹¹ Refiere a las Acciones incluidas en las Metas Priorizadas que son reportadas con información válida y confiable en los reportes de avance semestrales y los reportes anuales de logro

¹² Los apoyos se refiere a orientaciones, acompañamientos y asesorías que brindados de COPEME a MEDUCA. COPEME lo puede hacer directamente o gestionarlos con terceros actores. Este indicador requiere tener identificados los Apoyos solicitados por MEDUCA a COPEME.

Finalmente, la tercera línea de acción se concentra en (LA 13) Sistematizar experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas en temáticas estratégicas que apoyen en la implementación de los resultados del Compromiso Nacional por la Educación con enfoque de gestión de conocimientos. Dentro de esta estrategia se resalta la centralidad de la gestión del conocimiento para facilitar los aprendizajes institucionales destinados a potenciar el cumplimiento de Compromiso Nacional por la Educación.

Línea de Acción 1.3: Matriz de Indicadores y metas		
Nombre del Indicador	Definición general	Frecuencia
Indicador LA 1.3: % Sistematizaciones en experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas en temáticas estratégicas documentadas que apoyen en la implementación del CNPE	Porcentaje de los estudios de sistematización en experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas en temáticas estratégicas realizados de acuerdo a lo planificado (anual) ¹³ . Meta: 100% (anual)	Anual
Indicador LA 1.3: Utilidad percibida de las Sistematizaciones en experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas identificadas	Porcentaje de actores consultados que consideran útil o muy útil los estudios realizados para la implementación de los resultados del Compromiso Nacional por la Educación con enfoque de gestión de conocimientos ¹⁴ . Meta: 70% (anual)	Anual
Fuente: elaboración propia		

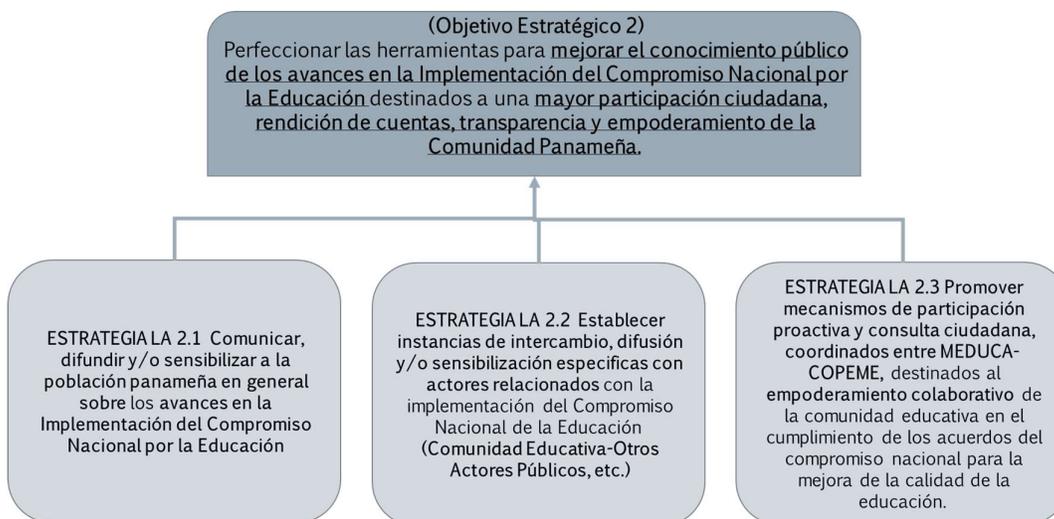
5.2 Objetivo Estratégico II: Conocimiento público y participación ciudadana

5.2.1 Definiciones

En sintonía con sus orígenes en el Dialogo Nacional por la Educación, el segundo objetivo estratégico establece (OE 2) Perfeccionar las herramientas para mejorar el conocimiento público de los avances en la Implementación del Compromiso Nacional por la Educación destinados a una mayor participación ciudadana, rendición de cuentas, transparencia y empoderamiento de la Comunidad Panameña.

¹³ Aperturas: por tipo de estudio. Las sistematizaciones, identificación de lecciones aprendidas y/ buenas prácticas, COPEME lo puede hacer directamente o gestionarlos con terceros actores. Son la cantidad simple de estudios realizados.

¹⁴ Aperturas: por tipo de estudio. Los estudios realizados refieren a las Sistematizaciones en experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas identificadas. Requiere identificar los actores que se hacen llegar los estudios y aplicar instrumento de encuesta para relevar la valoración sobre la utilidad de los estudios realizados.



Fuente: elaboración propia en base a consulta con informantes calificados, resultados de Talleres y análisis documental.

Objetivo Estratégico II: Matriz de Indicadores y metas		
Nombre del Indicador	Definición general	Frecuencia
Indicador OE 2: % de Direcciones Regionales informadas	Porcentaje de las Direcciones Regionales reciben información de avances sobre el Compromiso Nacional por la Educación (anual). Meta: 100% (anual)	Anual
% de Comunidades educativas informadas avances	Porcentaje de las Comunidades educativas ¹⁵ locales reciben información de avances sobre el Compromiso Nacional por la Educación (anual) -Primer Año-. Meta: 20% (anual 2022)	Anual
Fuente: elaboración propia		

Objetivo Estratégico II: Matriz de Indicadores y metas (continuación)		
Nombre del Indicador	Definición general	Frecuencia
Indicador OE 2: Herramientas de comunicación para	Cantidad de herramientas de comunicación perfeccionadas para mejorar el conocimiento público de los avances en la Implementación del Compromiso Nacional de la Educación ¹⁶ .	Anual

¹⁵ Aperturas: por Regiones (al menos). Comunidades educativas locales refiere actores vinculados a cada centro educativo, fundamentalmente Personal Docente y Familias de los estudiantes. Resta operacionalizar el: (i) tipo de información e instrumentos que anualmente se espera reciban las Comunidades Educativas Locales (Por ejemplo, Boletines, etc) y (ii) la población objetivo que será cubierta por la iniciativa.

¹⁶ Requiere identificar las herramientas para mejorar el conocimiento público que serán perfeccionadas. Refiere a los mecanismos para difundir la información considerando las características de la población objetivo.

mejorar conocimiento público	Meta: Una herramienta perfeccionada (anual)	
Indicadores OE 2: Set de indicadores para valorar desempeño COPEME en Social Media (Macro)	Cantidad de seguidores en plataformas institucionales de COPEME ¹⁷ . <i>Permite monitorear el volumen de seguidores para conocer su evolución temporal. Requiere identificar las plataformas en las que analizará el número de los seguidores (Twitter, etc.)</i> Meta: crecimiento 10% anual	Anual Semestral (Eventualmente Mensual)
	Porcentaje de Incremento en número de seguidores en plataformas COPEME por trimestre, semestres y/o anuales ¹⁸ $((\text{cantidad de seguidores ingresados en } t1 / \text{cantidad seguidores en } t0) - 1) * 100$ Meta: crecimiento 10% anual	Anual Semestral (Eventualmente Mensual)
	Porcentaje de Incremento en número de visitas a web COPEME por trimestre, semestres y/o anuales. ¹⁹ $((\text{cantidad de visitas en } t1 / \text{cantidad visitas en } t0) - 1) * 100$ <i>A partir de la utilización herramientas para monitorear menciones (por ejemplo, Google Analytics) se requiere identificar las visitas realizadas</i> Meta: crecimiento 10% anual	Anual Semestral (Eventualmente Mensual)
	Cantidad de visitas a web institucional de COPEME <i>A partir de la utilización herramientas para monitorear comportamiento en la web (por ejemplo, Google Analytics) se requiere identificar las visitas realizadas</i> Meta: crecimiento del 10% anual	Anual Semestral (Eventualmente Mensual)
Fuente: elaboración propia		

Asimismo, para aportar al logro de este objetivo clave se han identificado tres estrategias o líneas de acción. La primera plantea (LA 21) Comunicar, difundir y/o sensibilizar a la población panameña en general sobre los avances en la Implementación del Compromiso Nacional por la Educación. Esta estrategia pone el foco en llevar adelante campañas y/o acciones de comunicación masiva o hacia públicos específicos utilizando los medios tradicionales y/o las redes sociales (mass media).

¹⁷ Aperturas: por Plataformas (al menos)

¹⁸ Aperturas: por Plataformas (al menos). Requiere identificar las plataformas en las que analizará el número de los seguidores (Twitter, etc.).

¹⁹ Aperturas: por regiones geográficas

Línea de Acción 2.1: Matriz de Indicadores y metas		
Nombre del Indicador	Definición general	Frecuencia
Indicador LA2.1: Campañas de comunicación en medios masivos tradicionales	Cantidad de campañas de divulgación en medios masivos tradicionales (TV, Radio, prensa escrita) realizadas. ²⁰ Meta: a definir en POA anual	Anual
Indicadores LA2.1: Set de indicadores para valorar desempeño COPEME en Social Media	Cantidad de reproducciones de material audiovisual publicado por COPEME ²¹ Meta: a definir en POA anual	Anual Semestral Trimestral
	Promedio de duración de las reproducciones de material audiovisual publicado por COPEME ²² Meta: a definir en POA anual	Anual Semestral Trimestral
	Promedio de “me gusta” en publicaciones en redes sociales por publicaciones COPEME ²³ Meta: a definir en POA anual	Anual Semestral Trimestral
	Promedio de veces que son “compartidas” las publicaciones realizadas por COPEME ²⁴ Meta: a definir en POA anual	Anual Semestral Trimestral
Fuente: elaboración propia		

Por otra parte, de forma articulada se propone la siguiente línea de acción destinada a (LA 22) Establecer instancias de intercambio, difusión y/o sensibilización específicas con actores relacionados con la implementación del Compromiso Nacional de la Educación (Comunidad Educativa-Otros Actores Públicos, etc.). La estrategia prioriza establecer espacios de intercambio con actores institucionales destinados a potenciar la construcción de diálogos y acuerdos interinstitucionales, así como la difusión y sensibilización en temáticas vinculadas al Compromiso.

Línea de Acción 2.2: Matriz de Indicadores y metas		
Nombre del Indicador	Definición general	Frecuencia
Indicadores LA2.2: Avance en realización de instancias	Porcentaje de instancias de intercambio, difusión y/o sensibilización específicas realizadas en relación a las planificadas Meta: 100% realizadas	Anual Semestral
Indicadores LA2.2: Cobertura de población objetivo	Porcentaje de personas participantes en instancias de intercambio, difusión y/o sensibilización en relación a la población objetivo Meta: 70% de asistencia	Anual Semestral
Fuente: elaboración propia		

²⁰ Apertura: por tipo de medio (en caso que corresponda)

²¹ Apertura: por material audiovisual, tipo de medio, zona geográfica (en caso que corresponda)

²² Apertura: por material audiovisual, tipo de medio, zona geográfica (en caso que corresponda)

²³ Apertura: por material audiovisual, plataforma, etc. (en caso que corresponda)

²⁴ Apertura: por material audiovisual, plataforma, etc. (en caso que corresponda)

Línea de Acción 2.2: Matriz de Indicadores y metas (continuación)		
Nombre del Indicador	Definición general	Frecuencia
Indicadores LA2.2: Promedio de Asistentes	Promedio de asistentes a instancias de intercambio, difusión y/o sensibilización específicas Meta: a definir en POA anual	Anual Semestral
Fuente: elaboración propia		

Finalmente, la tercera línea de acción pasa por (LA 2.3) Promover mecanismos de participación proactiva y consulta ciudadana, coordinados entre MEDUCA-COPEME, destinados al empoderamiento colaborativo de la comunidad educativa en el cumplimiento de los acuerdos del compromiso nacional para la mejora de la calidad de la educación. En esta línea de acción los principales destinatarios serán los integrantes de la Comunidad Educativa panameña como, por ejemplo: (i) docentes que se desempeñan en el sistema educativos (docencia directa e indirecta), así como (ii) los estudiantes y sus familias.

Línea de Acción 2.3: Matriz de Indicadores y metas		
Nombre del Indicador	Definición general	Frecuencia
Indicador LA2.3: Mecanismos de participación ciudadana (general)	Porcentaje de mecanismos de participación proactiva y consulta ciudadana establecidos en relación a los planificados Meta: 100% de los mecanismos implementados	Anual
Indicador LA2.3: Mecanismos de participación ciudadana por regiones	Porcentaje de Regiones Educativas con disponibilidad de mecanismos de participación proactiva y consulta ciudadana establecidos en relación a los planificados Meta: 100% de las regiones con disponibilidad de mecanismos	Anual
Indicador LA2.3: Consultas recibidas	Cantidad de planteos y/o propuestas recibidas de la ciudadanía a través de los mecanismos de participación y consulta Meta: La responsabilidad de COPEME es la recepción de todos los planteos realizados por la Ciudadanía.	Anual Semestral
Indicador LA2.3: Consultas canalizadas	Porcentaje de planteos y/o propuestas canalizadas en tiempo y forma por parte del COPEME hacia el MEDUCA Meta: 100% de los planteos y/o propuestas canalizadas en tiempo y forma	Anual Semestral
Fuente: elaboración propia		

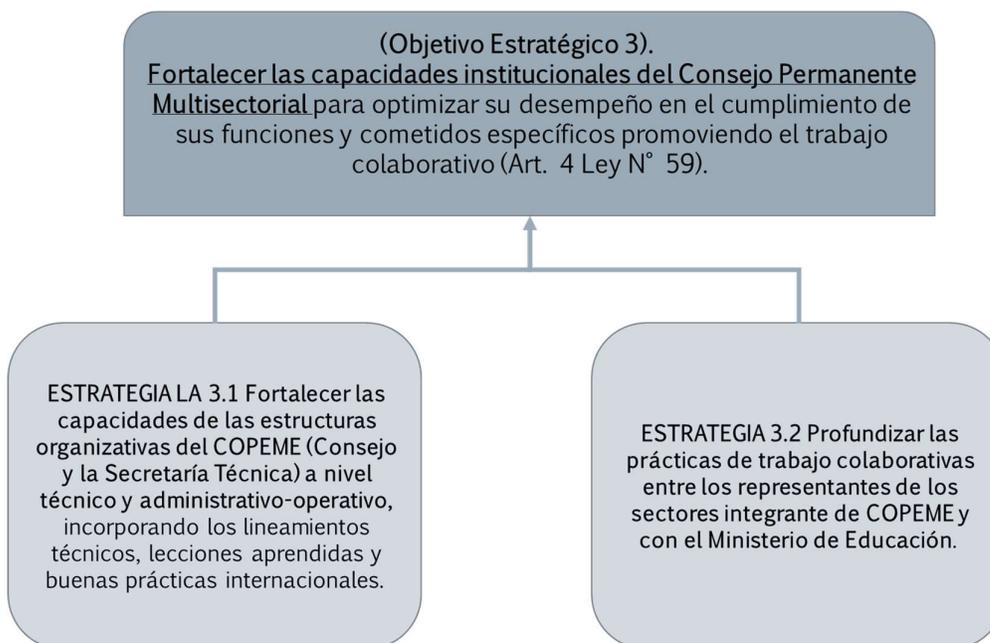
5.3 Objetivo Estratégico III: Fortalecimiento institucional

5.3.1 Definiciones

Acorde a la necesidad de generar condiciones organizacionales que permitan el funcionamiento operativo del Consejo, el tercer objetivo estratégico establecer (OE 3) Fortalecer las capacidades institucionales del Consejo Permanente Multisectorial para optimizar su desempeño en el cumplimiento de sus funciones y cometidos específicos promoviendo el trabajo colaborativo (Art. 4 Ley N° 59).

Para aportar el logro del resultado estratégico se proponen dos líneas de acción. La primera busca (LA 3.1) Fortalecer las capacidades de las estructuras organizativas del COPEME (Consejo y la Secretaría Técnica) a nivel técnico y administrativo-operativo, incorporando los lineamientos técnicos, lecciones aprendidas y buenas prácticas internacionales. Esta estrategia pone especial énfasis en establecer servicios de soporte operativo, técnico y administrativo adecuados para el desempeño de las funciones sustantivas del Consejo.

De forma complementaria, se plantea la línea de acción (3.2) Profundizar las prácticas de trabajo colaborativas entre los representantes de los sectores integrante de COPEME y con el Ministerio de Educación. Esta estrategia se centra en generar y/o reforzar prácticas de trabajo entre los integrantes de los diferentes sectores que componen el Consejo a efectos que permitan dinamizar el funcionamiento global del organismo.



Fuente: elaboración propia en base a consulta con informantes calificados, resultados de Talleres y análisis documental.

Objetivo Estratégico III y Líneas de Acción: Matriz de Indicadores y metas		
Nombre del Indicador	Definición general	Frecuencia
Indicador OE 3: Constitución de Equipo Operativo	Estructura organizativa integrada con los perfiles de cargo correspondientes. <i>Implica identificar la estructura organizativa adecuada para el funcionamiento de COPEME, así como, los perfiles de cargo acordes.</i> Meta: 100% de la Estructura organizativa integrada acorde a lo planificado	Anual
Indicador OE 3: Plan de Desarrollo de Capacidades	Plan de desarrollo de capacidades COPEME diseñado e implementado <i>Implica contar con un plan de desarrollo de capacidades elaborado donde se expliciten las capacitaciones a desarrollar en el período.</i> Meta: 100% del Plan de desarrollo de capacidades COPEME implementado	Anual
Indicador LA 3.1: Personal incorporado	Porcentaje de personal incorporado acorde a lo previsto en la estructura organizativa COPEME. Meta: 100% del personal incorporado acorde a la estructura organizativa	Anual
Indicador LA 3.1: Inducciones a nuevos integrantes	Porcentaje de representantes de los sectores COPEME participan actividades de inducción al organismo Meta: 100% de los representantes de los sectores COPEME con inducción realizada	Anual
Indicador LA 3.1: Capacitación	Porcentaje de acciones formativas llevadas adelante acordes al Plan de Desarrollo de Capacidades Meta: 100% de las acciones formativas realizadas Porcentaje de encuentros de cooperación e intercambios con organismos y/o actores a nivel local e internacional acorde a lo planificado Meta: 100% de los encuentros de cooperación e intercambio realizados	Anual Anual
Fuente: elaboración propia		

6. Recomendaciones para la implementación

Articulación Planificación Estratégica – Planificación Operativa. La Planificación estratégica ha definido los objetivos de mediano plazo y las estrategias adecuadas para su logro. La Planificación Operativa presenta las acciones correspondientes para hacer operativa las estrategias que están dentro de las líneas de acción. A efectos de potenciar la articulación Plan-Presupuesto se recomiendan utilizar los siguientes criterios orientativos:

- Definir las Acciones en función de los Objetivos y Líneas de Acción propuesta a fin de mantener una coherencia entre los distintos niveles de planificación.
- Establecer el sentido de las Acciones (“para qué”) en función de su conexión causal con las estrategias y objetivos propuestos. En particular para potenciar alcanzar los logros previstos.
- Ponderar las Acciones en función de los recursos disponibles para su implementación y calibrar
- Establecer metas específicas para los indicadores de líneas de acción de forma anual, especialmente, acorde a los Planes Operativo Anuales (POA)

Capacidad Institucional. Para la instrumentación de la Planificación Estratégica e implementación de la Planificación Operativa Anual se requiere tener un soporte técnico-operativo a efectos de cumplir funciones de gestión operativa. En particular, a fin de contemplar la adecuada alineación entre los distintos niveles de PE y POA, así como, para la supervisión y/o sistematización de la información que permita conocer los avances en el logro de los objetivos, líneas de acción y acciones previstas.

Estrategia de Monitoreo y Evaluación (M&E). A efectos de facilitar la generación de evidencias para la toma de decisiones se cuentan con un set de indicadores adecuados para la medición de los avances a nivel de los Objetivos Estratégicos y Líneas de Acción. En ese sentido, se sugiere fortalecer los mecanismos para la generación y/o sistematización de información que facilite su oportuna disponibilidad, así como, confiabilidad y validez.

Apoyo técnico especializado. Para las futuras actualizaciones e implementación de las Planificaciones Estratégicas se sugiere que pueda existir el rol de facilitación externa al organismos que facilite: (a) la organización del proceso de intercambio y reflexión colectiva; (b) la elaboración de insumos técnicos que potencien el procesos de trabajo colectivo y (c) la sistematización de la experiencia a efectos de documentar el proceso y resultados de la Planificación Estratégica.

Anexo I: Participantes en el proceso de planificación estratégica

MIEMBROS COPEME			
No.	No.	Sector	Nombre
1	1	Consejo Nacional de Trabajadores Organizados (CONATO)	Antonio Castillo (P)
	2		Fidel Rojas (S)
2	3	Consejo Nacional de la Empresa Privada (CoNEP)	Nivia R. Castellón (P)
	4		Julio Vidal (S)
3	5	Confederación de Padres de Familia	Abdiel Bedoya (P)
	6		Hector Chávez
4	7	Consejo de Rectores de Panamá	Juan Bosco Bernal (P)
	8		Manning Suarez (S)
5	9	Estudiantes	Kevin Barbato (P)
	10		Yiberly Sánchez (S)
6	11	Gremios Docentes	Iguaibiliguiña Hedman (P)
	12		Humberto Montero (S)
7	13	MEDUCA	Gina Garcés (P)
	14		Anayka de la Espada (S)
8	15	ONG's	Marelisa Tribaldos (P)
	16		Marta Lewis (S)
9	17	SENACYT	Maria Heller (P)
	18		Mariela Batista (S)
10	19	Asamblea Nacional de Diputados	Alina Gonzalez (P)
	20		Zenideth Espinosa (S)
11	21	APOYO al Despacho Superior MEDUCA	Cesar Castillo
12	22	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	Nicole Quintana
-	-	Asesor internacional en Planificación Estratégica	Juan Pablo Móttola

Anexo II: Metodología para elaboración de la Planificación Estratégica -Guía paso a paso-

Etapas de Trabajo

Los futuros ciclos de planificación estratégica que lleven adelante desde COMPEME contarán con la ventaja de antecedentes directos de planificación institucional de mediano plazo, en particular, el presente Plan Estratégico. Por tanto, es necesario que previo al inicio de los futuros procesos de planificación se requiere sistematizar la información disponible sobre los logros alcanzados vinculados a los Objetivos Estratégicos (OE); Líneas de Acción (LA) y Acciones previstos en el Planificación Estratégica 2022-20226.

En primer lugar, para el comienzo del proceso se realizará el lanzamiento de la Planificación Estratégica donde se presenta la metodología de trabajo para la elaboración del Plan, sus etapas y los resultados a alcanzar en cada una de ellas. De forma previa se comenzará con el acopio de información existente vinculada a COPEME a efectos de profundizar el desarrollo de todo el proceso de planificación estratégica como, por ejemplo: (i) Compromiso Nacional por la Educación (documento); (ii) Dialogo Nacional por la Educación (documento); (iii) Ley N°59 de 1 de noviembre de 2018, que crea el Consejo Permanente Multisectorial para la Implementación del Compromiso; (iv) Informes de gestión de COPEME (2019; 2020; 2021); (v) Reglamento interno y código de ética.

En segundo lugar, se responderá a las preguntas claves: ¿Quiénes somos? ¿Dónde estamos? ¿Qué hacemos y para quién? En esta etapa se someterá a revisión la Misión, Visión y los Valores de la organización COPEME que han sido elaborado para la Planificación Estratégica 2022-20226. Este momento es clave en la medida que se establecen definiciones estratégicas que es necesario mantener como orientador para el resto del proceso de planificación.

En tercer lugar, se responderá a las preguntas claves: ¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados queremos alcanzar? En esta etapa se realizará un análisis situacional estratégico de COPEME que permita identificar las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades (FODA). A partir de estos hallazgos se revisarán, identificarán y/o propondrán los Objetivos Estratégicos como parte de los logros futuros o esperados que permitan aproximarse más a cumplir la misión institucional.

En cuarto lugar, se responderá a las preguntas claves: ¿Cómo alcanzaremos el futuro deseado? En esta etapa, para cada uno de los objetivos estratégicos priorizados, se buscará identificar una estrategia y/o acciones posibles que permita explicitar el camino a recorrer para alcanzar ese futuro deseado. Las estrategias y/o acciones identificadas están destinadas a facilitar su instrumentación y puesta en práctica.

En quinto lugar, se responderá a las preguntas claves: ¿Cómo conoceremos nuestros progresos? En esta instancia se prevé que a partir de los objetivos, estrategias y/o acciones priorizadas se

identifiquen indicadores que permitan conocer los progresos para el logro de los mismos. Para la definición y selección de indicadores se seguirán los criterios SMART.

En sexto lugar, se propondrán lineamientos técnico-metodológicos que faciliten la elaboración de Planes Operativos Anuales alineados con la Planificación Estratégica Institucional. Del mismo modo, se realizará una revisión general del POA correspondiente al año a efectos de analizar su consistencia con la Planificación Estratégica realizada por COPEME. A su vez, esto permitirá identificar oportunidades de mejoras y recomendaciones que serán contempladas en las metodologías y formatos de POA que puedan ser instrumentado para la planificación operativa del siguiente año.

Finalmente, se llevará adelante la Presentación del documento de Planificación Estratégica y conclusiones del proceso a los distintos sectores COPEME y en modalidad plenario se realizará la aprobación final del documento.



Planificación Estratégica Resumen de dimensiones de trabajo		
Dimensiones de trabajo	Temas/actividades a realizar	Resultados Esperados
1) Lanzamiento de la Planificación	Se presenta a los distintos sectores que integran COPEME la metodología de planificación Estratégica, buscando generar su interés en los beneficios de la misma.	a. Objetivos fijados para el proceso de planificación y agenda preliminar. b. Modalidades de trabajo presentadas
2) Marcos normativo, Misión y Visión	El trabajo de redacción de la Misión, Visión y valores deberá enfatizarse en la construcción colectiva de las definiciones. En cualquier caso, es importante encontrar acuerdo en lo que el organismo ofrece a la sociedad a partir de las definiciones del marco normativo.	a. Conclusiones sobre el Marco normativo. b. Revisión de Misión, Visión y Valores, que será retomado en cada oportunidad que corresponda. Con identificación clara del valor aportado a la sociedad.
3) Análisis Externo	Visualizar las amenazas y oportunidades.	a. Mapa de amenazas y oportunidades
4) Análisis Interno	Visualizar las debilidades y fortalezas.	a. Análisis organizacional: Estructuras y competencias. b. Mapa de debilidades y fortalezas en distintas áreas internas (personal, procesos sustantivos y de apoyo, etc.).
5) Análisis FODA: resumen de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	Se realizará el cruzamiento de los cuatro conceptos, para identificar elementos esenciales que serán insumo de los objetivos estratégicos.	Cuadro de elementos esenciales de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
6) Objetivos Estratégicos: Inicio	Insumos para esta reunión: Misión, Visión, FODA y prioridades institucionales	Definiciones sobre los objetivos estratégicos, como mínimo en cuanto a las áreas de trabajo principales.
7) Objetivos Estratégicos: Inicio	Insumos para esta reunión: Misión, Visión, Valores, FODA y prioridades institucionales Para cada objetivo estratégico se identificará una estrategia y/o acciones posibles para planes operativos.	Validación de Definiciones sobre los objetivos estratégicos, como mínimo en cuanto a las áreas de trabajo principales.
8) Estrategias y/o acciones para planes operativos		Estrategias y acciones que surgirán naturalmente de la discusión de objetivos estratégicos.
9) Elaboración de Indicadores	El facilitador llevará a la reunión una propuesta de indicadores, teniendo en cuenta los criterios de eficacia, eficiencia y calidad, así como los estándares para contar con indicadores que no induzcan comportamientos perversos: deben ser objetivos, completos, y controlables.	a. Cuadro de indicadores aprobado en primera instancia. b. Cuadro con iniciativas por objetivo aprobado en primera instancia. c. Agenda de revisión periódica de resultados y avances.
10) Cierre y presentación	Presentación del documento de Planificación Estratégica y conclusiones del proceso a COPEME	

Fuente: elaboración propia

Anexo III: Metodología Planificación Operativa Anual

1. Lineamientos técnicos para la planificación operativa

La *Planificación Operativa Anual* es una función organizacional para seleccionar, sistematizar y reportar en forma integrada los objetivos institucionales, las metas anuales (insumos, actividades y/o productos) y recursos asignados a cada uno de los productos y/o acciones de COPEME dentro de un período de tiempo determinado de corto plazo (anual). Las preguntas claves que se buscan responder con la planificación operativa son:

- ¿Qué haremos durante el año?
- ¿Cuándo lo realizaremos?
- ¿Quién lo realizará?
- ¿Qué recursos se requerirán?

Acorde al propósito de la *Planificación Operativa Anual*, se centra especialmente en la Organización, las acciones que serán realizadas por esta a lo largo del plazo de referencia, los procesos internos de trabajo requeridos para su cumplimiento y los insumos necesarios. Como consecuencia de esto, los principales elementos que se toman en cuenta para su elaboración específica son los productos claves y procesos organizacionales, las actividades previstas, los responsables de las mismas, los Cronogramas y Presupuestos Recursos.

De forma complementaria, la *Planificación Estratégica* se centra especialmente en el entorno de la organización a efecto de aprovechamiento de oportunidades existentes a partir de las fortalezas institucionales. Del mismo modo, también presta atención a la minimización de las amenazas externas y la superación de las debilidades internas.

Por otro lado, desde el punto de vista operativo, la principal responsabilidad de la Planificación Operativa Anual recae en los representantes de los Sectores integrantes del consejo con el apoyo y/o soporte de en los niveles técnicos-operativos de la organización. Por tanto, los representantes de los Sectores en el Consejo participan en las etapas claves, tanto en el inicio como en la finalización de cada Ciclo de Planificación Operativa Anual, a través de elaboración y realización de las aprobaciones de las etapas correspondientes.

A efectos de poder llevar adelante el Proceso de Planificación Operativa, que deberá comenzar al menos dos meses antes de culminar el año calendario, se proponen utilizar dos instrumentos de planificación contenidos en el Modelo de Planificación Operativa: (a) Planificación Anual de Productos/Acciones (formulario); (b) Planificación Anual – Cronograma. Los correspondientes instrumentos se presentan en la próxima sección (6.2 Modelo de Planificación Operativa).

Diferencias entre la Planificación Estratégica Institucional y Planificación Operativa Anual		
Dimensiones	Planificación Operativa Anual	Planificación Estratégica Institucional
Preguntas Clave que responde	- ¿Qué haremos durante el año? - ¿Cuándo lo realizaremos? - ¿Quién lo realizará? - ¿Qué recursos se requerirán?	-¿Quiénes somos? -¿A qué aspiramos ser? -¿Dónde estamos? -¿A dónde queremos llegar? -¿Cómo llegaremos ahí?
Horizonte Temporal	Corto Plazo (un año)	Mediano Plazo (entre 5 y 10 años)
Responsable	Principalmente el nivel técnico operativo con la participación y aprobación del Consejo	Principalmente la autoridad política con la participación del nivel técnico operativo
Alcance	Se centra especialmente en la Organización, las acciones que prestará, procesos e insumos	Se centra especialmente en el Entorno a efecto de aprovechamiento de oportunidades a partir de las fortalezas para minimizar amenazas y superar debilidades
Elementos	Productos claves y procesos organizacionales Actividades previstas Responsables Cronogramas Presupuestos Recursos	Diagnóstico Estratégico (incluye análisis FODA) Misión y Visión Objetivos Estratégicos Estrategias instrumentales Acciones sustantivas
Nivel de Detalle	Altamente específico y detallado: productos inmediatos, actividades, recursos y plazos	Amplio y sintético: fines a mediano plazo y medios (estrategias) para alcanzarlos
Orientación	Centrado en la eficacia y especialmente, la eficiencia: organizar los recursos de la organización de forma óptima para maximizar la relación entre los recursos/insumos disponibles con los productos y/o resultados esperados	Centrado especialmente en la eficacia para maximizar el los resultados y/o impactos en el cumplimiento de la Misión y Visión Institucional

Fuente: Elaboración propia en base a GIZ Alemania

2. Metodología de Planificación Operativa

2.1. Etapas de Trabajo

El proceso de elaboración de la Planificación Operativa Anual COPEME permitirá definir las acciones que se desarrollarán anualmente en función de los recursos disponibles, las orientaciones de la planificación estratégica plurianual y las prioridades institucionales identificadas. Asimismo, el proceso de elaboración del Plan comienza con el conocimiento de la *disponibilidad y/o eventual reserva de recursos* para su utilización durante el año.



Fuente: elaboración propia

Posteriormente, se requiere *conocer los avances anuales alcanzados durante el año previo* a efectos de tener presente los logros alcanzados y las metas que continúa pendientes de la planificación previa. En particular, se requiere contar con la información correspondiente a los indicadores de Objetivos estratégicos, líneas de acción y acciones que serán insumos técnicos valiosos para la siguiente etapa.

Para el *análisis de la planificación estratégica e identificación de prioridades* se retomará el Plan estratégico 2022-2026 a efectos de comprender las orientaciones de mediano plazo y derivar las temáticas prioritarias para desarrollar acciones. Asimismo, se realizará una primera identificación de Acciones entre los sectores participantes para lo cual pueden emplear el inventario de acciones elaborado con motivo del POA 2022. Esa identificación de acciones utilizará los instrumentos y modelos de planificación operativa COPEME (Ver apartado 2.2. Planificación Anual de Productos/Acciones y 2.3. Planificación Anual – Cronograma).

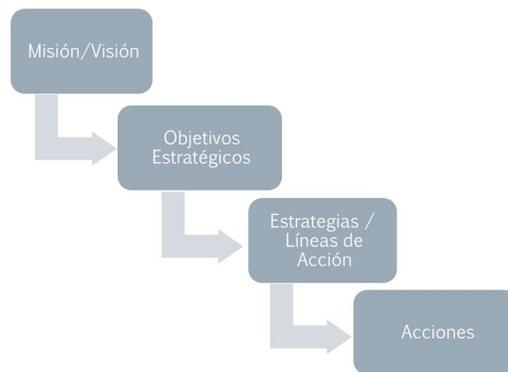
En una etapa posterior se procederá a la definición, acuerdo y consolidación de las acciones prioritarias que se encuentren (i) alineadas con las Líneas de Acción y Objetivos estratégicos, así

como con (ii) los recursos disponibles y (iii) los plazos temporales existentes para la implementación de las acciones requeridas.

Finalmente, los diversos sectores que componen COPEME llevarán adelante en sesión plenaria la revisión y aprobación del Plan Operativo Anual correspondiente que se encuentra contenido dentro de los modelos y formularios existentes. Es clave que esta aprobación se realice durante el año anterior a su ejecución.

2.2. Planificación Anual de Productos/Acciones;

En la sección “Planificación Anual de Productos” se plantean los principales productos/acciones que se prevén realizar desde COPEME. Dada la importancia de la articulación entre los diferentes niveles de planificación, particularmente con la Planificación estratégica plurianual, al inicio de la sección se requiere establecer el Objetivo Estratégico (“OE”) al cual está asociado el producto. Cabe recordar que las acciones son las unidades mas operativas que permiten enlazar los objetivos estratégicos de la organización con la asignación de recursos, plazos y responsabilidades.



En el apartado de “Producto/acciones” es necesario la descripción de las características definitorias de los productos y/o acciones junto con la duración estimada de los mismos en términos de su fecha de inicio y finalización esperada. Esto permite tener una referencia temporal clara para el monitorear los avances esperados durante el año.

Plan Operativo Anual														
E	LA	Producto/Acciones			Indicador	Meta Anual	Programación trimestral en %				Presupuesto		Responsable	Observaciones
		Descripción	Inicio	Fin			I	II	III	IV	Monto	Código		

En el apartado “Indicador” se prevé completar con la definición conceptual del indicador asociado al cumplimiento de las acción/producto, así como con la “Meta Anual” (valor esperado) que se espera que alcance el indicador al finalizar el año de ejecución.

En el apartado “Programación Trimestral” tiene que ver con el grado de avance que se esperar alcanzada en cada uno de los trimestres del año para la Meta Anual. El acumulado de los cuatro trimestres tiene que equivaler al valor de la Meta Anual establecida.

El apartado “Presupuesto” refleja los recursos financieros necesarios para poder implementar durante el año el Producto/acción correspondiente. Es por ello que requiere completar el “monto total” de los recursos y el código correspondiente a la fuente de financiamiento de los mismos que se utilizará. Finalmente, se encuentra el apartado “Responsable” donde se expresa la Unidad, Cargo y/o persona responsable principal de llevar adelante y/o supervisar el logro del producto acción. En el campo “observaciones” se prevé que incluyan todas aquellas consideraciones que estimen convenientes.

Cabe desatacar que durante el proceso de planificación estratégica se incorporó una actividad específica para avanzar en la planificación operativa anual de COPEME. En ese sentido, se elaboró un inventario de acciones (productos) posibles alineados con los objetivos estratégicos y líneas de acción que incluyen una distribución temporal del esfuerzo que implican por semestres para los años 2022-2023 (ver Anexo II: Inventarios de Acciones COPEME).

2.3. Planificación Anual – Cronograma;

En la sección “Cronograma de Actividades” se plantean los plazos de tiempo que insumirán la realización de las principales productos/acciones que se prevén realizar desde COPEME. A ese respecto se cuantificarán las “semanas” que llevará completar los productos/acciones y requiere indicar entre qué meses se realizará la producción y/o prestación de los mismos. Cabe agregar que estos plazos deben ser consistentes con las fechas de inicio y finalización establecidas en la sección anterior “Planificación Anual de Productos”.

Finalmente, se espera que se complete con el “Responsable” donde se expresa la Unidad, Cargo y/o persona responsable principal de llevar adelante y/o supervisar el logro del producto acción, así como con los “recursos financieros necesarios” para poder implementar durante el año el Producto/acción correspondiente. En estos casos, la información reportada debe ser idéntica a la establecida en la sección “Planificación Anual de Productos”.

N o.	Productos / Acciones	Se manas													RESP ONSA BLE	RECURS OS NECESA RIOS		
			Ene ro	Febr ero	Ma rzo	Abr il	Ma yo	Juni o	Juli o	Agos to	Setie mbre	Octu bre	Noviem bre	Dicie mbre				
1			P															
			E															
2			P															