



Ministerio de Relaciones
Exteriores del Perú

Reformulación
Plan Estratégico
Institucional - PEI
2004 - 2006
Junio / 2003

Resolución Ministerial

Lima, 25 JUL. 2003

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 55° de la Ley N° 27209, Ley de Gestión Presupuestaria del Estado, requiere la elaboración de la Reformulación de Planes Estratégicos Institucionales 2004-2006, los que se implementan a través de los presupuestos institucionales, como herramientas efectivas para la Gestión Institucional;

Que, la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público del Ministerio de Economía y Finanzas ha expedido la Resolución Directoral N° 004-2003-EF/68.01, aprobando la Directiva para la Reformulación de los "Planes Estratégicos Institucionales para el período 2004-2006" del Pliego, que tiene carácter obligatorio;

Que, los órganos competentes del Ministerio de Relaciones Exteriores han formulado el respectivo Plan Estratégico Institucional (PEI) para el período 2004-2006, de conformidad con los lineamientos conceptuales y operativos básicos de la Directiva N° 003-2003-EF/68.01.

Que, el artículo 6° de la mencionada Directiva, establece que los Planes Estratégicos Institucionales se aprueban mediante Resolución del Titular del Pliego;

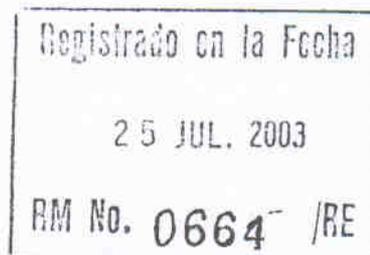
Estando a lo informado por la Subsecretaria de Planeamiento Estratégico;

SE RESUELVE:

ARTICULO UNICO.- Aprobar la Reformulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) del Pliego Ministerio de Relaciones Exteriores para el período 2004-2006, que forma parte de la presente resolución.

Regístrese y comuníquese


ALLAN WAGNER TIZÓN
Ministro de Relaciones Exteriores



PROYECTO DE RESOLUCION MINISTERIAL

Lima,

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 55° de la Ley N° 27209, Ley de Gestión Presupuestaria del Estado, requiere la elaboración de la Reformulación de Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales 2004-2006, los que se implementan a través de los presupuestos institucionales, como herramientas efectivas para la Gestión Institucional;

Que, la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público del Ministerio de Economía y Finanzas ha expedido la Resolución Directoral N° 004-2003-EF/68.01, aprobando la Directiva para la Reformulación de los "Planes Estratégicos Institucionales para el período 2004-2006" del Pliego, que tiene carácter obligatorio;

Que, los órganos competentes del Ministerio de Relaciones Exteriores han formulado el respectivo Plan Estratégico Institucional (PEI) para el período 2004-2006, de conformidad con los lineamientos conceptuales y operativos básicos de la Directiva N° 003-2003-EF/68.01.

Que, el artículo 6° de la mencionada Directiva, establece que los Planes Estratégicos Institucionales se aprueban mediante Resolución del Titular del Pliego;

Estando a lo informado por la Subsecretaria de Planeamiento Estratégico;

SE RESUELVE:

ARTICULO UNICO.- Aprobar la Reformulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) del Pliego Ministerio de Relaciones Exteriores para el período 2004-2006, que forma parte de la presente Resolución.

Regístrese y comuníquese,



EL SEÑOR SUBSECRETARIO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
AUTORIZADO PARA
FIRMAR EN NOMBRE DEL
TITULAR DEL PLIEGO

REFORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL DEL PLIEGO MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES 2004-2006

VISION

Una Cancillería moderna y eficiente que ejerza la representación del Estado en el ámbito internacional con procesos transparentes adecuados para la gestión externa del Perú en favor de la defensa y proyección internacional de los intereses nacionales; con una estrategia diplomática dirigida a enfrentar creativa y eficazmente los desafíos de la globalización y a maximizar sus beneficios, con especial énfasis en el ámbito regional y en aquellos aspectos que contribuyan significativamente al desarrollo, gobernabilidad y descentralización del país.

MISION

Representar, proteger, promover y cautelar los intereses del Estado y de los nacionales en el exterior, mediante políticas de gestión diplomática en los ámbitos bilateral, multilateral y consular. Coordinar con otras Instituciones del sector público y entidades no gubernamentales la gestión del Estado en el exterior dirigida a viabilizar en el ámbito externo, los requerimientos de las políticas nacionales, en particular aquellas que contribuyan a la superación de la pobreza, el desarrollo social, fortalecimiento de la democracia y el estado de derecho.

A. ROL ESTRATEGICO DE LA INSTITUCION

El Ministerio de Relaciones Exteriores tiene como marco los objetivos y metas contenidas en el Acuerdo Nacional (Democracia y Estado de Derecho, Equidad y Justicia Social, Competitividad del País y Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado) y los intereses nacionales, orientados a establecer una estrecha vinculación entre la acción externa y las prioridades nacionales de desarrollo, superación de la pobreza y descentralización, así como garantizar una política exterior basada en el diálogo y la acción conjunta con las demás instituciones del Estado, las organizaciones políticas y la sociedad civil.

B. DIAGNOSTICO GENERAL

El entorno internacional en el cual el Perú diseña y ejecuta su política exterior se encuentra en una etapa de transformación, en tránsito hacia la configuración de un nuevo orden político internacional, cuya agenda incluye el terrorismo internacional, el crimen transnacional organizado y la lucha contra la corrupción. La agenda actual se encuentra marcada por una redefinición de las concepciones de seguridad; la preeminencia de un proceso de globalización con una tendencia en lo político a la universalización de los valores y principios del sistema democrático; en lo económico, con la apertura de mercados comerciales y financieros y la integración de la



producción a escala mundial; y en lo cultural y tecnológico, derivada de los avances de los sistemas de información y comunicación.

En las últimas décadas se ha producido un proceso de fragmentación de la responsabilidad estatal en las decisiones que corresponden a la política exterior, se efectuaban acciones externas sin una adecuada coordinación entre los diferentes sectores. Las decisiones de política exterior no siempre fueron adoptadas por la Cancillería, por cuanto el carácter nacional de los intereses del país se redujo a intereses estatales o sectoriales. Ese modelo estatista de la política exterior no es apto para responder competitivamente a los retos de la globalización, es por ello indispensable sustituirlo por uno nuevo, basado en procesos y métodos que permitan una gestión integrada, lo que supone elaborar y ejecutar la política exterior con una visión de Estado que debe comprender a todos los sectores de la administración pública, del sector privado y de la sociedad civil, lo que permitirá ampliar la base nacional de la diplomacia peruana y propiciar que la política exterior realmente se constituya en una política de Estado y de consenso nacional.

C. PRIORIDADES

El Ministerio de Relaciones Exteriores cuenta con las siguientes prioridades:

1. Consolidar y preservar la coherencia de una política activa de promoción de la democracia y derechos humanos, con el objeto de transformarla en una renta estratégica de la política exterior.
2. Construir un liderazgo en el espacio sudamericano y andino, haciendo de éste el pivote de toda la proyección externa del Perú. Para ello se deberá: Otorgar prioridad a la concreción de una alianza estratégica con Brasil, en los ámbitos económico-comercial y diplomático, pasar de la "asociación preferencial" con Ecuador y Bolivia a una integración profunda, más acelerada que con el resto de la comunidad andina, en los ámbitos económico, comercial, político, social y de seguridad, profundizar la asociación preferencial con Colombia, propiciar la estabilidad democrática en Venezuela y crear las condiciones, progresivamente, para desarrollar una asociación estratégica con Chile, consolidar la integración en la comunidad andina preservando la competitividad de nuestros principales productos y revalorizando los aspectos no económicos de la integración, propiciar una zona de libre comercio CAN-MERCOSUR y construir el espacio sudamericano a través de la IIRSA.
3. Consolidar y profundizar con los Estados Unidos una "asociación con autonomía", especialmente en los ámbitos financiero, comercial, de cooperación, entendimiento político diplomático, lucha contra el terrorismo y el narcotráfico.
4. Desarrollar y consolidar una política de prestigio a nivel internacional mediante la participación activa y coherente del Perú en el sistema de las naciones unidas, la organización mundial del comercio, la OEA, el Grupo de Río, la Comunidad Andina y los organismos internacionales de carácter social.
5. Ampliar y consolidar el acceso a mercados a través de la negociación de acuerdos bilaterales y multilaterales de libre comercio y complementación económica, especialmente con los Estados Unidos, la Unión Europea, Canadá, México, el Mercosur, Corea del Sur, Tailandia, China y Rusia, agresiva política de promoción de exportaciones, turismo e inversiones



6. Profundizar la nueva política de protección y atención a las comunidades peruanas en el exterior, reestructuración de los servicios consulares, implementación del fondo de asistencia a los nacionales en el exterior y desarrollo de sus vínculos nacionales y culturales con el Perú.
7. Iniciar una activa y sistemática política exterior cultural Culminar el proceso de reinstitucionalización del servicio diplomático, especialmente en el ámbito normativo, y modernizar los procesos de gestión y gerencia administrativa de la cancillería y de las misiones del Perú en el exterior.

D. DIAGNOSTICO DEL PROGRAMA PRINCIPAL

Programa: 045 POLITICA EXTERIOR

Promover y defender en los ámbitos bilateral y multilateral, los intereses del Perú, para consolidar su presencia regional e internacional, la seguridad integral del país y facilitar el proceso de inserción del Perú a escala global, desarrollando una política exterior que sea instrumento esencial para el desarrollo del país, con énfasis en el apoyo a la superación de la pobreza y el proceso de descentralización, profundizando la política de protección y atención a las comunidades peruanas en el exterior, fomentando el desarrollo de sus vínculos nacionales y culturales con el Perú, así como contribuyendo al desarrollo nacional.

El Accionar del Ministerio de Relaciones Exteriores se encuentra en medio de vertiginosos cambios del contexto internacional, para lo cual se cree imprescindible implementar el Proyecto Plan de Modernización de la Cancillería, con lo cual se podrá capacitar a sus funcionarios y mejorar los procesos existentes para hacer frente y adelantarse a los constantes cambios.

Los inesperados recortes del marco presupuestal del pliego dificultan la plena ejecución de la Política Exterior del Perú; así como el pago oportuno de las cuotas de membresía, a los Organismos Internacionales, limitando la participación y/o capacidad de acción del Perú en dichos foros; y el cumplimiento de los procesos actuales de cooperación técnica internacional.

Es necesaria la elaboración y ejecución del Plan Estratégico Sectorial Multianual - PESEM, para el cumplimiento de objetivos y poder contar de esa manera con recursos económicos adecuados.

Programa: 003 ADMINISTRACIÓN:

En el marco de la Administración General se realiza la gestión administrativa y las actividades de Protocolo y Ceremonial del Estado, apoyados por un sistema de informática y comunicaciones, para el funcionamiento del Ministerio de Relaciones Exteriores. En ese contexto se tiene que el Clasificador Funcional Programático no permite adecuar las múltiples y específicas funciones a la estructura del gasto en función de los objetivos, por lo que es necesario que dicho Clasificador Funcional Programático sea revisado y adaptado teniendo en cuenta la complejidad de las funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Programa: 003 PLANEAMIENTO GUBERNAMENTAL:

La Fragmentación de la gestión de la Política Exterior y ausencia de una práctica sistemática de coordinación y complementación interinstitucional, hacen necesaria la institucionalización de mecanismos de coordinación y de difusión del accionar del Ministerio de Relaciones Exteriores; así como el perfeccionamiento de la coordinación de los mecanismos con el sector privado, la sociedad civil organizada y las comunidades peruanas en el exterior.

E. OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL POR PROGRAMA

Programa		Objetivo
1	POLITICA EXTERIOR	Desarrollar acciones político diplomáticas, asistencia legal-humanitaria, servicios consulares, negociación y promoción comercial, inversiones, turismo, negociación y promoción cultural, para facilitar la adecuada inserción del Perú en el proceso de globalización, contribuir a la superación de la pobreza e impulsar la descentralización.
2	ADMINISTRACIÓN	
3	PLANEAMIENTO GUBERNAMENTAL	
4	PREVISION	

F. OBJETIVO ESTRATEGICO PARCIAL POR SUB PROGRAMA

El Pliego Ministerio de Relaciones Exteriores cuenta con seis Sub-Programas, los dos primeros pertenecen al Programa Prioritario de Política Exterior, los siguientes a los Programas no Prioritarios de Administración (2), Planeamiento no Gubernamental (1), y Previsión (1), lo que puede ser apreciado en el cuadro siguiente:

Sub - Programa		Objetivos Específicos
1.1	Relaciones Diplomáticas	Promover y ejecutar una política de fronteras, basada en los intereses del Perú, que impulse la descentralización, el desarrollo y la integración de las regiones limítrofes nacionales, consolidando la presencia peruana en los espacios territorial, aéreo y marítimo, afianzando y preservando la coherencia de una política activa de promoción de la democracia, los derechos humanos y el respeto al orden jurídico internacional, con el objeto de transformarla en una renta estratégica de la política exterior.
1.2	Enseñanza de Post grado	Lograr que los recursos humanos del Sector Relaciones Exteriores, alcancen el nivel de excelencia.
2.1	Administración General	Coordinar, supervisar, ejecutar y apoyar las acciones necesarias para el desarrollo administrativo de la gestión del sector, programas, proyectos, recursos humanos, materiales y financieros a nivel técnico.
2.2	Control Interno	Controlar y fiscalizar la correcta y adecuada aplicación de la ejecución del ingreso y del gasto público en el Sector Relaciones Exteriores, así como la realización de auditorías.
3.1	Supervisión y coordinación superior	Cumplir con las acciones inherentes a la formulación, aprobación, ejecución y evaluación de resultados, de los planes, programas y proyectos de naturaleza, social, económica, administrativa, defensa y seguridad nacional.
4.1	Previsión social al cesante y jubilado	Desarrollar acciones para garantizar el amparo y la asistencia a los asegurados y beneficiarios de los sistemas previsionales a cargo del Estado.

G. ACTIVIDADES Y PROYECTOS PRIORITARIOS

Actividad	Proyecto
Desarrollo Fronterizo y Límites	
Desarrollo de acciones de Política Exterior	
Especialización y perfeccionamiento	
Gestión administrativa	
Protocolo y Ceremonial del Estado	
Sistema de Informática y Comunicaciones	
Supervisión y control	
Conducción y orientación superior	Modernización de la gestión del Ministerio de Relaciones Exteriores
Obligaciones Previsionales	



PROYECTO:

PERFIL DEL PROYECTO DE MODERNIZACION GESTION DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES DEL PERU

I. ASPECTOS GENERALES

1.1 Nombre del Proyecto.

Proyecto para la Modernización de la Gestión del Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú.

1.2 Unidad Formuladora y Ejecutora.

La unidad formuladora y ejecutora será el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE).

1.3 Participación de las entidades involucradas y de los beneficiarios.

Los beneficiarios últimos de todo proyecto de inversión pública son los ciudadanos del país. Específicamente para este proyecto los beneficiarios serán aquella parte de la población directamente vinculada con los servicios que brinda el MRE, así como otras entidades del Estado que utilizan la información y los servicios que genera el MRE.

Los beneficiarios directos de la implementación del presente proyecto lo conforman los funcionarios públicos del Ministerio en mención, por lo que para el diseño y concepción del mismo se requirió de la participación de las unidades orgánicas del MRE, representadas por sus Directores Generales, tales como de la Dirección General de Programación y Evaluación, la Dirección General de Administración y la Dirección General de Recursos Humanos, así como se contó con la participación de Asesores del Canciller.

Asimismo, se coordinó la participación de otras entidades públicas relacionadas con la tarea que cumple el MRE, tales como el Ministerio de Comercio Exterior, PROMPEX, entre otros.

1.4 Marco de Referencia.

La iniciativa de llevar a cabo el proyecto en mención responde a la necesidad de modernizar la actual gestión externa e interna que realiza el MRE, de tal manera de mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios que brinda el ministerio y con ello contribuir al ahorro de recursos para el presupuesto nacional. Dicha iniciativa se enmarca en la actual Ley de Modernización de la Gestión del Estado



El marco legal compatible con el proyecto es el siguiente:

Ministerio de Relaciones Exteriores:

- Decreto Ley 26112, Ley Orgánica del Ministerio de Relaciones Exteriores (del 29.12.92) y sus modificatorias.

Servicio Diplomático de la República:

- Decreto Legislativo N° 894, Ley del Servicio Diplomático de la República (del 25.12.96) y sus modificaciones y ampliaciones.
- Se ha presentado una nueva ley del Servicio Diplomático y se está a la espera de su aprobación..

Modernización de la Gestión del Estado:

- Ley N° 27658 (del 30.01.02). Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- D.S. N° 030-2002-PCM (del 03.05.02). Reglamento de la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

Sistema Nacional de Inversión Pública:

- Ley N° 27293 (del 28.06.00). Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.
- D.S. N° 157-2002-EF (del 04.10.02). Reglamento de la Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.
- Resolución Directoral N° 012-2002-EF/68.01 (del 22.11.02). Aprueba la Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública (Directiva N° 004-2002-EF/68.01 del 22.11.02).

II. IDENTIFICACIÓN

2.1 Diagnóstico de la situación actual.

Las principales preocupaciones en relación a la gestión del Ministerio pueden articularse en torno a cuatro conceptos:

1. Necesidad de mejorar el alineamiento de los objetivos generales y específicos con el presupuesto, acorde con las prioridades y los lineamientos de política sectorial (líneas maestras), y de facilitar el seguimiento y control de las distintas unidades.

A través de varios documentos y exposiciones públicas, el Ministerio ha establecido un conjunto de líneas de actuación, que deberían constituir el punto de partida para los procesos de planificación estratégica y presupuestos. A la fecha, sin embargo, no se han conseguido los resultados esperados. La planificación estratégica en el Ministerio es un proceso formal enmarcado en los ciclos de elaboración de presupuestos del Estado, pero hace falta aún vincularlo de manera más efectiva al fijar prioridades, asignar recursos y controlar la posterior utilización de éstos. De hecho, hasta hoy, el presupuesto

del Ministerio no es desglosado a un nivel de detalle que permita asociar el gasto y la inversión con las prioridades y los lineamientos de política sectorial (líneas maestras) ni con los objetivos y acciones asociados a estas directrices.

Para subsanar estas deficiencias, el Ministerio ha desarrollado esquemas paralelos, de asignación de recursos. Por ejemplo, partiendo de las prioridades, se atribuyen importancias relativas diferentes a las misiones en el exterior y, sobre esta base, se distribuyen los recursos. Estos esquemas sin duda ayudan a una mejor asignación de recursos, pero no resuelven el problema de fondo. Un primer objetivo sería, entonces, que el Ministerio esté en condiciones de cumplir eficientemente con las normas legales vigentes dirigidas a tener un proceso de planificación que se convierta en una herramienta básica de gestión donde:

- Se establezcan anualmente programas con acciones para cada uno de los objetivos generales y específicos;
- Se diseñen y ejecuten acciones permanentes y temporales asociadas a cada uno de los objetivos;
- Se asigne una parte importante de los presupuestos a dichos programas en función a su contribución al logro de objetivos;
- Se controle la ejecución del gasto y los resultados obtenidos; y,
- El personal participe activamente en el proceso, a partir de lineamientos y objetivos fijados.

2. Organización con muchas unidades, sólo parcialmente articulada en torno a los lineamientos de política sectorial (líneas maestras) y con posibilidades importantes de mejorar la resolución de cuestiones administrativas.

En lo referente a la organización del Ministerio surgen cuestiones tanto referidas a la estructura misma, como a la distribución de funciones entre unidades, la asignación de recursos y a la posible concentración de facultades de decisión.

- El número de unidades de línea de primer nivel parece elevado para una organización que, en Lima, cuenta con 250 funcionarios de línea (Diplomáticos). Además, existe la percepción de que esta estructura diluye responsabilidades que deberían estar asociadas a un gran objetivo (por ejemplo desarrollo económico /lucha contra la pobreza), y en general no respondería a los objetivos que persigue el Ministerio.
- Esta dispersión organizativa puede estar implicando una excesiva fragmentación en las funciones, que a su vez dificulta la ejecución de actividades o exige demasiada coordinación. Hay superposición de responsabilidades entre unidades, lo que en muchos casos conlleva que los temas se “encarguen a personas”.
- La asignación de personal a las distintas unidades parece resultar más de las necesidades de cumplir con las normas del Servicio Diplomático de la República (en adelante “el SDR”) que de una consideración sobre capacidades, cargas de trabajo y/o prioridades.



- Existen "cuellos de botella" importantes para la resolución de temas administrativos en diversos niveles del Ministerio. Si bien estas concentraciones pueden obedecer a imperativos de orden legal, no deja de ser un problema para la efectividad del Sector.

La reciente creación de dos Secretarías (Secretaría de Política Exterior y Secretaría de Administración), debe contribuir a facilitar la coordinación de una organización que parece excesivamente fragmentada. En tal sentido puede ser un paso necesario, pero no suficiente, ya que no resuelve los otros problemas mencionados, demasiadas unidades, asignación de personal y "cuellos de botella".

Hay que destacar que, los "cuellos de botella" antes mencionados pueden deberse tanto a la problemática de los flujos y procesos administrativos como a las dificultades para cumplir con la calidad de los trabajos. Esta situación, que puede estar ocurriendo por la limitación en las competencias técnicas que debe presentar el personal para el desempeño cotidiano de sus funciones, revierte en una necesidad de revisar y rehacer el trabajo y un consecuente aumento de los tiempos necesarios para tomar decisiones. Por tanto, el análisis deberá validar tanto aspectos cualitativos como cuantitativos para, de esta forma, garantizar un resultado a tiempo y de calidad.

3. Normas del Servicio Diplomático de la República (SDR) y cultura institucional que dificultan una planificación adecuada de los recursos humanos, más acorde con las necesidades del Ministerio.

Las normas del SDR (Ley del Servicio Diplomático de la República y su Reglamento) constituyen una pieza fundamental de lo que dentro del propio Ministerio se ha denominado la "paz social" del cuerpo. Reglas como las que se han propuesto en el proyecto de ley para regular la rotación de los funcionarios en misiones en el exterior A, B o C, o las que establecen los períodos para servir en el Perú y en el exterior, o la que limita la salida anticipada por desempeño, ayudan a crear un cuerpo más solidario, más aún luego de las experiencias de la década pasada. Estas normas, sin embargo tienen una importante contrapartida negativa que afecta la planificación de recursos humanos y el desarrollo de carreras.

- La demografía del SDR, caracterizada por un alto número de funcionarios en los niveles más elevados, podría representar un problema serio para el Ministerio, más allá de los eventuales sobre-costos de esta estructura. Por un lado, implicaría una limitación importante al desarrollo de las carreras de los funcionarios de menor antigüedad. Por otro, en una organización donde la jerarquía es importante, esta situación puede resultar en niveles organizativos excesivos.
- Es necesario compatibilizar las normas anteriores con la especialización de los funcionarios diplomáticos, teniendo en cuenta sus capacidades y los objetivos del Ministerio.

Estos dos aspectos, demografía y especialización, son altamente delicados ya que tocan aspectos particularmente sensibles de lo que podría denominarse el "contrato" del SDR con el Estado, aspecto sobre el cual además, se ha

legislado recientemente. Este es un tema que debería ser abordado a nivel de diagnóstico, para dimensionar el problema y actuar sobre los impactos potencialmente más negativos.

4. Procesos de evaluación de personal que no facilitan una medición objetiva del desempeño y la asunción de responsabilidades de las personas, ni son utilizados como herramientas para identificar necesidades de desarrollo.

Si bien existen criterios y procesos formales de evaluación de desempeño, éstos no llegan a cumplir su objetivo. Por un lado, las calificaciones tienden a ser bastante homogéneas, lo que no permite diferenciar el nivel de desempeño de las personas. Por otro lado, y en parte como consecuencia de lo anterior, el proceso de evaluación tendría poca importancia en el desarrollo de carreras. Tratándose de una organización relativamente pequeña y homogénea, estas deficiencias se subsanan por "vías informales" que, al final, permitirían identificar a las personas con mayor capacidad y potencial.

Independientemente del hecho de que las vías informales consiguen reparar parte de las limitaciones del actual sistema, se considera esencial mejorar el proceso de evaluación. Esto requiere actuar en:

4.1. La definición y objetivación de criterios de evaluación, asociados a los propios objetivos del Ministerio. Como primer paso es crítico acordar los criterios que se utilizarán para evaluar el desempeño y, al mismo tiempo, tipificar con la mayor objetividad posible qué significa desempeño excelente, muy bueno, satisfactorio o insatisfactorio, según el cargo y nivel.

4.2. Igualmente, es conveniente precisar qué contenidos se evaluarán con dichos criterios. No es lo mismo evaluar puntualidad o asistencia que capacidad de análisis y síntesis o habilidad para negociar.

4.3. La puesta en marcha de procesos de evaluación que faciliten la transparencia y la diferenciación de desempeño y potencial entre las persona, y que a su vez legitime los resultados. Esto podría exigir la creación de instancias que traten, por ejemplo, la evaluación de todos los Primeros Secretarios, forzando luego un "ranking" entre funcionarios de antigüedad equivalente. Los miembros de dicha instancia asumirían la "tutoría" de los evaluados y serían responsables por recoger toda la información necesaria para la evaluación. Posteriormente, serían también responsables del "feedback". Sin lugar a dudas quienes asuman el rol de evaluador deberán comprometerse con el cumplimiento de normas y estándares de evaluación y cuyo fiel cumplimiento contribuya a fortalecer la legitimidad de este proceso.

4.4. La utilización del proceso de evaluación en las decisiones de promoción y como medio de orientar el desarrollo de las personas. El resultado de las evaluaciones tiene que servir de base a las posteriores decisiones de avance de los funcionarios, pues de lo contrario, se convierte rápidamente en una herramienta meramente formal. Al mismo tiempo, tiene que proveer al funcionario información sobre las áreas a mejorar/desarrollar para continuar avanzando en su carrera.

2.2 Definición del problema y sus causas.

De acuerdo al diagnóstico realizado se encontró que el problema central está asociado a inadecuados procesos de gestión interna y externa en el MRE. Las causas directas que originan tal problema se refieren a la carencia de planeamiento estratégico, la inestabilidad organizacional y funcional, la subutilización de los recursos humanos y la inadecuada articulación con otros sectores y la sociedad civil.

A su vez, cada causa directa es generada por una serie de factores que vendrían a representar las causas indirectas relacionadas al problema central. Respecto a la *carencia de planeamiento estratégico* está originada por la asignación discrecional de recursos del presupuesto del MRE, la inexistencia de lineamientos de política ni prioridades formalizados, a la ausencia de medición de la gestión por resultados y a la falta de cultura de planeamiento estratégico del Estado

La *inestabilidad organizacional y funcional* es generada por la limitada coordinación entre las unidades del ministerio y a la fragmentación y superposición de funciones y responsabilidades. Esta última es originada por un excesivo número de unidades de línea que resulta de una estructura organizacional que responde a lo dispuesto por la alta dirección de turno.

La *subutilización de los recursos humanos* está determinada por la insuficiente capacitación y especialización de los recursos humanos, a la inadecuada evaluación del desempeño del personal y por la inadecuada asignación del personal a las diferentes unidades.

La *inadecuada articulación con otros sectores y la Sociedad Civil* es causada por la falta de comunicación desde y hacia la Sociedad Civil, la insuficiente integración con los otros sectores y a la falta de una adecuada cultura institucional.

En la figura 2.1 se presentan las causas directas e indirectas que originan el problema central.

2.3 Objetivo del proyecto.

El objetivo del proyecto es optimizar los procesos de gestión externa e interna del Ministerio de las Relaciones Exteriores, para lo cual se pretende introducir una serie de prácticas de gestión que, partiendo de las prioridades y lineamientos (líneas maestras) del sector, enfoquen a toda la organización hacia la consecución de los objetivos generales asociados a éstos.

Los objetivos específicos del presente proyecto son:

- Alinear los procesos de planificación estratégica y presupuestos con los objetivos generales del Ministerio.



- Diseñar e implantar una organización que facilite la actuación del Ministerio en el logro de sus objetivos generales y simplifique las decisiones de índole administrativo.
- Introducir prácticas de evaluación y planificación de personal que favorezcan la asunción de responsabilidades individuales, el desarrollo de las personas y compatibilicen mejor las necesidades del Ministerio con las aspiraciones de las Normas del Servicio Diplomático de la República.
- Movilizar a la organización en su conjunto para asegurar una cultura más participativa, así como una implantación de las mejoras que se propongan.

H. RECURSOS NECESARIOS PARA CADA AÑO DEL PLAN:

Programa/Objetivo General	Cuantificación Anual (en miles de nuevos soles)		
	2004	2005	2006
045 POLITICA EXTERIOR	378.949	421.199	467.415
003 ADMINISTRACION	50.488	51.498	54.073
006 PLANEAMIENTO GUBERNAMENTAL	6.301	4.915	4.014
015 PREVISION	6.207	6.238	6.269
TOTALES	441.945	483.849	531.771

I. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Indicador	Descripción		
Nombre	Objetivos alcanzados en las visitas e iniciativas peruanas exitosas		
Naturaleza	Impacto		
Descripción	Objetivos alcanzados en las visitas del Jefe de Estado y de Altas autoridades e iniciativas peruanas exitosas en los ámbitos bilateral y multilateral		
Método de cálculo	Porcentaje de resultados		
Unidad de Medida	porcentaje		
Evolución reciente (comportamiento previo del indicador)			
Proyección 2003	100%		
Valor a alcanzar período 2004-2006	2004	2005	2006
	30%	35%	35%

J. RESPONSABLES

Ministerio de Relaciones Exteriores

K. ANEXOS (FORMATOS)



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2004-2006

INSTITUCION: MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES

Diagnóstico General

El entorno internacional en el cual el Perú diseña y ejecuta su política exterior se encuentra en una etapa de transformación, en tránsito hacia la configuración de un nuevo orden político internacional, cuya agenda incluye el terrorismo internacional, el crimen transnacional organizado y la lucha contra la corrupción. La agenda actual se encuentra marcada por una redefinición de las concepciones de seguridad; la preeminencia de un proceso de globalización con una tendencia en lo político a la universalización de los valores y principios del sistema democrático; en lo económico, con la apertura de mercados comerciales y financieros, y la integración de la producción a escala mundial; y en lo cultural y tecnológico, derivada de los avances de los sistemas de información y comunicación.

En las últimas décadas se ha producido un proceso de fragmentación de la responsabilidad estatal en las decisiones que corresponden a la política exterior, se efectuaban acciones externas sin una adecuada coordinación entre los diferentes sectores. Las decisiones de política exterior no siempre fueron adoptadas por la Cancillería, por cuanto el carácter nacional de los intereses del país se redujo a intereses estatales o sectoriales. Ese modelo estatista de la política exterior no es apto para responder competitivamente a los retos de la globalización, es por ello indispensable sustituirlo por uno nuevo basado en procesos y métodos que permitan una gestión integrada, lo que supone elaborar y ejecutar la política exterior con una visión de Estado que debe comprender a todos los sectores de la administración pública, del sector privado y de la sociedad civil, lo que permitirá ampliar la base nacional de la diplomacia peruana y propiciar que la política exterior realmente se constituya en una política de Estado y de consenso nacional.

Rol Estratégico Institucional

El Ministerio de Relaciones Exteriores tiene como marco los objetivos y metas contenidas en el Acuerdo Nacional (Democracia y Estado de Derecho, Equidad y Justicia Social, Competitividad del País y Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado) y los intereses nacionales, orientados a establecer una estrecha vinculación entre la acción externa y las prioridades nacionales de desarrollo, superación de la pobreza y descentralización, así como garantizar una política exterior basada en el diálogo y la acción conjunta con las demás instituciones del Estado, las organizaciones políticas y la sociedad civil.

Prioridades

1. Consolidar y preservar la coherencia de una política activa de promoción de la democracia y derechos humanos, con el objeto de transformarla en una renta estratégica de la política exterior.
2. Construir un liderazgo en el espacio sudamericano y andino, haciendo de éste el pivote de toda la proyección externa del Perú. Para ello se deberá: Otorgar prioridad a la concreción de una alianza estratégica con Brasil, en los ámbitos económico-comercial y diplomático, pasar de la "asociación preferencial" con Ecuador y Bolivia a una integración profunda, más acelerada que con el resto de la comunidad andina, en los ámbitos económico, comercial, político, social y de seguridad, profundizar la asociación preferencial con Colombia, propiciar la estabilidad democrática en Venezuela y crear las condiciones, progresivamente, para desarrollar una asociación estratégica con Chile, consolidar la integración en la comunidad andina preservando la competitividad de nuestros principales productos y revalorizando los aspectos no económicos de la integración, propiciar una zona de libre comercio CAN-MERCOSUR y construir el espacio sudamericano a través de la IIRSA.
3. Consolidar y profundizar con los Estados Unidos una "asociación con autonomía", especialmente en los ámbitos financiero, comercial, de cooperación, entendimiento político diplomático, lucha contra el terrorismo y el narcotráfico.
4. Desarrollar y consolidar una política de prestigio a nivel internacional mediante la participación activa y coherente del Perú en el sistema de las naciones unidas, la organización mundial del comercio, la OEA, el Grupo de Río, la Comunidad Andina y los organismos internacionales de carácter social.
5. Ampliar y consolidar el acceso a mercados a través de la negociación de acuerdos bilaterales y multilaterales de libre comercio y complementación económica, especialmente con los Estados Unidos, la Unión Europea, Canadá, México, el Mercosur, Corea del Sur, Tailandia, China y Rusia, agresiva política de promoción de exportaciones, turismo e inversiones
6. Profundizar la nueva política de protección y atención a las comunidades peruanas en el exterior, reestructuración de los servicios consulares, creación del fondo de asistencia a los nacionales en el exterior y desarrollo de sus vínculos nacionales y culturales con el Perú.
7. Iniciar una activa y sistemática política exterior cultural Culminar el proceso de reinstitucionalización del servicio diplomático, especialmente en el ámbito normativo, y modernizar los procesos de gestión y gerencia administrativa de la cancillería y de las misiones del Perú en el exterior.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2004-2006

INSTITUCIÓN: MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES

Diagnostico Programa Principal	Acciones a Implementar 2004-2006
<p>Programa 1 : 045 POLITICA EXTERIOR Principales problemas identificados Vertiginosos cambios en el contexto internacional.</p> <p>Recorte inesperados del marco presupuestal del pliego Ministerio de Relaciones Exteriores, que dificultan la plena ejecución de la Política Exterior del Perú; el pago oportuno de las cuotas de membresía, a los Organismos Internacionales, limitando la participación y/o capacidad de acción del Perú en dichos foros; y el cumplimiento de los procesos actuales de cooperación técnica internacional.</p>	<p>Implementación del Proyecto Plan de Modernización de la Cancillería, capacitación de sus funcionarios para hacer frente y adelantarse a los constantes cambios.</p> <p>Elaboración y ejecución del Plan Estratégico Sectorial Multianual - PESEM, para el cumplimiento de objetivos y solicitar recursos económicos adecuados.</p> <p>Suscripción de Convenios de Administración por Resultados.</p>
<p>Programa 2: 003 ADMINISTRACION Principales problemas identificados El clasificador funcional programático no permite adecuar las múltiples y específicas funciones realizadas por el Ministerio de Relaciones Exteriores a la estructura del gasto en función a los objetivos.</p>	<p>Solicitar que el clasificador funcional programático sea revisado y adaptado teniendo en cuenta la complejidad de las funciones del Ministerio de Relaciones Exteriores.</p>
<p>Programa 3: 006 PLANEAMIENTO GUBERNAMENTAL Principales problemas identificados Fragmentación de la gestión de la Política Exterior y ausencia de una práctica sistemática de coordinación y complementación interinstitucional.</p>	<p>Institucionalización de mecanismos de coordinación y de difusión del accionar del Ministerio de Relaciones Exteriores; perfeccionamiento de coordinación de los mecanismos con el sector privado, la sociedad civil organizada y las comunidades peruanas en el exterior.</p>

Nota: Relacionar los Problemas con las Acciones a Implementar



Plan Estratégico Institucional 2004-2006 - Programas y Objetivos Generales

INSTITUCIÓN: MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES

Misión						
Representar, proteger, promover y cautelar los intereses del Estado y de los nacionales en el exterior, mediante políticas de gestión diplomática en los ámbitos bilateral, multilateral y consular. Coordinar con otras instituciones del sector público y entidades no gubernamentales la gestión del Estado en el exterior dirigida a viabilizar en el ámbito externo, los requerimientos de las políticas nacionales, en particular aquellas que contribuyan a la superación de la pobreza, el desarrollo social, fortalecimiento de la democracia y el estado de derecho.						
Visión Institucional						
Una Cancillería moderna y eficiente que ejerza la representación del Estado en el ámbito internacional con procesos transparentes adecuados para la gestión externa del Perú en favor de la defensa y proyección internacional de los intereses nacionales; con una estrategia diplomática dirigida a enfrentar creativa y eficazmente los desafíos de la globalización y a maximizar sus beneficios, con especial énfasis en el ámbito regional y en aquellos aspectos que contribuyan significativamente al desarrollo, gobernabilidad y descentralización del país.						
Programa/Objetivo Estratégico General (en orden de prioridad)	Tipo de Indicador	Unidad de medida	Cuantificación Anual		TOTAL 2004-2006	
			2004	2005	2006	
Programa 1 045 POLITICA EXTERIOR	Recursos	miles de nuevos soles	378,949	421,198	467,415	
Objetivo						
Desarrollar acciones político diplomáticas, asistencia legal-humanitaria, servicios consulares, negociación y promoción comercial, inversiones, turismo, negociación y promoción cultural, para facilitar la adecuada inserción del Perú en el proceso de globalización,						
Indicador: Negociación de acuerdos internacionales y declaraciones conjuntas que reflejen las prioridades de la política exterior	Resultado	Porcentaje de objetivos cumplidos	30	40	50	
Otros Programas						
003 ADMINISTRACION	Recursos	miles de nuevos soles	50,488	51,497	54,072	
006 PLANEAMIENTO GUBERNAMENTAL	Recursos	miles de nuevos soles	6,301	4,915	4,014	
015 PREVISION	Recursos	miles de nuevos soles	6,207	6,238	6,269	
Total de Recursos Projectados (Miles de nuevos soles)			441,945	483,848	531,770	1,457,563



Plan Estratégico Institucional 2004-2006 - Subprogramas y Objetivos Parciales

INSTITUCIÓN: MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES

Subprograma/Objetivos Estratégicos Parciales/Actividad o Proyecto	Tipo de Indicador	Unidad de medida	Cuantificación Anual			TOTAL 2004-2006
			2004	2005	2006	
Programa 1 POLITICA EXTERIOR	Recursos	miles de nuevos soles	378,949	421,198	467,415	1,267,562
Subprograma 1.1 Relaciones Diplomáticas	Recursos	miles de nuevos soles	377,052	419,263	465,383	1,261,698
Objetivo:						
Promover y ejecutar una política de fronteras, basada en los intereses del Perú, que impulse la descentralización, el desarrollo y la integración de las regiones limítrofes nacionales, consolidando la presencia peruana en los espacios territorial, aéreo, marítimo y antártico, afianzando y preservando la coherencia de una política activa de promoción de la democracia, los derechos humanos y el respeto al orden jurídico internacional, con el objeto de transformarla en una renta estratégica de la política exterior.						
Indicador: Presencia activa del Perú en los países donde tiene una representación diplomática y en los Foros Internacionales de acuerdo con los objetivos planteados.	Resultado	Porcentaje de objetivos cumplidos	30%	35%	35%	100%
Actividad Principal						
Desarrollo fronterizo y límites	Recursos	miles de nuevos soles	5,658	5,771	6,060	17,489
Indicador: Acuerdos, declaraciones y directrices ejecutadas	Producto	Porcentaje de metas cumplidas	30%	35%	35%	100%
Actividad Principal						
Desarrollo de acciones de política exterior	Recursos	miles de nuevos soles	371,394	413,492	459,323	1,244,209
Indicador: Iniciativas peruanas en los ámbitos bilateral y multilateral.	Producto	Porcentaje de iniciativas peruanas exitosas	30%	35%	35%	100%
Otras Actividades/Proyectos						
	Recursos	miles de nuevos soles				
Subprograma 1.2 Enseñanza de Post Grado	Recursos	miles de nuevos soles	1,897	1,935	2,032	5,864
Objetivo:						
Lograr que los recursos humanos del Sector Relaciones Exteriores, alcancen el nivel de excelencia.						
Indicador: Personas capacitadas	Producto	Número de personas capacitadas	100	120	150	370
Actividad Principal						
Especialización y perfeccionamiento	Recursos	miles de nuevos soles	1,897	1,935	2,032	5,864
Indicador: Programas Académicos	Producto	Número de programas	10	15	15	40
Otras Actividades/Proyectos						
	Recursos	miles de nuevos soles				



Plan Estratégico Institucional 2004-2006 - Subprogramas y Objetivos Parciales

INSTITUCIÓN: MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES

Subprograma/Objetivos Estratégicos Parciales/Actividad o Proyecto	Tipo de Indicador	Unidad de medida	Cuantificación Anual			TOTAL 2004-2006
			2004	2005	2006	
Programa 2 ADMINISTRACION						156,057
Subprograma 2.1 Administración General						155,136
Objetivo: Coordinar, supervisar, ejecutar y apoyar las acciones necesarias para el desarrollo operativo de la gestión institucional, recursos humanos, materiales y financieros a nivel técnico.						
Indicador: Programas y acciones desarrollados	Recursos	miles de nuevos soles	50,488	51,497	54,072	156,057
	Recursos	miles de nuevos soles	50,190	51,193	53,753	155,136
Actividad Principal Gestión administrativa Indicador: Acciones desarrolladas para mejorar la gestión administrativa	Resultado	Número de programas y acciones	200	220	240	660
	Recursos	miles de nuevos soles	45,182	46,085	48,390	139,657
	Producto	Acciones	120	125	130	375
Actividad Principal Protocolo y ceremonial del estado Indicador: Rol activo del Perú en reuniones realizadas	Recursos	miles de nuevos soles	1,258	1,283	1,347	3,888
	Producto	Reuniones realizadas	50	60	70	180
Actividad Principal Sistema de informática y comunicaciones Indicador: Actualización y mejoras de programas informáticos Otras Actividades/Proyectos	Recursos	miles de nuevos soles	3,750	3,825	4,016	11,591
	Producto	Sistemas	30	35	40	105
	Recursos	miles de nuevos soles				
Subprograma 2.2 Control Interno	Recursos	miles de nuevos soles	298	304	319	921
Objetivo: Controlar y fiscalizar la correcta y adecuada aplicación de la ejecución del ingreso y del gasto público en el Ministerio de Relaciones Exteriores, así como la realización de auditorías.						
Indicador: Mejora en los procesos	Resultado	Acciones de control	2	4	5	11
Actividad Principal Supervisión y control Indicador: Exámenes especiales y auditorías Otras Actividades/Proyectos	Recursos	miles de nuevos soles	298	304	319	921
	Producto	Informes	15	15	20	50
	Recursos	miles de nuevos soles				



Plan Estratégico Institucional 2004-2006 - Subprogramas y Objetivos Parciales

INSTITUCIÓN: MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES

Subprograma/Objetivos Estratégicos Parciales/Actividad o Proyecto	Tipo de Indicador	Unidad de medida	Cuantificación Anual			TOTAL 2004-2006
			2004	2005	2006	
Programa 3 PLANEAMIENTO GUBERNAMENTAL	Recursos	miles de nuevos soles	6,301	4,915	4,014	15,230
Subprograma 3.1 Supervisión y coordinación superior	Recursos	miles de nuevos soles	6,301	4,915	4,014	15,230
Objetivo:						
Cumplir con las acciones inherentes a la formulación, aprobación, ejecución y evaluación de resultados, de los planes, programas y proyectos de naturaleza social, económica, administrativa, defensa y seguridad nacional.						
Indicador: Impacto en los medios de comunicación y la población	Resultado	Población alcanzada e instituciones comprometidas	40%	30%	30%	100%
Actividad Principal						
Conducción y orientación superior	Recursos	miles de nuevos soles	3,607	3,823	4,014	11,444
Indicador: Ejecución de acuerdos, decisiones y declaraciones	Producto	Unidad	180	200	240	620
Proyecto Principal						
Modernización de la gestión del Ministerio de Relaciones Exteriores	Recursos	miles de nuevos soles	2,694	1,092		3,786
Indicador: Modernización de la gestión	Producto	% avances ejecución modernización de la gestión	71%	29%		100%
Otras Actividades/Proyectos	Recursos	miles de nuevos soles				
Programa 4 PREVISION	Recursos	miles de nuevos soles	6,207	6,238	6,269	18,714
Subprograma 4.1 Previsión social al cesante y jubilado	Recursos	miles de nuevos soles	6,207	6,238	6,269	18,714
Objetivo:						
Garantizar el amparo y la asistencia a los asegurados y beneficiarios de los sistemas previsionales a cargo del Ministerio de Relaciones Exteriores.						
Indicador: Pago de pensiones a cesantes	Resultado	Acciones realizadas	1	1	1	3
Actividad Principal						
Obligaciones previsionales	Recursos	miles de nuevos soles	6,207	6,238	6,269	18,714
Indicador: Planilla de cesantes	Producto	Número de planillas	12	12	12	36
Otras Actividades/Proyectos	Recursos	miles de nuevos soles				

* Precisar si se trata de Actividad o Proyecto

A: Actividad

P: Proyecto



FORMATO 5

INSTITUCIÓN: MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES PROGRAMA MULTIANUAL DE INVERSIÓN PÚBLICA 2004-2006 (En Nuevos Soles)																	
FIN	PROG	SPROG	CODIGO		NOMBRE DEL PROYECTO	UBIGEO PROVINCIAL	POBLACION BENEFICIADA 1/	INDICADOR DE PRODUCTO	META FISICA	SITUACION 2/	FECHA		COSTO TOTAL	EJECUCIÓN A DIC 2005	COSTO ANUAL		Costo Anual Promedio de Mantenimiento
			PROY	SUP							INICIO	TERMINO			2004	2005	
13	006	0005			Modernización de la gestión del Ministerio de Relaciones Exteriores								3,786		2,694	1,092	
					TOTAL PROGRAMA								3,786		2,694	1,092	
					TOTAL PROGRAMA												
					TOTAL										2,694	1,092	

1/ Población que se beneficia. Cálculo de población beneficiaria del proyecto.
 2/ Situación. Se refiere al estado de avance del PIP.
 A = Peril
 B = Pre Factibilidad
 C = Factibilidad
 D = Estudios Definitivos/Expediente Técnico - Señalar si tiene o no viabilidad
 E = En Ejecución - Señalar si tiene o no viabilidad

Aprobado por:
 Nombre:
 Cargo:
 Fecha:

Elaborado por:
 Nombre:
 Cargo:
 Fecha:

