

**Institucionalidad del Sector Logístico**

**Consejo Empresarial Logístico (COEL)**

# Tabla de Contenido

1	ANTECEDENTES .....	4
2	EVOLUCIÓN DEL SECTOR:.....	5
3	INSTITUCIONES QUE PARTICIPAN EN LA ACTIVIDAD LOGÍSTICA.....	5
4	ANÁLISIS FODA PARA INSTITUCIONALIDAD DEL SECTOR LOGÍSTICO EN LA ACTUALIDAD. ....	14
5	MODELO DE INSTITUCIONALIDAD Y GOBERNANZA DEL SECTOR LOGÍSTICO .....	16
5.1	¿A DÓNDE QUEREMOS LLEGAR? .....	16
5.2	PROPUESTA: .....	17
5.2.1	<i>Objetivos:</i> .....	17
5.2.2	<i>Funciones Generales:</i> .....	17
5.2.3	<i>Cambios requeridos a la legislación actual</i> .....	18
5.2.4	<i>Organigrama propuesto para la Secretaría de Logística y Transporte (SLT)</i> .....	19
5.2.5	<i>Organigrama Propuesto:</i> .....	20
5.2.6	<i>Presupuesto de Alto Nivel</i> .....	22
6	CONSIDERACIONES FINALES .....	23

# Institucionalidad - Sector Logístico

## 1 Antecedentes

El sector logístico es uno de los pilares de la economía panameña. Panamá cuenta con una privilegiada posición geográfica, que le permite conectar los principales centros de producción con los grandes centros de consumo. Esta conectividad única en la región se concentra en el área interoceánica, donde se conectan los dos océanos en menos de 80Km. Encontramos puertos de categoría mundial, así como Zonas Francas, el Canal de Panamá (activo estratégico), el aeropuerto internacional de Tocumen, con el Hub de las Américas, la Zona Libre de Colón y la Zona Especial de Panamá Pacífico. Todos estos elementos trabajando coordinadamente, con una sola visión, deberían ser impulsores del desarrollo de nuevos negocios en **todo** Panamá.

Es necesario destacar que, a comparación de otros países, la institucionalidad del sector logístico de Panamá está muy atomizada al punto que ni siquiera existe un Ministerio o Secretaría de Transporte, mucho menos una entidad que de manera explícita busque regir los esfuerzos del gobierno en materia logística. Alrededor de 21 instituciones públicas inciden de una u otra forma en las actividades logísticas.

Actualmente no hay una institución con la suficiente autoridad y mandato para articular al sector logístico de Panamá, de manera que se realicen los proyectos necesarios para mejorar la competitividad del país en aras de convertir al país en el *hub logístico* de categoría mundial.

Diferentes administraciones han realizado esfuerzos para lograr la articulación del sector que inició con la creación del Gabinete Logístico, un ente administrativo interinstitucional, bajo el Ministerio de Comercio e Industria en el 2012. Posteriormente, en 2014, el Gabinete Logístico a través del decreto ejecutivo 881 del 13 de noviembre de 2014, pasa al mando del Ministerio de la Presidencia bajo la estructura de la Secretaría de Asuntos Económicos y Competitividad del Ministerio de la Presidencia (posteriormente llamada Secretaría de Logística). En este periodo, se crea la Coordinación del Gabinete Logístico, figura encabezada por un coordinador y encargada de organizar las sesiones del Gabinete Logístico, así como los proyectos vinculados al mismo. En 2015, a través del Decreto Ejecutivo 696 del 21 de octubre de 2015, se crea el Consejo Consultivo, figura formal a través de la cual se le otorga voz al sector privado, con representantes de los diferentes sectores que conforman el ambiente logístico.

## 2 Evolución del Sector:

A continuación, se procede a listar, cronológicamente, los principales hitos legales en materia de institucionalidad del Gabinete Logístico.

- Decreto Ejecutivo 90 de 18 de mayo de 2012, crea el Gabinete Logístico y su estructura administrativa, bajo el Ministerio de Comercio e Industrias
- Decreto Ejecutivo 38 de 25 de enero de 2013, incluye al Ministerio de Relaciones Exteriores en la estructura del Gabinete Logístico.
- Decreto Ejecutivo 881 del 13 de noviembre de 2014, que subroga el Decreto Ejecutivo 90 de 18 de mayo de 2012, el cual mueve el Gabinete Logístico bajo la estructura del Ministerio de la Presidencia y crea la coordinación del gabinete logístico bajo la Secretaría de Asunto Económicos y Competitividad del Ministerio de la Presidencia
- Decreto Ejecutivo 235 de 25 de marzo de 2015, crea la secretaria de competitividad y logística.
- Decreto Ejecutivo del 454 de 11 de junio de 2018 que modifica la estructura del Gabinete Logístico y del comité consultivo del sector privado
- Decreto Ejecutivo 268 del 10 de abril de 2018 que Adopta la Estrategia Logística Nacional 2030.
- Decreto 83 de 30 de abril de 2019, que crea las mesas técnicas del sector marítimo, aéreo, transporte terrestre de carga y de interoperabilidad y se le da atribuciones al Gabinete Logístico para que se convierta en el Comité de facilitación (FAL).
- Decreto ejecutivo no. 336 de 26 de julio de 2019, que crea la secretaria Estratégica para el desarrollo y Competitividad que modifica ciertas funciones y cambia el nombre de la secretaria de competitividad y logística.

El Gabinete Logístico, es una figura interinstitucional de gran importancia para propiciar el dialogo entre las instituciones del estado que inciden en el sector logístico y el sector privado.

Es imperante contar con una **entidad que articule** y ejecute las decisiones que se tomen en el Gabinete Logístico, que ya son vinculantes por decreto ejecutivo. Hay que asegurar que los proyectos que debe impulsar el ejecutivo se ejecuten en el tiempo y con el presupuesto acordado para garantizar el crecimiento sostenible de la actividad logística del país.

## 3 Instituciones que participan en la actividad logística.

Las instituciones que participan en la logística nacional pueden ser divididas por su tipo de acción en las siguientes categorías:

- **Estratégicas:** Este ámbito de acción comprende las acciones concentradas en planificación y gestión de proyectos y este ámbito comprende aquellas instituciones que, si bien no participan en los trámites y controles operativos de los flujos de carga e información, tienen una influencia marcada en la planificación estratégica del estado en todo aquello que tenga que ver con logística.
- **Operativas:** Este ámbito comprende aquellas instituciones que intervienen de manera directa en las operaciones puntuales de movimiento de carga hacia (importación), desde (exportación, re-exportación, etc.) y a través (tránsito, transbordo, etc.) del territorio nacional. Esta intervención directa se puede ver representada por: 1) Trámites para control del flujo de carga, que involucran generación de documentos (permisos, licencias, sellos, etc.) y cobros como parte de una operación de comercio exterior; 2) procedimientos de control de movimientos de carga independientemente de si los mismos involucran trámites y cobro y, 3) Cobro directo de tasas u otro tipo de cargo para autorizar la entrada, salida o el paso de mercancías en el territorio nacional.
- **Regulatoria:** Se dice de aquellas instituciones cuyas funciones abarcan el diseño y aprobación de regulaciones y políticas que impactan directamente en las operaciones de comercio exterior. Bajo esta clasificación, se pueden incluir aquellas instituciones cuyas acciones están relacionadas con la resolución de conflictos a nivel internacional, tratados comerciales cuyo alcance impacte las actividades logísticas (por ejemplo, procedimientos distintos para despacho de carga basado en el país de origen, etc.) así como a la formulación de leyes, decretos y otros elementos legales que condicionen de alguna forma la actividad logística.
- **Infraestructura:** Este apartado hace referencia a las actividades relacionadas con la construcción, concesión y administración de infraestructuras dedicadas a la realización de alguna de las actividades principales de la logística (transporte, almacenamiento, transbordo/tratamiento a la carga).

Basado en los puntos anteriores, dividiremos las instituciones en dos grupos:

- 1) **Grupo A:** Instituciones cuyas funciones centrales (**core**) están vinculadas a la logística de carga en cualquiera de los ámbitos antes mencionados.
- 2) **Grupo B:** Instituciones cuyas funciones centrales no incluyen explícitamente a la logística de mercancías, pero cuyas responsabilidades requieren que intervenga en el flujo de mercancías y de la información conexas.

Grupo A:

Institución	Funciones	Estratégica	Operativa	Regulatoria	Infraestructura	Miembro GL
Ministerio de Comercio e Industrias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de la VUCE<sup>1</sup></li> <li>• Gestión de los tratados de libre comercio.</li> <li>• Resolución de conflictos transfronterizos.</li> <li>• Emisión de certificados de origen y otros documentos requeridos en trámites de comercio exterior.</li> <li>• Administración de las Zonas Francas bajo la Ley 32 entre otras.</li> </ul>		X	X		X
Autoridad del Canal de Panamá	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la ruta del Canal de Panamá</li> <li>• Gestión de la VUMPA<sup>2</sup></li> <li>• Labores de pilotaje de buques en los puertos dentro de la entrada del canal.</li> </ul>	X	X		X	X
Autoridad Marítima de Panamá	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderizar la Estrategia Marítima de Panamá</li> <li>• Mantenimiento de los Puertos Menores</li> <li>• Promover y regular los Servicios Marítimos Auxiliares</li> <li>• Abanderamiento de buques</li> <li>• Administración de las concesiones portuarias y del ferrocarril.</li> <li>• Gestionar Gente de Mar</li> </ul>		X	X	X	X

<sup>1</sup> VUCE: Ventanilla Única de Comercio Exterior, Sistema informático vinculado al SIGA pero bajo administración de MICI, es requerido para toda operación de exportación.

<sup>2</sup> VUMPA: Ventanilla Única Marítima de Panamá es un sistema informático manejado por la ACP para las formalidades de recepción de buque.

Institución	Funciones	Estratégica	Operativa	Regulatoria	Infraestructura	Miembro GL
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulación de medidas de seguridad para operaciones portuarias.</li> <li>• Gestionar las Formalidades para recepción de buques, etc.</li> </ul>					
Autoridad Nacional de aduanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiscalizar, controlar y monitorear los flujos de carga hacia, desde y a través de Panamá.</li> <li>• Cobrar los tributos de importación.</li> <li>• Coordinar con las entidades correspondientes para el seguimiento de los flujos de mercancía.</li> <li>• Implementar controles documentales, de identidad y físicos de la carga.</li> <li>• Emitir los documentos como certificados de re-exportación, etc.</li> </ul>	X	X	X		X
Aeropuerto Internacional de Tocumen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organismo concesionario de bodegas y espacios para la realización de actividades logísticas.</li> <li>• Administrar la zona económica especial.</li> <li>• Punto central donde se recopilan datos de tráfico aéreo.</li> <li>• Administrador de aeropuertos a lo largo del país.</li> <li>• Diseñar, crear e implementar estrategias de manejo de flujos</li> </ul>	X		X	X	X

Institución	Funciones	Estratégica	Operativa	Regulatoria	Infraestructura	Miembro GL
	de pasajeros y de carga, como parte de sus actividades de negocio.					
Autoridad de Tránsito y Transporte Terrestre (ATTT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el transporte de carga</li> <li>• Regular y controlar las normas de tránsito y ejecución de la normativa vial</li> <li>• <i>Aplicar</i> la ley de pesas y dimensiones</li> </ul>				X	X
Administración de la Zona libre de Colón	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidad encargada de alquilar espacios para la realización de actividades logísticas (almacenaje, re envasado, re-exportación, etc.) de acuerdo con la ley.</li> <li>• Administrar el Sistema DMCE<sup>3</sup> que se utiliza para guardar registro de los movimientos de mercancía.</li> <li>• Encargada del ordenamiento territorial dentro de los previos de la ZLC.</li> </ul>		X		X	
Agencia de Panamá Pacífico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidad encargada de alquilar espacios para la realización de actividades logísticas (almacenaje, re envasado, re-exportación, etc.) de acuerdo con la legislación vigente.</li> <li>• Encargada de coordinar junto a su contraparte privada, el</li> </ul>		X		X	

<sup>3</sup> DMCE: Documento de Movimiento Comercial Electrónico, sistema utilizado para el registro de todas las entradas y salidas de mercancía dentro de la ZLC.



Institución	Funciones	Estratégica	Operativa	Regulatoria	Infraestructura	Miembro GL
	desarrollador maestro de Panamá Pacífico, el ordenamiento territorial del área comprendida como parte del área especial.					
Ministerio de la Presidencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encargada, a través de la UAL (adscrita a la SEDCO<sup>4</sup>) de coordinar y ejecutar las acciones del Gabinete Logístico.</li> <li>Dar seguimiento a las tareas de la Estrategia Logística Nacional.</li> <li>Convocar las reuniones del Gabinete Logístico.</li> <li>Administrar y convocar las sesiones del consejo Consultivo.</li> </ul>	X				X

**Grupo B:**

Institución	Funciones	Estratégica	Operativa	Regulatoria	Infraestructura	Miembro de GL
Ministerio de Obras públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño, construcción y mantenimiento de la infraestructura exclusivamente vial dentro de todo el territorio nacional.</li> </ul>				X	X

<sup>4</sup> Unidad de Asuntos Logísticos (UAL) y Secretaría para el Desarrollo y la Competitividad (SEDCO).

Institución	Funciones	Estratégica	Operativa	Regulatoria	Infraestructura	Miembro de GL
Ministerio de Economía y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión general del presupuesto.</li> <li>Administrar las tarifas e impuestos internos y algunos de importación a través de la DGI.</li> <li>Administración de los códigos arancelarios utilizados en la República de Panamá a través de la Comisión Arancelaria.</li> </ul>			X		X
Ministerio de Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrar los trámites para la entrada de medicamentos (<b>Dirección Nacional de Farmacias y Drogas</b>)</li> <li>Administrar los trámites para la salida de ciertos productos alimenticios y médicos siempre y cuando el país de destino lo exija. Esta función se ejerce a través de la <b>Dirección Nacional de Control de Alimentos y Vigilancia Veterinaria (DNCAVV)</b> quien tramita documentos como el registro sanitario entre otros.</li> </ul>		X	X		X
Ministerio de Desarrollo Agropecuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrar los trámites para la entrada, salida y tránsito de productos bajo el control de MIDA siendo estos: animales vivos, productos de biotecnología (embriones, muestras genéticas, etc.), semillas, ciertos vegetales, agroquímicos, implementos</li> </ul>		X	X		X

Institución	Funciones	Estratégica	Operativa	Regulatoria	Infraestructura	Miembro de GL
	<p>veterinarios, productos de madera. Esta función se ejerce a través de la <b>Dirección Ejecutiva de Cuarentena Agropecuaria (DECA)</b>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar los trámites de aprobación de planta para importación de productos cárnicos a través de la <b>Dirección de Salud Animal</b>.</li> <li>• Aprobar los permisos para importación de productos vegetales a través de la <b>Dirección de Sanidad Vegetal</b>.</li> </ul>					
Agencia panameña de Alimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar todos los trámites para la entrada de productos alimenticios.</li> <li>• Canalizar los trámites de aprobación de sus entidades conformantes (MIDA y MINSA).</li> </ul>		X	X		X
Ministerio Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargada de los trámites de entrada para productos químicos de uso múltiple a través de la <b>Unidad de Control de Químicos (UCQ)</b>.</li> </ul>		X			
Ministerio de Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través del Benemérito Cuerpo de Bomberos, esta entidad controla las importaciones de extintores y sistemas de supresión de incendios, así como de combustibles y productos relacionados.</li> </ul>		X			X

Institución	Funciones	Estratégica	Operativa	Regulatoria	Infraestructura	Miembro de GL
Ministerio de Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encarga de controlar las exportaciones de madera proveniente del bosque natural o extraída de embalses de agua.</li> <li>• Regular la importación de especies que estén dentro del apéndice II de CITES (Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Flora y Fauna Silvestre)</li> </ul>		X			X
Autoridad de Recursos Acuáticos de Panamá	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regular la exportación de productos acuáticos de origen panameño.</li> </ul>		X			
Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar, elaborar y ejecutar las políticas para la promoción de ciencias.</li> <li>• Diseñar y ejecutar las acciones delineadas en el Plan Estratégico Nacional de Ciencia y Tecnología (PENCYT)</li> <li>• Administrar el contrato de GTECH.</li> </ul>	X				X
Autoridad de Innovación Gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las regulaciones y normativas, así como los estándares de tecnología y comunicaciones electrónicas a nivel del gobierno.</li> <li>• Regular y normar los estándares y protocolos de pago electrónico a nivel estatal</li> </ul>			X		X

Institución	Funciones	Estratégica	Operativa	Regulatoria	Infraestructura	Miembro de GL
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar la nube estatal donde gran parte de las aplicaciones estatales opera actualmente</li> <li>• Es el brazo tecnológico en proyectos transversales sobre diversos temas</li> </ul>					
Ministerio de Relaciones Exteriores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atracción de inversiones a través del cuerpo diplomático</li> <li>• Relaciones con los gobiernos</li> </ul>	X				X
Secretaría del Metro de Panamá	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar y actualizar el PIMUS<sup>5</sup> elemento vital en la formulación de políticas de movilidad urbana</li> </ul>	X				

#### 4 Análisis FODA para Institucionalidad del Sector Logístico en la actualidad.

El análisis FODA nos permite entender la situación actual y derivar de las posibles soluciones. A continuación, se procede a mencionar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a la institucionalidad del país en materia logística.

**FORTALEZAS**

- La creación del gabinete logístico (GL) representa un avance importante en la articulación del sector logístico. El GL es una figura de carácter interinstitucional y administrativo que ha sido emulado en otros países, en busca de mecanismos que faciliten el diálogo público-privado, así como interinstitucional.
- Las decisiones que se toman en el gabinete logístico son vinculantes, al ser este un foro de alto nivel donde se intercambian ideas y se toman decisiones a nivel ejecutivo.

---

<sup>5</sup> PIMUS Plan Integral de Movilidad Urbana Sustentable

- La incorporación de una coordinación del GL con funciones específicas, para coordinar con las diferentes instituciones y el sector privado.
- Incorporación de mesas técnicas con la participación de las instituciones involucradas (decreto ejecutivo No. 83 de 30 de abril de 2019).
- La creación una Unidad de Asuntos Logísticos bajo la secretaria SEDCO del Ministerio de la Presidencia representó un hito en el desarrollo institucional. Esta unidad puede ser la semilla a través del cual se puede trabajar para la creación de estructuras de mayor alcance e impacto en el sector logístico.
- Existe un dialogo público-privado a través de la inclusión de un comité consultivo del sector privado.

### **OPORTUNIDADES**

- Existe la oportunidad para dar el salto institucional en el sector logístico, transformando la Unidad de asuntos Logísticos a una **secretaria creada por ley**.
- El sector cuenta con instituciones fuertes como el Canal de Panamá que deben apoyar a fortalecer la institucionalidad, al ser referentes de lo que se puede lograr en Panamá en materia de institucionalidad
- Existe la oportunidad de fortalecer el comité consultivo del sector privado a través de cambios en su estructura y mandato.
- La coyuntura actual de recesión económica en diversos sectores puede ser una oportunidad debido al renovado interés en actividades logísticas como una fuente de ingresos para el país.

### **DEBILIDADES**

- No existe información centralizada para realizar análisis y construir una oferta país alineada a los nuevos requerimientos del sector.
- Aunque existe una Estrategia Logística Nacional 2030, las instituciones no tienen clara la visión y el negocio logístico.
- Muchas instituciones presentan debilidad (falta de personal, adiestramiento deficiente, falta de tecnología) o en la práctica son inoperantes, con procesos burocráticos que añaden costos a la operación logística.
- Falta de conocimiento por parte de las instituciones de la importancia de la logística o inclusive del concepto en sí mismo.
- A pesar de la existencia de una Estrategia Nacional Logística, el órgano ejecutivo y demás autoridades institucionales carecen de una visión a corto o mediano plazo de la actividad logística o un sentido claro de la importancia de esta actividad para el país, lo que dificulta los esfuerzos de coordinación interinstitucional, así como a nivel de las instituciones puntuales. Esto deriva en una ausencia del sentido de urgencia, así como cierta indiferencia frente a los retos que afronta el sector.

- Instituciones sin el presupuesto necesario y/o el recurso humano sin las competencias requeridas para responder a la nueva realidad.

## **AMENAZAS**

- Competidores que reaccionan rápidamente a las nuevas necesidades del sector logístico
- La ausencia de una institucionalidad fuerte y de la voluntad para garantizar el libre paso por las vías estratégicas (el “corredor interoceánico”) ha socavado la confianza de las compañías navieras en Panamá y su “Canal Seco” impulsando el desarrollo de otras alternativas.
- La falta de entendimiento del negocio logístico podría descarrilar la evolución de la institucionalidad del sector y, en lugar de crearse una secretaría u otro organismo sólido que permita la coordinación interinstitucional de diversos actores que garantice el seguimiento y ejecución de proyectos transversales, se cree una estructura poco manejable, que no pueda cumplir con estas labores como una autoridad o un ministerio los cuales debido a su naturaleza carecerían de las herramientas y la fuerza para ejercer la tarea de una Oficina de Gestión de Proyectos, o inclusive (dependiendo del enfoque de la administración) restársele importancia al tema y relegar las responsabilidades de la UAL a instituciones sin poder convocatoria o de mando.

## **5 Modelo de Institucionalidad y gobernanza del sector logístico**

### **5.1 ¿A dónde queremos llegar?**

“Ente coordinador que permita acciones transversales a nivel de todo el estado, capaz de una gobernanza integral que comprenda comunicaciones efectivas con los actores públicos y privados. Esta entidad debe poder coordinar actividades relacionadas con todos los aspectos de la logística desde la perspectiva estatal como son:

- a. Infraestructura básica de transporte: Diseño, gestión, construcción y mantenimiento ya sea de forma directa (obra pública) o indirecta (concesiones, APPs, etc.)
- b. Control y fiscalización de los flujos de transporte: Verificación documental, de identidad y física de toda la mercancía que entre al territorio nacional, con el fin de asegurar tanto la seguridad de la carga como de la vida y propiedad de los ciudadanos del país.
- c. Establecimiento de un entorno amigable a la inversión en materia logística, a través de la acción conjunta de las entidades encargadas en este menester.
- d. Eliminación de las redundancias y de la duplicación de tareas en proyectos dentro del ámbito logístico.

- e. La orientación y actuación de la Institucionalidad ha de tratar de equilibrar las orientaciones y actuaciones para la estrategia del Hub Central y las de su integración con el resto de la logística del país, evitando la dualización logística de Panamá. No puede ser en exclusiva, por lo tanto, una institucionalidad para el Hub central.
- f. Desarrollar y comunicar la oferta – país para la atracción de inversiones.”

Los enunciados anteriores describen la “institución ideal” bajo condiciones buenas o ideales. Sin embargo, las circunstancias limitan el alcance de lo realizable a corto o mediano plazo. La pregunta que surge sería la siguiente:

*¿Qué se puede lograr en el próximo quinquenio en materia de institucionalidad y que sea eficiente y efectivo para el sistema logístico panameño?*

## 5.2 Propuesta: **Secretaría de Transporte y Logística**

Se propone, para el periodo 2024-2029 la creación de una Secretaría de Transporte y Logística, adscrita al Ministerio de la Presidencia y con estatutos conferidos por medio de una ley de la república o en su defecto, un decreto-ley.

### 5.2.1 Objetivos:

- a. **Asegurar Cumplimiento de las acciones acordadas en el GL de la Estrategia Logística Nacional de cara a la situación geopolítica y económica actual.**
- b. **Evitar la duplicación de acciones en los proyectos estatales dentro del ámbito logístico.**

### 5.2.2 Funciones Generales:

- Coordinar con las principales instituciones estatales la ejecución de medidas, proyectos y programas que impacten el entorno logístico nacional.
- Proporcionar seguimiento a las acciones, proyectos y programas contenidos en la Estrategia Logística Nacional 2030.
- Convocar y organizar las reuniones del Gabinete Logístico.
- Convocar y organizar de las reuniones periódicas del Comité Consultivo como organismo a través del cual se canalizan las comunicaciones.
- Redactar e implementar la reglamentación del Comité Consultivo.
- Revisar y analizar los procesos de negocio vinculados a las operaciones de logística (transporte, almacenamiento, tránsito, transbordo, trámites relacionados, etc.).



- Diseñar y elaborar en coordinación con las instituciones pertinentes los requerimientos de sistemas de información, relacionados a la logística cuando sea necesario.
- Aplicar tareas de supervisión propias de una oficina de gestión de proyectos (PMO por sus siglas en inglés) aplicando las metodologías reconocidas internacionalmente para la coordinación de los equipos de proyecto a nivel estatal.
- Revisar y monitorear las iniciativas legislativas y/o regulatorias que tengan impacto en las operaciones logísticas, ya sea en costo, tiempo o carga regulatoria.
- Presentar ante el Gabinete Logístico los avances de las diversas iniciativas y proyectos en curso.
- Asesorar al Órgano Ejecutivo, en todo lo concerniente a aspectos que puedan mejorar las condiciones para la gestión logística, las inversiones en infraestructura y las negociaciones internacionales vinculadas al comercio, al transporte y a los aspectos aduaneros y fiscales que afecten el sector.
- Proponer en conjunto con el sector privado y la Pro-Panamá una estrategia de promoción de los servicios logístico que se pueden realizar desde Panamá
- Gestionar la relación con las multilaterales y otras entidades financieras para obtener recursos y cooperaciones técnicas para la implementación de proyectos.
- Coordinar con fundaciones, universidades y otros actores del sector académico acciones que promuevan la competitividad de Panamá como Centro Logístico regional y mundial.
- Asegurar la alineación de todos los proyectos estatales en materia de facilitación de transporte, comercio o controles de carga con los objetivos de la estrategia logística, así como la visión de Panamá como un centro Logístico de clase mundial.
- Presentar ante el Gabinete Logístico reportes periódicos sobre el avance de los proyectos en materia logística.
- Presentar ante el Sector privado a través de las instancias creadas para ello como el Comité consultivo entre otras, reportes periódicos sobre el avance de las metas propuestas en materia logística, de acuerdo con lo consensuado en la ELN 2030 e instrumentos similares.
- Elaboración de un presupuesto anual para su funcionamiento.

### 5.2.3 Cambios requeridos a la legislación actual

**A continuación, se procede a describir los principales cambios legales que deberán ser realizados, en el contexto de una Secretaría Logística y de Transporte:**

1. Ley que instituya la Secretaría de Logística y Transporte (SLT), como entidad con la capacidad de coordinación y seguimiento de proyectos en materia logística.
2. Como corolario a lo anterior, la ley deberá fusionar lo que hoy es la UAL con la Secretaría de Digitalización y Simplificación de Procesos (SEDIGE) en una sola entidad.

3. La SLT deberá tener la capacidad de convocar a nivel ejecutivo a las instituciones relacionadas con el ámbito logístico y solicitar informes y datos sobre los proyectos o iniciativas en curso.
4. La ley deberá delimitar las funciones de la actual Secretaría de Metas presidenciales, quitándole a esta supervisión de las tareas que entren en el ámbito logístico.
5. Derogación o modificación de los siguientes decretos ejecutivos:
  - Decreto Ejecutivo del 454 de 11 de junio de 2018 que incorpora el comité consultivo del sector privado
  - Decreto ejecutivo no. 336 de 26 de julio de 2019, que crea la secretaria Estratégica para el desarrollo y Competitividad que modifica ciertas funciones y cambia el nombre de la secretaria de competitividad y logística.
  - Modificación del decreto ejecutivo 144 de 2004 que crea la Secretaría de Metas presidenciales.
  - Decreto Ejecutivo No. 612 del 30 agosto de 2019 que crea la Secretaría de Digitalización y Simplificación de Procesos.

#### 5.2.4 Organigrama propuesto para la Secretaría de Logística y Transporte (SLT)

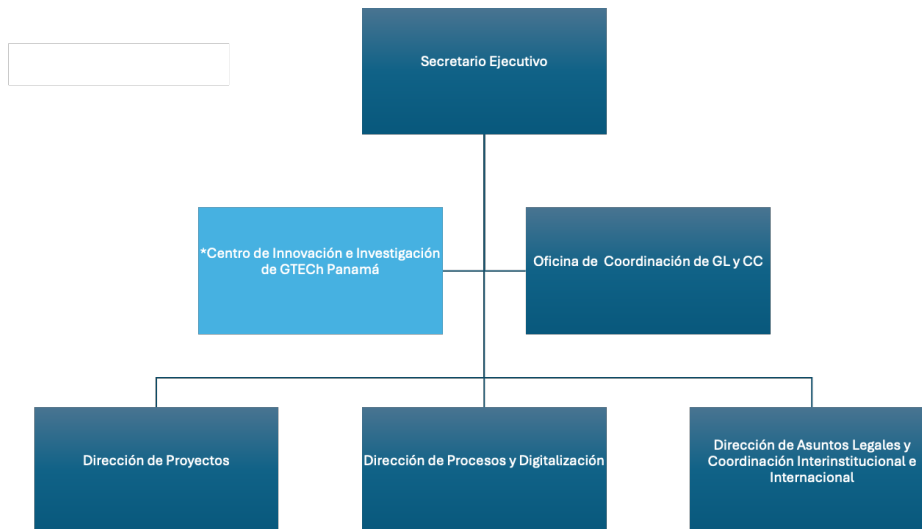
A continuación, se presenta una propuesta del organigrama de la SLT. El número exacto de personal requerido aún está en revisión, sin embargo, los roles, expresados como direcciones dentro de la Secretaría si aparecen claros en la imagen y son los siguientes:

- a. **Oficina de Coordinación de Gabinete Logístico y Comité Consultivo**
  - Convocar las reuniones del Gabinete Logístico y Comité Consultivo
  - Confeccionar las actas de las reuniones del GL y del Comité Consultivo
- b. **Dirección de Proyectos:** Esta dirección comprendería el núcleo de la oficina de proyectos tiene como funciones:
  - Seguimiento de todos los proyectos en materia logística dentro del Estado.
  - Revisión de los recursos asignados por proyecto.
  - Estandarización de las metodologías de proyectos utilizadas dentro del estado para proyectos logísticos.
  - Capacitación y guía en gestión de proyectos para aquellas entidades que no dispongan de personal preparado en gestión de proyectos.
  - Evaluación conjunta de los proyectos en materia logística y su utilidad.
  - Seguimiento y alineación de todo proyecto estatal en logística con la ELN 2030.
- b. **Dirección de Procesos, Digitalización y análisis de Información:** Esta dirección sería la encargada de las siguientes tareas:
  - Análisis y mapeo de los procesos estatales.

- Generación conjunta de propuestas para procesos nuevos, adecuados a los avances tecnológicos.
  - Coordinación junto a la AIG para la elaboración y ejecución de los requerimientos de sistema en los proyectos de digitalización, en especial en materia logística.
  - Guía y asistencia a aquellas instituciones que no poseen personal para el análisis de procesos.
  - Crear un repositorio común de la data del sector para contar con información que permita analizar el comportamiento y proponer iniciativas que ayuden a mejorar la competitividad del sector logístico.
- c. **Dirección de Asuntos Legales y Coordinación Interinstitucional e Internacional:**  
Esta dirección tendría las siguientes funciones:
- Monitorear las iniciativas legales que se generan dentro de la asamblea, con el objetivo de dar seguimiento y dar las recomendaciones correspondientes sobre aquellas iniciativas que puedan ser perjudiciales o beneficiosas para el sector.
  - Formular recomendaciones a las instituciones en materia legal, para la simplicidad y mayor efectividad de su cuerpo regulatorio.
  - Monitorear las iniciativas legales al interior de las instituciones con el objetivo de dar seguimiento y dar las recomendaciones correspondientes sobre aquellas iniciativas que puedan ser perjudiciales o beneficiosas para el sector.
  - Coordinar con instituciones supranacionales, la obtención de fondos y recursos necesarios para el cumplimiento de las tareas y objetivos de la ELN 2030.
  - Monitoreo de las iniciativas legales producto de desarrollos legales internacionales (tratados, convenios, compromisos regionales, etc

#### 5.2.5 Organigrama Propuesto:

A continuación, se procede a mostrar de forma resumida una propuesta de organigrama para la Secretaría de Logística y Transporte. Esta estructura es una propuesta, sujeta a cambios.



\*GTECH es parte de la estructura de SENACYT, debe trabajar en coordinación con la Secretaría de Transporte y Logística.

#### 5.2.6 Reestructurar el Gabinete Logístico

Con el objetivo de orientar y optimizar las sesiones del gabinete Logístico, de manera tal que el tiempo y recursos de las instituciones puedan ser aprovechados de la mejor manera, se recomienda la reestructuración del gabinete logístico, de forma tal que sólo aquellas instituciones directamente involucradas en la logística formen parte de lo que sería la mesa permanente del Gabinete Logístico. Dependiendo de los asuntos que se traten en cada sesión, una o más instituciones pertinentes serían invitadas en el contexto de temas puntuales. Estos temas serían elevados por la Secretaría Logística o por la empresa privada a través del Consejo Consultivo. Una propuesta de instituciones de presencia permanente en las reuniones del Gabinete Logístico serían el siguiente:

- a. Autoridad Nacional de Aduanas.
- b. Autoridad Marítima de Panamá
- c. Autoridad del Canal de Panamá
- d. Autoridad para la Innovación Gubernamental
- e. Ministerio de Comercio
- f. Autoridad de Tránsito y Transporte Terrestre
- g. Aeropuerto Internacional de Tocumen S.A.
- h. Ministerio de Desarrollo Agropecuario
- i. **Ministerio de la Presidencia (Presidente)**

### 5.2.7 Presupuesto de Alto Nivel

El presupuesto inicial dependerá de la cantidad de personas con las que se desee iniciar. Aproximadamente 10 personas para cubrir las funciones antes mencionadas.

<b>Presupuesto para la Secretaría de Transporte y Logística</b>			
<b>Personal</b>	<b>salario</b>	<b>unidad</b>	<b>Subtotal (anual)</b>
Gerente de Proyecto	4,500.00	3	162,000.00
Analista de negocios	4,500.00	4	216,000.00
Abogados	3,000.00	2	72,000.00
Secretario	5,000.00	1	60,000.00
Subtotal		<b>10</b>	<b>510,000.00</b>
<b>Equipo</b>	<b>monto</b>	<b>cantidad</b>	<b>Subtotal (anual)</b>
Computadora	1,500.00	10	15,000.00
Periféricos varios (USBs, ratones, impresoras)	20,000.00	1	20,000.00
Inmobiliario de oficina	20,000.00	1	20,000.00
Útiles de oficina	2,000.00	1	2,000.00
Software y licencias	30,000.00	1	30,000.00
Subtotal		<b>4</b>	<b>87,000.00</b>
<b>Infraestructura</b>	<b>monto</b>	<b>meses</b>	<b>Subtotal</b>
Alquiler de oficina	3,000.00	12	36,000.00
Servicio de internet	2,000.00	12	24,000.00
servicios de electricidad	1,500.00	12	18,000.00
Subtotal			<b>78,000.00</b>
<b>Total</b>			<b>675,000.00</b>

## 6 CONSIDERACIONES FINALES

- Se necesita contar con un ente al más alto nivel que sea el brazo ejecutor del Gabinete Logístico, creado por ley.
- Para avanzar en la ambición de crear un Ministerio de Transporte y Logística, se necesita crear consenso y definir funciones claras para evitar dualidades de funciones con otros ministerios.
- La Secretaría de Logística y Transporte necesitará absorber a la SEDIGE y a la UAL, por lo que se recomienda la reestructuración y posible desmantelamiento de la SEDCO, trasladando a PROPANAMÁ las responsabilidades en materia de atracción de inversiones.
- La Secretaría de Logística y Transporte necesita de una fuerza de convocatoria y alineamiento mayor a la actual, así como capacidades de gestión de proyectos, análisis de procesos así como de monitoreo legal.
- Es necesario fortalecer la estructura y funciones del comité consultivo. Una de las maneras en las que se puede fortalecer esta entidad sería en formalizar su reglamento y revisar la selección de los representantes del sector privado.
- Mejorar la capacidad de respuesta y fortalecer la gobernanza de las instituciones que inciden en el sector logístico.