Evaluación de Medio Término del Proyecto

“Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional”.

Award 00099506 / Output 00102796

Informe Final de Evaluación de Medio Término

18 abril 2022 – 20 de junio 2022
Región: América Latina y el Caribe
País: Panamá
Agencia Implementadora: PNUD
Asociado en la Implementación: Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH)

Hernán Reyes G.
Consultor Internacional

Julio 2022

Agradecimientos

Mis más sinceros agradecimientos al Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH) por facilitar la presente evaluación y mostrar en forma profesional, abierta y sincera la labor que se hace por el país. Se pudo entrevistar a representantes del Consejo Directivo, Directores Provinciales, Jefes de Unidades y personal del INADEH en el Centro de Tocumen y en los centros de La Chorrera, Puerto Escondido, Penonomé y Guararé. También se pudo contar con una entrevista a un representante del Consejo Nacional de Trabajadores Organizados (CONATO) completando la visión de la institución y la labor efectuada por el Proyecto para fortalecer el INADEH.

También quisiera agradecer especialmente a las autoridades y representantes del Ministerio del Trabajo y Desarrollo Social (MITRADEL), del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), del Ministerio de Relaciones Exteriores (MIRE) y ex directores del INADEH, por su confianza y buena disposición en la entrega de información y criterios para entregar una perspectiva desde sus instituciones o sus anteriores cargos sobre el INADEH, el trabajo realizado y las proyecciones a nivel nacional y provincial de la institución.

Es de destacar finalmente, la amplia colaboración del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y del equipo de la Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP) que hicieron posible todo este trabajo, lograr las entrevistas y proveer al evaluador, de todos sus conocimientos, labores realizadas y por supuesto de la información y contactos necesarios para garantizar la debida independencia que requieren este tipo de trabajos.

Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación

Información del Proyecto	
Número en Atlas y Título del Proyecto	Award 00099506 / Output 00102796 Arreglos de Gestión: NIM Support
País / Región	Panamá / América Latina y El Caribe
Efecto del UNSDCF/CPD y Producto Esperado del Programa del País 2021-2025 del PNUD, con que se alinea este proyecto:	**Efecto 1:** "Al 2025, Panamá propicia un desarrollo sostenible e inclusivo: asegura el acceso equitativo a los servicios esenciales y medios de vida para todas las personas; promueve la inclusión, la innovación, la competitividad, el desarrollo industrial y el emprendedurismo, con enfoque territorial y de derechos humanos". **Producto 1.2:** "Los procesos de desarrollo económico local se promueven y aplican siguiendo un enfoque que fomenta la inclusión social y económica, la innovación, la competitividad, la igualdad entre los géneros y la sostenibilidad ambiental".
UNDP Strategic Plan 2022-2025: ***SP Outcome 2:*** *No one left behind centring on equitable access to opportunities and a rights-based approach to human agency and human development.*	Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD: **Result 1.1:** The 2030 Agenda, Paris Agreement and other intergovernmentally-agreed frameworks integrated in national and local development plans, measures to accelerate progress put in place, and budgets and progress assessed using data-driven solutions **Indicator IRRF:** 1.1.3 Country has data collection/analysis mechanisms providing disaggregated data to monitor progress towards the SDGs. **Signature Solution 2**: Governance **SDGs Targets:** TARGET_4.4 By 2030, substantially increase the number of youth and adults who have relevant skills, including technical and vocational skills, for employment, decent jobs and entrepreneurship. TARGET_8.2 Achieve higher levels of economic productivity through diversification, technological upgrading and innovation, including through a focus on high value added and labor-intensive sectors. TARGET_10.2 By 2030, empower and promote the social, economic, and political inclusion of all, irrespective of age, sex, disability, race, ethnicity, origin, religion or economic or other status.
Resultados Esperados del Proyecto	1) INADEH reposicionado como Centro Rector de la Formación Profesional en Panamá 2) INADEH fortalecido institucionalmente 3) INADEH mejora la calidad de la oferta educativa, en función de la demanda 4) INADEH mejora su gestión operativa
Gender Marker:	GEN 2
Asociado en la implementación	Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH)
Fuente de Financiación:	Recursos Programables Gobierno (30071)
Presupuesto o monto total del Proyecto	27,012,205.00
Fecha de inicio: 1 de febrero de 2018	Fecha de finalización original: 31 de diciembre de 2021
Fecha de última Junta de Proyecto que recomienda la Revisión Sustantiva 001/2021: 3 de agosto de 2021	Fecha de Revisión Sustantiva 001/2021: agosto de 2021 Fecha de finalización de proyecto: 31 de diciembre de 2024
Gastos del proyecto en el momento de la evaluación	$ 6,114,534,42 (diciembre 2021)

INDICE DE CONTENIDOS

Lista de acrónimos y abreviaturas....5
Resumen Ejecutivo....6
Resumen de Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones....6
1. Introducción....9
1.1. Propósito de la Evaluación....9
1.2. Destinatarios del Informe de Evaluación....10
1.3. Intervención del Proyecto....10
1.4. Estructura del Informe de Evaluación de Medio Término (EMT)....11
2. Descripción del proyecto (intervención)....13
2.1. Descripción del proyecto, beneficios y problema que se aborda....13
2.2. Marco de Resultados, estrategia y supuestos claves....13
2.3. Vinculación a prioridades país, PNUD y Marco de Cooperación de Naciones Unidas 14
2.4. Principales socios o partes interesadas....14
2.5. Temas transversales pertinentes....15
2.6. Envergadura del proyecto....16
2.7. Recursos del proyecto....16
2.8. Contexto del Proyecto....16
2.9. Debilidades del diseño y limitaciones de la ejecución....16
3. Alcance y Objetivos de la evaluación....17
3.1. Propósito de la presente evaluación....17
3.2. Alcance y Metodología de la Evaluación....17
3.3. Preguntas e Indicadores de Evaluación....18
4. Enfoque y métodos de evaluación....20
4.1. Enfoque de la evaluación....20
4.2. Instrumentos Metodológicos....20
4.3. Muestra y marco muestral. 21
4.4. Procedimientos e instrumentos de recopilación de datos:....21
4.5. Estándares de desempeño....22
4.6. Participación de las partes interesadas:....23
4.7. Consideraciones éticas....23
4.8. Información de antecedentes sobre el evaluador....23
5. Análisis de los datos....24
6. Hallazgos....24
6.1. Medición de Eficacia....24
6.2. Resultados del análisis de la Matriz de evaluación y calificación del Objetivo y Productos del Proyecto. 24
6.3. Resultados del análisis lógico de estructura de Objetivos-Producto-Indicadores-Metas (Matriz SMART) 25
6.4. Resultados del análisis lógico de estructura del Objetivo y los Productos del proyecto 26
6.5. Análisis de Consistencia en el diseño del marco lógico del proyecto (Vinculación de Matriz Indicadores SMART y Matriz Objetivo-Producto)....26
6.6. Pertinencia:....26
6.7. Eficiencia: 26
6.8. Sostenibilidad 31
6.9. Supuestos y Riesgos....33

6.10. Igualdad de Género y empoderamiento de la Mujer 35
6.11. Ejecución del proyecto y gestión adaptativa 36
7. Conclusiones 39
8. Recomendaciones 42
8.1. Recomendación al INADEH 42
8.2. Recomendaciones al Proyecto 42
9. Lecciones aprendidas 45
9.1. Buenas Prácticas 45
9.2. Lecciones Aprendidas 46
Anexo 1: Matriz de Criterios de Evaluación-preguntas 48
Anexo 2: Términos de Referencia Evaluación a Mediano Plazo (EMP) 52
Anexo 3: Escalas de Calificaciones de acuerdo a los Términos de Referencia 69
Anexo 4: Lista de Documentos Revisados 70
Anexo 5: Estructura de Actividades EMT 71
Anexo 6: Entrevistas Realizadas a actores clave 72
Anexo 7: Agenda de Misión de Campo Realizada 73
Anexo 8: Matrices de Evaluación de Logro de Objetivos y Productos 76
Anexo 9: Matrices de Evaluación de Diseño y Potencial del Proyecto: Evaluación SMART y Consistencia del Marco Lógico 86
Anexo 10: Pauta de entrevistas utilizada para recopilar información 92
Anexo 11: Código de Conducta del consultor de la Evaluación 93
Anexo 12: Compromiso de acuerdo del consultor internacional de la evaluación: 93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Marco de Resultados y Productos del Proyecto 13
Tabla Resumen Matriz de evaluación y calificación del Objetivo del Proyecto 25
Tabla Estructura de Financiamiento del Proyecto PRODOC y Revisión Sustantiva 001/2021 por objetivo y productos (US$) 27
Tabla Estructura de Financiamiento del Proyecto por objetivo y productos Anual (US$) 28
Tabla Movimiento financiero anual antes de Revisión sustantiva 001/2021 (US$) 29
Tabla Movimiento financiero anual del Proyecto con Revisión Sustantiva 001/2021 (US$) 30
Tabla Presupuesto v/s ejecución anual con Revisión sustantiva 001/2021 (US$) 30
Tabla Resumen Matriz de evaluación y calificación de Sostenibilidad y Pertinencia de los Objetivos del Proyecto 33
Tabla supuestos y riesgos Valorados 33
Resumen Tabla de Calificación de la Evaluación de Medio Término del proyecto 41
Tabla de Recomendaciones 42

Lista de acrónimos y abreviaturas

AE	Agencia Ejecutora
AI	Agencia Implementadora
APR	Revisión Anual de Proyecto (Siglas en inglés)
ATLAS	Sistema de planificación de recursos institucionales empleado por PNUD para gestionar proyectos (Programa Informático)
AWP	Presupuesto Anual de Trabajo (Siglas en inglés)
CDR	Informe Combinado de Gastos (Siglas en inglés)
CONUSI	Confederación Nacional de Unidad Sindical Independiente
CONATO	Consejo Nacional de Trabajadores Organizados
CONEP	Consejo Nacional de la Empresa Privada
INADEH	Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano
INDH	Informe Nacional de Desarrollo Humano
IPM	Índice de Pobreza Multidimensional
ISS	Servicios de Apoyo a la Implementación (Siglas en Inglés)
JDP	Junta de Proyecto
M&E	Monitoreo y Evaluación
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
METT	Herramienta de Medición de Efectividad Gerencial (Siglas en inglés)
MIRE	Ministerio de Relaciones Exteriores
MITRADEL	Ministerio del Trabajo y Desarrollo Social
MEDUCA	Ministerio de Educación
MPP	Mecanismo Público Privado
EMT	Evaluación de Medio Término
NIM	Modalidad de Implementación Nacional (Siglas en inglés)
NIP	Plan Nacional de Implementación (Siglas en inglés)
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PAG	Plan de Acción de Género
PEG 2019 – 2024	Plan Estratégico de Gobierno (PEG) 2019 – 2024 "Unidos lo Hacemos"
PEN 2030	Plan Estratégico Nacional con Visión de Estado - Panamá 2030
PF	Punto Focal
PNUD	Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODOC	Documento del Proyecto (Siglas en inglés)
PTA	Plan de Trabajo Anual
PyMEs	Pequeñas y Medianas Empresas
ROAR	Reporte de Análisis Orientado a Resultados (Siglas en inglés)
SMART	Referido a indicadores que sean Specific (específico), Measurable (medible), Achievable (realizable), Realistic (realista) y Time-Bound (limitado en tiempo) (Siglas en inglés)
TOC	Teoría del Cambio
TdR	Términos de Referencia
UCP	Unidad de Coordinación del Proyecto
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (Siglas en Inglés)
UNSDCF	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible 2021-2025 (Siglas en inglés)

Resumen Ejecutivo

El proyecto tiene como objetivo el fortalecimiento del INADEH en términos operativos, de gestión y estratégicos. Se espera contribuir al reposicionamiento de la institución como rector de la formación profesional, al fortalecimiento institucional, a la mejora de la calidad de la oferta educativa de hoy y del futuro, y a mejorar la gestión operativa. Se trata de apoyar en la generación de una visión del sistema de formación técnica profesional con alternativas diferenciadas que sirvan a todas las personas, a la economía y a la sociedad.

Este proyecto cuenta con más de 3 años de implementación y prevé finalizar en diciembre de 2024, por lo que se requiere de una evaluación medio término para analizar los resultados obtenidos a la fecha, las lecciones aprendidas y las buenas prácticas para informar a los socios estratégicos y los beneficiarios (as) de los resultados de este ejercicio, asegurando así la rendición de cuentas y la toma de decisiones sobre las acciones a tomar con miras a obtener los resultados esperados.

El alcance de esta evaluación de medio término incluye el periodo desde abril de 2018 a la fecha. Tiene alcance local, regional y nacional; pudiéndose realizar entrevistas en el Centro de Tocumen y en los centros de La Chorrera, Puerto Escondido, Penonomé y Guararé.

El objetivo general es evaluar las contribuciones del proyecto, cómo se están logrando los resultados y la eficiencia con la que se obtienen, de manera que permita analizar y evidenciar las primeras señales de éxito, así como las lecciones aprendidas y buenas prácticas con el propósito de identificar cualquier cambio que sea necesario para adoptar las acciones pertinentes hacia los resultados esperados.

Los hallazgos, las lecciones aprendidas y las recomendaciones generadas por la evaluación de medio término se entregan para ser utilizados por el PNUD y el INADEH para realizar mejoras en el proyecto y sus objetivos. También es esperable que el análisis, las reflexiones y lecciones aprendidas permitan aportar al desarrollo de otros futuros proyectos y programas que aporten a un desarrollo sostenible "sin dejar nadie atrás" en Panamá.

Se confeccionó una matriz de evaluación, con criterios, preguntas e indicadores de evaluación, que permite observar en detalle cómo la consultoría recopiló los datos y sistematizó la información. Esta matriz detalla los criterios de evaluación, las preguntas que guiaron la búsqueda de información, los indicadores a observar, las fuentes de verificación y obtención de la información y la metodología de obtención de esta. Se detalla en forma separada los elementos de la matriz para los criterios utilizados de evaluación: Coherencia, Relevancia, Efectividad, Eficiencia y sostenibilidad del proyecto.

La evaluación se realizó de forma integral considerando todos los aspectos del Proyecto de manera objetiva, apoyado en hechos y determinando los logros alcanzados en dirección al objetivo general, los objetivos específicos, el logro de los productos y resultados esperados y la sostenibilidad de estos.

Resumen de Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones

La teoría de cambio del proyecto es correcta y consistente, el Marco de Resultados del diseño de proyectos es bastante adecuado y sólo presenta algunos problemas técnicos menores en algunos indicadores incorporados por la Revisión Sustantiva 001/2021.

La Revisión Sustantiva 001/2021 realizada se evalúa como muy relevante y un avance en el desarrollo del proyecto puesto que permite redefinir la utilización de los fondos que el proyecto no había utilizado por diferentes problemas (inicio lento, Pandemia, cambios de autoridades dentro de lo más importante) pero también amplía cualitativamente los indicadores con metas que profundizan en temas necesarios de fortalecer en INADEH.

La gestión global del Proyecto tomando en cuenta el conjunto de criterios utilizados en la evaluación[1] es calificada como Moderadamente Satisfactoria pues todavía le falta mejorar su capacidad de ejecución financiera y el logro de productos significativos que permitan avanzar más rápido y abarcar más actividades.

La institución requiere mucho apoyo para abordar los cambios que se ha propuesto por el proyecto y también por el proyecto que está comenzando a operar (Proyecto préstamo CAF) de tal manera que se asegure un buen uso de esos recursos. El proyecto con PNUD tiene la experticia de funcionar bastante bien y de conocer y ser reconocido en el personal de la institución, por lo tanto, se pueden crear sinergias importantes entre ambos proyectos y las pretensiones de INADEH, de lograrse una estrecha colaboración y complementariedad entre los proyectos.

El nivel de logro en el año 2021 del proyecto ha mejorado y las actividades que se vienen desarrollando desde hace varios meses e incluso más de un año permitirán dar un salto grande en ejecución durante el 2022. No obstante, lo anterior queda muchas acciones por realizar y coordinar por lo que se considera oportuno el incorporar al menos otra persona al equipo de la UCP que asegure con más fuerza el logro de los productos esperados[2].

Para la formulación de las recomendaciones, se alinearon los hallazgos con las conclusiones y de ellas se derivaron las recomendaciones. Se entregan 6 recomendaciones: una recomendación al INADEH y se 5 recomendaciones al proyecto divididas en tres grandes temas a) el Diseño, b) la Gestión Estratégica y c) la Gestión Operativa:

1. Recomendación al INADEH

La Dirección General del INADEH debe aprovechar en forma sinérgica los Proyectos CAF y el Proyecto Fortalecimiento junto a PNUD.

Se recomienda la realización de un taller de trabajo que oriente estratégica y operativamente a ambos proyectos conciliando el Marcos de Objetivos de ambos, hasta el 2025. Es importante que los Planes Operativos Anuales sean complementarios partiendo por realizar el ejercicio para el año 2023.

La Junta de Proyecto del proyecto de Fortalecimiento del INADEH debe aprobar estos lineamientos que se deben traducir en modificaciones del Marco de Resultados.

2. Recomendación al Proyecto

a) Diseño

Se recomienda la realización de un taller de trabajo participativo entre representantes de INADEH, UCP y PNUD con el objetivo de mejorar el Marco de Resultados que permita involucrar

[1] Los criterios utilizados en la evaluación, según los TdR son pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad de los esfuerzos de desarrollo. Las evaluaciones específicas de cada uno de ellos se encuentran en el cuerpo del presente documento.
[2] El área de experticia de esta nueva integrante debiera definirse en función de la proyección de los nuevos desafíos que la Junta de Proyecto le pida asumir al proyecto.

más aún a actores internos del INADEH en el Proyecto reforzando la apropiación del mismo y mejorar algunos aspectos del Marco de Resultados para lo que queda de tiempo de acción del proyecto.

b) Gestión Estratégica

Realizar una campaña de comunicaciones dirigida al personal de INADEH que ayude a mejorar el clima de aceptación de los cambios que vienen y evite rumores, mejorando de paso el clima laboral interno, destacando los aspectos positivos y éxitos logrados con el proyecto.

Realizar antes de fin de año, como parte de la estrategia de sostenibilidad, el Plan de cierre del proyecto de tal manera que quede muy claro los énfasis y logros efectivos que se espera tener en los 2 últimos años del proyecto.

c) Gestión Operativa

En función de las decisiones sobre el cambio de metas producto del cambio del Marco de Resultados sería necesario estudiar el perfil de un nuevo(a) integrante al equipo de la UCP que permita darle viabilidad a ese aumento del volumen de operaciones del proyecto.

Elaborar un Plan de gestión del Conocimiento impulsado por el proyecto que involucre acciones concretas de sistematización (estudios de caso, plataforma de socialización de conocimientos, etc.) y también acciones de sensibilización y promoción de la viabilidad del cambio (Seminario Internacional con otras instituciones pares de Latinoamérica, Talleres internos de buenas prácticas y lecciones aprendidas, etc.)

1. Introducción

1.1. Propósito de la Evaluación

La presente revisión evalúo en forma integral el Proyecto "Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional", de manera objetiva e independiente, determinando los logros alcanzados en dirección al objetivo general, los objetivos específicos, el logro de los productos, resultados esperados y la sostenibilidad de estos.

Se analizó la relevancia, ejecución y éxito del proyecto entendiendo su contexto de trabajo y los intereses de las autoridades pertinentes. Se dio especial interés al análisis de la sostenibilidad de los resultados obtenidos, finalmente se entregan recomendaciones que faciliten la continuidad y eventual escalamiento del proyecto, y/o la implementación de éste mismo en otros países.

El objetivo principal de la Evaluación es: "Conocer sobre las contribuciones y/o resultados de la estrategia del proyecto y sus riesgos a la sostenibilidad; así como cada una de las intervenciones, la generación de evidencias, lecciones aprendidas, buenas prácticas e información objetiva para permitir la toma de decisiones fundamentadas que generen una sociedad más equitativa y justa. Esta evaluación informará a los socios estratégicos y los/las beneficiarios/as de los resultados de este ejercicio, asegurando así la rendición de cuentas".[3] Por lo tanto, esto significa evaluar las contribuciones del proyecto, cómo se están logrando los resultados y la eficiencia con la que se obtienen, de manera que permita analizar y evidenciar las señales de éxito, las lecciones aprendidas y las buenas prácticas con el propósito de identificar cualquier cambio que sea necesario para adoptar las acciones pertinentes hacia los resultados esperados.

También, de acuerdo con los TdR de esta evaluación, el propósito de la evaluación de medio término (EMT) es:
1) Valorar el avance de los resultados esperados hasta la fecha
2) Capturar las buenas prácticas y lecciones aprendidas;
3) Determinar el nivel de desempeño del proyecto en términos de su relevancia, eficacia (resultados, productos) y eficiencia;
4) Identificar la sostenibilidad del proyecto y la posible ampliación de los resultados

La EMT valora el alcance de los resultados del proyecto con respecto a lo que se esperaba lograr, y se extraen lecciones que ayudarían a mejorar el logro y la sostenibilidad de los beneficios de este proyecto. El informe de la EMT promueve la rendición de cuentas y la transparencia, y evalúa el alcance de los logros del proyecto.

En la presente evaluación se consideró de vital importancia valorar la contribución del conjunto de los participantes del proyecto, en los ámbitos de: gestión, facilitadores de procesos y acuerdos, respaldo político institucional, identificación de consecuencias imprevistas (tanto positivas como negativas), u otros aspectos relevantes. La evaluación comprende también, un trabajo de indagación y documentación de las lecciones aprendidas, y la elaboración de recomendaciones específicas que puedan materializarse en el futuro.

La EMT se concentró en el análisis de la gestión por resultados del Proyecto y comprender la ejecución y el contexto en el cual se realizan los logros para buscar oportunidades de mejora, es decir entregar recomendaciones que mejoren la efectividad y el alcance de los productos y objetivo del proyecto. Se trató de detectar los contrastes entre los esfuerzos de planificación inicial y como se realizó la ejecución en la realidad, analizando plazos y montos, analizando los

[3] Ver TdR Evaluación de medio término INADEH 2022 en Anexo 2

efectos y posibles avances hacia el impacto y sustentabilidad de los resultados, incluyendo la contribución al desarrollo de capacidades y al logro de los beneficios y metas propuestas. Ese mismo levantamiento de información permitió posteriormente evaluar pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad y elementos transversales de género, construcción de capacidades y derechos humanos.

La evaluación se llevó a cabo según el Plan de Evaluación del PNUD Panamá 2021-2025, el Plan Estratégico del PNUD y la Política de Evaluación del PNUD, revisada en 2021, que establece una serie de principios rectores, normas y criterios evaluación en la organización, incluyendo medidas para las evaluaciones durante la pandemia. La presente revisión evalúo, en forma integral el Proyecto "Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional", de manera objetiva e independiente, determinando los logros alcanzados en dirección al objetivo general, los objetivos específicos, el logro de los productos, resultados esperados y la sostenibilidad de estos**.**

1.2. Destinatarios del Informe de Evaluación

El presente informe tiene como destinatarios de referencia a todas las personas que han estado involucradas directa o indirectamente con el proyecto, desde la dirección y funcionarios (as) del INADEH, el PNUD, los ministerios relacionados, la coordinadora del proyecto y su equipo de trabajo y a la población en general por ser considerado un tema de interés nacional y por tanto de transparencia pública.

Se espera que los hallazgos, las lecciones aprendidas y las recomendaciones generadas por la evaluación de medio término puedan ser utilizados especialmente por la UCP para fortalecer su labor en el proyecto, por la Dirección, el Consejo Directivo y Directores de INADEH como un aporte objetivo y externo que entrega información para mejorar la toma de decisiones estratégicas en torno al fortalecimiento del INADEH. Se espera también ser un aporte al PNUD en su apoyo a la estrategia de desarrollo del País, con una visión externa de una institución tan importante como el INADEH y por supuesto, aportar al desarrollo de otros futuros proyectos y programas que trabajen por un desarrollo sostenible y "sin dejar a nadie atrás" en Panamá.

1.3. Intervención del Proyecto

El Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH) es la institución pública que se hace cargo del tema de Formación Profesional en Panamá. Su visión es contribuir al fortalecimiento de la industria y al desarrollo pleno y sustentable del país, promoviendo la educación para el trabajo, la capacitación en gestión empresarial y la capacitación laboral; y así facilitar la movilidad social y el desarrollo humano de las y los trabajadores.

La importancia de que las personas cuenten con Formación Profesional de calidad y adecuada a las necesidades de las empresas e instituciones del país se acrecentó con la crisis sanitaria, social, económica y financiera, provocada por la COVID-19, puesto que el desempleo subió en el año 2020 desde un 7% a un 25% en sólo seis meses, en especial en jóvenes[4].

El objetivo por tanto del proyecto es apoyar el fortalecimiento del INADEH como un actor clave para la recuperación y modernización del país.

[4] Ver Efectos del COVID-19 en Panamá, Cierre de empresas y tasa de desempleo en los jóvenes, Rodríguez, C., Pittí, G., & Best, N. (2021). Efectos del COVID-19 en Panamá. Investigación Y Pensamiento Crítico, 9(3), 40 - 50. https://revistas.usma.ac.pa/ojs/index.php/ipc/article/view/263/445

El proyecto "Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional", sigue la modalidad de un Proyecto de Implementación Nacional (NIM por sus siglas en inglés), con el Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH), como Asociado en la Implementación.

La Junta de Proyecto está compuesta por las tres instancias que forman parte del proyecto: PNUD, INADEH y Ministerio de Relaciones Exteriores: órgano superior del proyecto. El proyecto es gestionado por medio de la Unidad de Gestión del Proyecto (UGP) siguiendo los procedimientos de PNUD relativos al sistema contable y la auditoría. A su vez INADEH designa puntos focales para el proyecto quienes coordinaran la implementación de este con la Unidad de Gestión y el PNUD, facilitando la comunicación y coordinación requeridas para el logro de los resultados previstos.

El proyecto se inicia el 1 de febrero de 2018, su fecha de cierre operacional original era el 31 de diciembre de 2021. En agosto del año 2021 se aprobó la Revisión Sustantiva 001/2021, considerando en especial la crisis sanitaria sufrida por la pandemia mundial del Covid 19, se aprobó una extensión del proyecto modificando su cierre operacional para el 31 de diciembre de 2024. El proyecto cuenta con un presupuesto aprobado de US$ 27,012,205.00

La estrategia del cambio del proyecto es la Formación Profesional como instrumento para fortalecer competencias, asegurar medios de vida y hacer una economía competitiva. La misma está directamente relacionada con la teoría del cambio del Programa del PNUD 2021-2025 que exige instituciones más fuertes que prevén una mayor participación de toda la ciudadanía, lo que se traducirá en servicios sociales más inclusivos, igualdad de género, respeto a los derechos humanos y un desarrollo más sostenible y que, en última instancia, conducirá a una mayor prosperidad compartida para "no dejar a nadie atrás". El proyecto contribuye a lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 1, 4, 5, 8, 10 y 17.

1.4. Estructura del Informe de Evaluación de Medio Término (EMT)

La estructura y la información contenida en el presente informe se inician con la entrega de una tabla de información del Proyecto, posteriormente se entrega el resumen ejecutivo y la tabla de calificaciones de este realizado por la presente evaluación.

En el resumen se realiza una breve descripción de la intervención, es decir lo que pretendía realizar el proyecto de fortalecimiento del INADEH, se explica posteriormente el propósito, objetivos y los criterios de la evaluación, se describen aspectos claves del enfoque y métodos de la evaluación y finalmente se entrega un resumen de los principales hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

En el capítulo 2, introducción, se explica por qué se realiza la evaluación (el propósito), por qué la intervención es evaluada en ese momento preciso y por qué se plantean las preguntas de evaluación. Se identifica la audiencia principal o usuarios de la evaluación, lo que esperaban de la evaluación y por qué, y cómo se espera que utilicen los resultados de la evaluación. Posteriormente se define la intervención de la evaluación y finalmente se explica al lector con la estructura y contenidos del informe, entregando la información que contiene el informe para logra el propósito de la evaluación y satisfacer las necesidades de información de los usuarios a los que está destinado.

En el capítulo 3, Descripción del proyecto (la intervención), se entregan detalles de su diseño señalando su modelo o Marco de Resultados previsto, las estrategias de ejecución y los supuestos clave en que se basa la estrategia o la teoría del cambio. Se muestra como la

intervención se vincula con las prioridades del país, de PNUD y del trabajo de Naciones Unidas en Panamá. También se entregan detalles sobre la etapa de ejecución del proyecto, sus cambios significativos, sus asociados claves, los grupos beneficiados y se definen los temas transversales pertinentes que se abordan por medio de la intervención (género, derechos humanos y el principio de no dejar a nadie atrás). También se explica la envergadura de la intervención (número de componentes y población (hombres y mujeres) a la que se dirige cada uno de ellos, la cantidad total de recursos utilizados, el contexto de los factores sociales, políticos, económicos e institucionales, así como el entorno geográfico, en que se desarrolla la intervención y los desafíos y las oportunidades que conllevan esos factores para su ejecución y sus efectos. Finalmente se señalan las debilidades ligadas al diseño u otras limitaciones de la ejecución.

En el capítulo 4, se explica el alcance y objetivos de la evaluación, sus objetivos primarios y las principales preguntas. En el capítulo 5 se detalla el enfoque de la evaluación y metodología: Fuentes de datos, procedimientos e instrumentos de recopilación de datos, estándares de desempeño, participación de las partes interesada, aspectos éticos, Información básica del evaluador y las principales limitaciones de la metodología y las medidas adoptadas para mitigarlas.

En el capítulo 6 se realiza el Análisis de datos describiéndose los procedimientos usados para analizar los datos recabados a fin de responder a las preguntas de la evaluación. En el capítulo 7 se entregan los hallazgos de la evaluación partiendo por el análisis del diseño y formulación del proyecto, el análisis de la implementación del proyecto para finalmente realizar un extenso detalle de los resultados del proyecto en las categorías de relevancia, efectividad, eficiencia y resultado general, las cuales son calificadas de acuerdo con los términos de referencia de la presente evaluación. Posteriormente, se entrega en el capítulo 8 las conclusiones, en el capítulo 9 las recomendaciones y en el capítulo 10 las lecciones aprendidas. Finalmente se entregan en adjunto los anexos que dan la información de soporte en detalle de los análisis y conclusiones de la evaluación.

Con la presente estructura de informe se espera cumplir con los propósitos de la evaluación y satisfacer las necesidades de información requerida en los términos de referencia y de los usuarios del presente informe.

2. Descripción del proyecto (intervención)

2.1. Descripción del proyecto, beneficios y problema que se aborda

El objetivo del proyecto es alinearse al Plan Estratégico Nacional con visión de Estado "Panamá 2030", desarrollando líneas de acción sobre los ejes estratégicos de: Buena Vida para Todos, Crecer más y mejor, Democracia, institucionalidad y Gobernabilidad; y Alianzas Estratégicas para el Desarrollo.

El proyecto pretende como dice el PRODOC y ratifica la Revisión Sustantiva 001/2021 "Generar políticas y estrategias orientadas a propiciar un ambiente estable y de pertinencia para el personal científico, docente, técnico y administrativo; de manera que se pueda generar una cultura organizacional que promueva la calidad en la educación. Realizar una reingeniería para la consecución de procesos operativos eficaces y eficientes, que se dirigen a ser y hacer del INADEH el instituto de excelencia de la formación profesional". Asimismo, espera apoyar en el fortalecimiento de las alianzas con los diferentes sectores productivos, de manera que la oferta formativa esté basada en las necesidades reales de nuestro país, buscando generar una mayor igualdad de género, y así asegurar la inserción de las y los egresados en el entorno laboral.

2.2. Marco de Resultados, estrategia y supuestos claves

Los principales Productos según indica el PRODOC y ratifica la Revisión Sustantiva 001/2021 son:
Producto 1: INADEH reposicionado como Centro Rector de la Formación Profesional en Panamá
Producto 2: INADEH fortalecido institucionalmente
Producto 3: INADEH mejora la calidad de la oferta educativa, en función de la demanda
Producto 4: INADEH mejora su gestión operativa

Tabla Marco de Resultados y Productos del Proyecto[5]

OBJETIVO GENERAL: Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional	
Producto 1. INADEH reposicionado como Centro rector de la Formación Profesional (FP) en Panamá	1.1 Evaluación del posicionamiento del INADEH a nivel nacional realizada y presentada a las autoridades
	1.2. Número de acciones de comunicación inclusivas realizadas en el marco de la nueva estrategia de comunicación institucional de INADEH.
	1.3 Mesas de trabajo y alianzas nacionales e internacionales realizadas
	1.4 Acciones para la implementación de la metodología de formación dual ejecutadas
	1.5. Sistema SERPE articulado entre el MITRADEL y el INADEH
	1.6 Política de Formación Profesional con enfoque de igualdad de género elaborada y aprobada
	1.7 Estrategia o Plan de Formación Profesional elaborado y aprobado
	1.8 Documento de Estrategias y Desarrollo de Capacidades para el cumplimiento de la Agenda 2030 elaborado y aprobado
	1.9 Número de personas egresadas de los cursos / programas de formación beneficiados de la Metodología En Marcha, según sexo.
Producto 2. INADEH fortalecido institucionalmente	2.1 Número de acciones de capacitaciones y actualización continua del personal docente y supervisores
	2.2 Número de docentes y supervisores capacitados y actualizados, según sexo
	2.3 Número de aulas, talleres, laboratorios y granjas didácticas de INADEH que cumplen con los estándares mínimos para una formación profesional de calidad
	2.4 Sistema de gestión de activos y módulo de Almacén implementado y en funcionamiento

[5] Los productos no cambian con la revisión sustantiva, sin embargo, los indicadores y sus metas tienen modificaciones. Para efectos del análisis y la presentación se toman en cuenta solamente los indicadores modificados, es decir los aprobados en la Revisión Sustantiva N° 1.

OBJETIVO GENERAL: Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional	
Producto 3. INADEH mejora la calidad de la oferta educativa, en función de la demanda actual	3.1 Diagnóstico del mercado laboral elaborado y aprobado
	3.2 Modelo de Prospección con enfoque de género del instituto elaborado y aprobado
	3.3. Unidad de Prospección del instituto constituida y capacitada
	3.4 Número de asistencias técnicas para actualización de los diseños curriculares y manuales de participantes
	3.5 Número de diseños curriculares y manuales de participantes actualizados
	3.6 Número de acciones para la sistematización sobre el proceso de monitoreo y evaluación del personal docente y la oferta formativa
	3.7 Estudio de medición del impacto de la formación profesional del instituto en la sociedad panameña elaborado y aprobado
	3.8 Número de acciones para la transformación de la infraestructura tecnológica, sistemas de conectividad y formas de comunicación del instituto ejecutadas
Producto 4. INADEH mejora su gestión operativa	4.1 Número de procesos de gestión operativa del instituto adecuados y optimizados
	4.2 Número de manuales actualizados elaborados y aprobados
	4.3 Organigrama y Manual de Puestos y Funciones y de la Política Institucional de Recursos Humanos elaborada y aprobada
	4.4 Porcentaje de implementación de SIGOB
	4.5 Número de acciones para la elaboración, actualización, monitoreo, seguimiento y capacitación del Plan Estratégico del instituto y los Planes Operativos anuales
	4.6 Número de acciones de capacitaciones para diferentes unidades administrativas del instituto
	4.7 Número de personas capacitados y actualizados, según sexo

Fuente: Revisión Sustantiva 001/2021

2.3. Vinculación a prioridades país, PNUD y Marco de cooperación de Naciones Unidas

Los cuatro resultados antes mencionados son consistentes con el Plan Estratégico INADEH 2016 - 2020, Plan Estratégico de Gobierno 2019 - 2024, el del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNSDCF) 2021 - 2025, el Programa de País del PNUD Panamá 2021-2025, el Plan Estratégico del PNUD 2022 - 2025 y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, y apoyan al Plan de Respuesta para la recuperación post COVID-19. Las intervenciones acordadas en estos instrumentos se vinculan con los objetivos de este proyecto, ya que proponen fortalecer los programas de formación técnica, incentivar la participación de grupos vulnerables y asegurar su no deserción, como vínculo hacia la obtención y mantenimiento de un empleo digno o un proyecto de emprendedurismo para impulsar una economía integral, ambiental y socialmente sostenible y competitiva en Panamá.

Los resultados esperados del proyecto apuntan de manera específica, a contribuir al logro de los siguientes efectos del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF) 2021–2025 y al Programa de País del PNUD Panamá 2021-2025:
Efecto 1: "Al 2025, Panamá propicia un desarrollo sostenible e inclusivo: asegura el acceso equitativo a los servicios esenciales y medios de vida para todas las personas; promueve la inclusión, la innovación, la competitividad, el desarrollo industrial y el emprendedurismo, con enfoque territorial y de derechos humanos".

Producto 1.2. Los procesos de desarrollo económico local se promueven y aplican siguiendo un enfoque que fomenta la inclusión social y económica, la innovación, la competitividad, la igualdad entre los géneros y la sostenibilidad ambiental.

2.4. Principales socios o partes interesadas

La principal institución interesada es el Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH), quien tiene como objetivo desarrollar este proyecto para fortalecer sus capacidades y poder entregar una Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional en Panamá.

Hay diversas instituciones que son parte del Consejo Directivo del INADEH y que son parte interesada y socios claves para el Proyecto tales como: MITRADEL, MEF, MEDUCA, CONATO, CONEP y CONUSI.

2.5. Temas transversales pertinentes

El proyecto cuenta con marcador de Genero GEN 2, es decir, el proyecto cuenta con datos y pruebas sobre medidas para abordar las desigualdades de género y empoderar a las mujeres. Dichas medidas forman parte de los informes del proyecto y la revisión sustantiva.

Plantearse una formación profesional con enfoque de género conlleva a grandes retos internos desde cambios en el currículo hasta el/la instructor(a) en el aula de clase, involucrando cambios en instrumentos y herramientas que faciliten este proceso, hasta lograr un cambio de paradigma en todos y todas que los involucre en el compromiso de transformación.

El INADEH ha dado un paso firme a esta transformación, al confirmar su participación en el Sello de Igualdad de Género del Sector Público, para el periodo 2020 – 2022. Con esta acción reafirma el querer formar parte del aceleramiento para el logro de la igualdad de género y la Agenda de Desarrollo Sostenible, así como aportar a una reestructuración de la institución, tanto en su dimensión interna como externa.

Con este proceso, la igualdad de género estará incluida en la planificación de los proyectos y programas de la institución, se generarán ambientes favorables que garanticen la equidad e igualdad de género, así como alianzas con la finalidad de rendir cuentas y obtener resultados e impactos en las políticas públicas de nuestro país.

Aunado a lo anterior, la estrategia de transversalización de la igualdad de género (o gender mainstreaming) que se espera aplicar dentro del Proyecto como lo señala la Revisión Sustantiva 001/2021, se enfoca en:

- *Contar con una amplia participación de mujeres en todas las fases del Proyecto PS00102796.*
- *Contar con datos diferenciados entre hombres y mujeres en todas las etapas del proyecto, que permitan llevar registros sobre la cantidad y calidad de la participación de las mujeres, así como tomar decisiones e implementar medidas que fomenten la igualdad.*
- *Monitorear lo establecido en el PEG 2019 – 2024 relativo a eliminar las disparidades de género en la educación y garantizar el acceso en condiciones de igualdad, en todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional de las personas en situación de vulnerabilidad. Se utilizarán los datos estadísticos que emite la institución mensualmente.*
- *Promover desde los productos propuestos en la* Revisión Sustantiva 001/2021 *el fortalecimiento del rol de las mujeres en la transformación de la formación profesional y capacitación laboral, a través de los programas de capacitación, con enfoque de género. Se llevará un registro del número de cursos / talleres con este enfoque y de mujeres y hombres participantes.*
- *Elaborar la Política de Formación Profesional, con enfoque de igualdad de género, regida por el principio "que nadie se quede atrás"*.

El PNUD para la implementación de este Programa pone a disposición herramientas de la gestión basada en resultados, transfiere capacidades a través de buenas prácticas en la región, ya que se cuenta con una red global que promueve el cambio en materia de desarrollo y conecta a los países con los conocimientos y experiencias, con enfoque de igualdad de género y empoderamiento de la mujer.

2.6. Envergadura del proyecto

El INADEH está presente en los principales centros poblados del País y asimismo imparte cursos y programas de capacitación por la vía de internet y también en forma presencial, por lo tanto, su ámbito de trabajo es nacional dirigido a todas las personas de nacionalidad panameña, que estén interesadas en mejorar su formación profesional para insertarse de mejor manera en el mundo laboral. Se garantiza por tanto una educación inclusiva, equitativa y de calidad y se promueve oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos, plenamente coincidente con el ODS 4.

Los/las beneficiarios(as) directos(as) son las personas jóvenes que se preparan para ingresar o reingresar al mercado de trabajo, la población desocupada y las personas trabajadoras en activo que buscan actualización permanente de las competencias. También se deben considerar las unidades económicas del sector informal y de la pequeña economía campesina e indígena. Todo panameño y panameña con deseos de superación y con decisión de mejorar su calidad de vida a través de la formación profesional y/o capacitación laboral. Hacia este grupo se canalizarán todas las actividades descritas en los resultados esperados: INADEH reposicionado como Centro Rector de la Formación Profesional en Panamá e INADEH mejora la calidad de la oferta educativa, en función de la demanda.

De igual manera, son un grupo objetivo el recurso humano de la institución, como instructores/as de formación profesional y personal administrativo (directivos/as, supervisores/as, técnico/a, entre otros) con los cuales se realizarán las acciones identificadas en los resultados esperados del proyecto: INADEH fortalecido institucionalmente e INADEH mejora su gestión operativa.

2.7. Recursos del proyecto

El presupuesto original del proyecto para 4 años (2018-2021) era de B/. 27,012,205.00 aportados con fondos de gobierno. La Revisión Sustantiva 001/2121 no cambia el presupuesto del proyecto, solamente aprueba que se puedan seguir ocupando hasta el 31 de diciembre del 2024.

2.8. Contexto del Proyecto

El proyecto surge como requerimiento del propio INADEH para fortalecer su capacidad de gestión en la formación profesional y capacitación en el país. Adicionalmente, la pandemia del Covid 19 al aumentar dramáticamente los niveles de desempleo y la precarización de este, en especial en las mujeres le da un sentido de urgencia aún mayor a las necesidades de mejoras del INADEH.

2.9. Debilidades del diseño y limitaciones de la ejecución

El proyecto presenta algunas debilidades en su definición y precisión de indicadores que son tratados específicamente en el análisis de consistencia de su Marco de Resultados y ha estado limitado fundamentalmente por las restricciones que hubo en los momentos más críticos de la pandemia que impidieron la realización de reuniones, talleres de capacitación y otras actividades programáticas. También han sido un problema los cuatro cambios en la dirección[6] de la institución durante la vida del proyecto, que implican usualmente demoras en la toma de decisiones y requerimientos adicionales de información para que las nuevas autoridades comprendan el objetivo y los productos del proyecto.

[6] Durante la ejecución del proyecto han sido directores del INADEH Samuel Rivera Valencia (2016-2019), Moisés Veliz (2019-2021), Virgilio Souza (2021-2022) y desde marzo de este año 2022 se encuentra a cargo como Directora General Encargada la Sra. Mariela Salgado Canto.

3. Alcance y Objetivos de la evaluación

3.1. Propósito de la presente evaluación

El objetivo general señalado en los TdR es "*evaluar las contribuciones del proyecto, cómo se están logrando los resultados y la eficiencia con la que se obtienen, de manera que permita analizar y evidenciar las primeras señales de éxito, así como las lecciones aprendidas y buenas prácticas con el propósito de identificar cualquier cambio que sea necesario para adoptar las acciones pertinentes hacia los resultados esperados. La evaluación deberá aplicar los siguientes criterios: pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad de los esfuerzos de desarrollo".*

Se espera detectar los éxitos y problemas acaecidos en la ejecución del proyecto, identificar el progreso en la implementación de los objetivos, productos y metas; y evaluar o valorar en qué medida, cómo y por qué se está logrando (o no se está logrando) los objetivos planteados en la fase de implementación del proyecto que termina a fines del año 2024. Lo anterior implica, evaluar todos los aspectos que involucran el proyecto en el alcance de los objetivos propuestos en el diseño original mediante su estrategia y su marco lógico.

Por lo tanto, la evaluación debe buscar hacer recomendaciones sobre acciones específicas que puedan realizarse en el futuro inmediato y en lo que queda del tiempo de implementación del proyecto, de tal manera de colaborar a un cierre de proyecto exitoso. La evaluación debe proveer evidencias para apoyar la rendición de cuentas del proyecto.

3.2. Alcance y Metodología de la Evaluación

De acuerdo con los TdR, "*el alcance de esta evaluación de medio término incluye el periodo desde abril de 2018 a la fecha. Tiene alcance local, regional y nacional; y debe considerar entrevistas en la Ciudad de Panamá y provincias de Panamá Oeste, Coclé, Los Santos y Colón."*

Para el fiel cumplimiento de identificar el resultado y progreso del proyecto y de acuerdo con los TdR, se evalúo el diseño y la implementación del proyecto en cuanto a la Pertinencia, Coherencia, Eficacia, Eficiencia y Sostenibilidad de las intervenciones planteadas vinculadas al proyecto, para conocer su desenvolvimiento y estimar el alcance en el cumplimiento de los resultados esperados. Al mismo tiempo, se analizó el progreso alcanzado en la implementación del proyecto, en qué medida, cómo, por qué, y mediante qué instrumentos se está logrando (o no se está logrando) las mejoras que promueve el proyecto.

La evaluación involucra también a todas las personas beneficiarias, así como a los responsables de la ejecución e implementación del proyecto.

Los objetivos específicos de la evaluación son:

- Dar seguimiento de la ejecución y la gestión adaptativa para mejorar los resultados.
- Identificar los riesgos que puedan existir para que los resultados del proyecto sean sostenibles.
- Proporcionar recomendaciones constructivas y que ayuden en la implementación del proyecto y se puedan materializar en el futuro.
- El presente trabajo provee evidencias para apoyar la rendición de cuentas de los programas y proyectos del PNUD.

El período por evaluar es desde febrero del año 2018 (inicio del proyecto) a la fecha, con un alcance local, regional y nacional, con entrevistas en la Ciudad de Panamá y provincias de Panamá Oeste, Coclé, Los Santos y Colón. Los principales entrevistados son los miembros del INADEH, del Equipo de Proyecto, la Junta de Proyecto y PNUD.

La evaluación se llevó a cabo de acuerdo con las políticas, guías, reglas y procedimientos del PNUD[7]. El período evaluado comprendió los cuatro primeros años de la segunda fase del proyecto, febrero de 2018 a abril 2022.

3.3. Preguntas e Indicadores de Evaluación[8]

Lo que esta evaluación de Medio Término del proyecto busca establecer -respondiendo a los criterios de: relevancia, eficacia y eficiencia- es el grado en que sus resultados y productos contribuyeron decididamente a lograr los cambios esperados y a generar los procesos deseados, de la mano de una ejecución acorde a lo previsto en tiempo y forma en cuanto al diseño del Cuadro de Resultados. Tomando en consideración, los cambios en los supuestos y las emergencias que sucedieron a lo largo de la implementación del Proyecto los que permiten explicar desvíos y ajustes en los logros a nivel de productos y resultados. Las preguntas pertinentes son:

1. Si se hizo lo previsto y cómo se hizo, para que INADEH cuente con y ponga en práctica, una estrategia y operación coherente con los objetivos de desarrollo nacional y la erradicación de la pobreza. Y, con qué resultados.
2. Si se hizo lo previsto y cómo se hizo, para Fortalecer institucionalmente al INADEH de Panamá
3. Si se hizo lo previsto y cómo se hizo, para que INADEH mejore la calidad de su oferta educativa
4. Si se hizo lo previsto y cómo se hizo, para que INADEH mejore su gestión operativa busca establecer el grado de correspondencia con lo previsto, qué factores habilitadores[9] y qué obstáculos se dieron en el proceso, cómo fueron encarados, y que aprendizajes se extraen de ello.

Centrándonos específicamente en las características de este proyecto y considerando los aspectos que son relevantes, el abordaje se realizará de la siguiente manera, respondiendo a las preguntas de la matriz de los Criterios de Evaluación[10]:

Los problemas que enfrenta el proyecto que son especialmente relevantes para la evaluación y que se transforman en preguntas de investigación de esta son:

- Realizar un análisis de consistencia de los objetivos del proyecto considerando el Marco de Resultados y los recursos del proyecto. Ver debilidades e inconsistencias que pudiesen ser corregidas para beneficio de los objetivos principales y metas del proyecto. Análisis de diseño y estrategia del proyecto.
- Determinar si existe una variación del contexto y los supuestos del proyecto que incidieron en forma determinante en los objetivos, resultados y metas esperadas de tal manera de hacer

[7] Se toman como referencia técnica principal para la presente evaluación los siguientes documentos: a)Directrices de Evaluación PNUD 2021, b) UNDP, 2021, Revised UNDP Evaluation Policy; c) UNDP, 2021, Social and Environmental Standards; d) UNDP, 2018, Gender Equality Strategy 2018-2021; e) UNDP, 2018, Disability Inclusive Development in UNDP; f) United Nations Evaluation Group (UNEG), 2020, Ethical Guidelines for Evaluation; g) UNEG, 2018, Guidance on Evaluating Institutional Gender Mainstreaming;; h) UNEG, 2014, UNEG Integrating Human Rights and Gender Equity in Evaluations; i) UNEG guidelines. Ver http://web.undp.org/evaluation/guideline/

[8] El detalle de la Matriz se adjunta en el anexo 1 Matriz de criterios de Evaluación.

[9] Por grado de correspondencia se entiende el "qué tanto se obtuvieron los resultados y efectos esperados conforme a los indicadores de resultados previstos".

[10] Ver Anexo 1 Matriz de Criterios de Evaluación.

las correcciones que permitan hacer más eficaz y eficiente al proyecto (contexto país, institucional, socioeconómico sectorial y empresarial).

- Revisar los avances de contexto de la implementación considerando eventos importantes que podrían haber alterado el logro de los productos y resultados tales como la Pandemia por el Covid 19, cambios de gobierno, cambios en la dirección de INADEH.
- Revisar el avance en el cumplimiento de los indicadores planteados para cada uno de los componentes del Proyecto.
- Establecer si el proyecto está siendo funcional al fortalecimiento institucional de INADEH. Determinar las acciones, la generación de prácticas y construcción de institucionalidad realizadas que permiten asegurar la sostenibilidad de ese fortalecimiento institucional.
- Análisis integral para determinar si las acciones propuestas y realizadas a la fecha de la evaluación para superar las barreras específicas detalladas en el PRODOC, están permitiendo lograrlo en forma eficiente y eficaz. Revisión de la selección de las propuestas de costo efectividad a la luz de la experiencia del proyecto.
- Revisión de la gestión del proyecto y sus actores. Revisión de la eficiencia del proyecto dada la gestión de sus integrantes y los arreglos de gestión diseñados originalmente. Revisión de la gestión adaptativa.
- Revisión de sistemas de control, monitoreo y evaluación del proyecto.
- Revisión de acciones y estrategia de mitigación de riesgos del proyecto
- Revisión de las finanzas del proyecto. Cambios en el presupuesto, sistemas de control financiero y presupuestario. Desembolsos y análisis de cuellos de botella en la gestión financiera.
- Revisión de los niveles de participación y apropiación de las contrapartes e interesados en el proyecto.
- Revisión de la comunicación interna y externa de las acciones del proyecto.
- Análisis de sustentabilidad financiera, socioeconómica, de gobernanza, institucional y del entorno a la fecha de la EMT.
- Documentar las mejores experiencias y dar elementos para una estrategia de salida.
- Análisis de incorporación de género en el proyecto.

Se confeccionó una matriz de criterios, preguntas e indicadores de evaluación, que permitió observar en detalle cómo el evaluador aplicó la recopilación de datos y sistematizó información. Esta matriz detalla los criterios de evaluación, las preguntas que guían la búsqueda de información, los indicadores a observar, las fuentes de verificación y obtención de la información y la metodología de obtención de la misma. Se detalla en forma separada para los criterios de Relevancia, Coherencia, Efectividad, Eficiencia y sostenibilidad del proyecto.

4. Enfoque y métodos de evaluación[11]

4.1. Enfoque de la evaluación

Este tipo de evaluación persigue establecer si el proyecto se ejecutó tal y como se tenía previsto -en tiempo, forma y recursos involucrados-, qué factores fueron determinantes para ello, qué obstáculos hubo y cómo se enfrentaron y, sobre todo, en qué medida se obtuvieron los resultados y efectos esperados (y supeditado a ello, si se generaron o no los productos comprometidos y con qué grado de satisfacción para los usuarios y destinatarios). Se busca, asimismo, identificar las lecciones que pueden extraerse de la experiencia y las oportunidades para dar continuidad a los esfuerzos y mantener en el tiempo los efectos positivos alcanzados, y en función de ello, sugerir elementos para la estrategia de salida del proyecto, como también realizar recomendaciones que requerirán acciones de respuesta.

Por lo tanto, se evaluó la estrategia actual del proyecto para determinar el grado de logro esperado hacia el fin del proyecto, de tal manera de observar los cambios que se requieren para ser más efectivos en el logro de su objetivo y sus productos.

El trabajo buscó detectar los éxitos y problemas que se han tenido en su ejecución e identificar el progreso en la implementación de los objetivos, productos y metas, así como evaluar o valorar en qué medida, cómo y por qué se está logrando (o no se está logrando) los objetivos planteados en esta etapa de implementación del proyecto y el logro esperado a fines del año 2024.

La metodología de evaluación consideró el análisis del enfoque de teoría del cambio (TOC) del proyecto, para determinar los vínculos causales entre las intervenciones que el PNUD y el INADEH apoyaron, e identificar los progresos en el logro de los resultados esperados. Se realizó el ejercicio de construcción del modelo lógico de la estructura de objetivos, indicadores y metas de los proyectos que son la base del enfoque de teoría de cambio para poder contextualizar la evaluación de los resultados obtenidos y sus potencialidades. El marco principal de análisis fue la Matriz de Evaluación, en donde se enmarcaron las principales preguntas de acuerdo a los criterios de evaluación.

4.2. Instrumentos Metodológicos

Los instrumentos metodológicos utilizados en la evaluación fueron:

A. Estrategia del proyecto y Marco de Resultados:

Estrategia de Proyecto: En la evaluación se realizó un análisis de diseño de proyecto de acuerdo a lo establecido en el PRODOC y posteriormente en la Revisión Sustantiva 001/2021, con la finalidad de identificar si la estrategia está siendo efectiva para el logro de los resultados buscando oportunidades de mejora que permitan proponer acciones que reorienten al proyecto a concretar los resultados esperados y revisar cómo se ha incorporado los temas transversales de igualdad de género, derechos humanos e inclusión. Valoración del diseño: Pertinencia

Marco de resultados: Se desarrolló un análisis del Marco de Resultados, de los indicadores y metas, de cómo éstos cumplen con el criterio SMART, que permiten tener mejores herramientas para realizar modificaciones o revisiones a las metas e indicadores.

[11] Metodología adaptada a las condiciones de confinamiento debido a la pandemia del COVID19; es decir, algunas actividades presenciales y otras vías remotas utilizando preferentemente la plataforma de Zoom.

B. Progreso en el logro de resultados

Dentro de los objetivos de la EMT está la revisión del progreso en el logro de los resultados, las se realizaron a partir de los instrumentos:

- Herramientas de seguimiento del proyecto
- Análisis del progreso en el logro de resultados
- Valoraciones del progreso en el logro de resultados

C. Ejecución del proyecto y gestión adaptativa

- Mecanismos de gestión
- Planificación del trabajo
- Financiamiento
- Sistema de seguimiento y evaluación a nivel de proyecto
- Implicación de las partes interesadas
- Información
- Comunicación
- Valoraciones de la ejecución: Coherencia, Eficacia, Eficiencia

D. Sostenibilidad

La evaluación identifica los riesgos: financieros, socioeconómicos, gobernabilidad y marco institucional y socioambientales. Con base en esta información se evaluó la probabilidad que tiene el proyecto de obtener beneficios perdurables más allá de su fecha de término.

4.3. Muestra y marco muestral.

En acuerdo con la Coordinadora del Proyecto, se seleccionó a las personas a entrevistar, teniendo el cuidado que pertenecieran a todos los involucrados en el proyecto, de tal manera de poder tener la perspectiva de al menos un entrevistado(a) por tipo de parte interesada: Ministerios (MEF, MIRE y MITRADEL), Dirección de INADEH, Funcionarios(as) de INADEH, Directores(as) Provinciales, Jefes de Unidades, personal, profesionales y representantes del Consejo Nacional de Trabajadores Organizados (CONATO), representantes del PNUD, la coordinadora del proyecto y todo su equipo[12].

Todas las personas entrevistadas conocían muy bien el proyecto y presentaron una muy buena disposición y apertura para entregar su diagnóstico y propuestas de mejora en todos los ámbitos que son pertinentes a la gestión y operación del proyecto.

La muestra por tanto no es representativa estadísticamente hablando, sin embargo, responde a una matriz estratificada por tipo de actor relacionado, permitiendo en el limitado tiempo de misión, cubrir las necesidades de información más relevantes para poder realizar las apreciaciones evaluativas que muestren y ponderen el peso del proyecto en el objetivo de Fortalecimiento del INADEH.

4.4. Procedimientos e instrumentos de recopilación de datos:

La metodología de evaluación consideró el enfoque de teoría del cambo (TOC) para determinar los vínculos causales entre las intervenciones que se apoyaron por el Proyecto, y ver los

[12] Ver Anexo 6: Entrevistas realizadas.

progresos en el logro de los resultados esperados a nivel nacional y local. Se realizó el ejercicio de análisis de la construcción del modelo lógico de la estructura de objetivos, indicadores y metas del proyecto que es la base del enfoque de teoría de cambio para poder contextualizar la evaluación de los resultados obtenidos.

Se confeccionó una matriz de evaluación, con criterios, preguntas e indicadores de evaluación, que permite observar en detalle cómo la consultoría recopiló los datos y sistematizó la información. Esta matriz[13] detalla los criterios de evaluación, las preguntas que guiaron la búsqueda de información, los indicadores a observar, las fuentes de verificación y obtención de la información y la metodología de obtención de esta. Se detalla en forma separada los elementos de la matriz para los criterios utilizados de evaluación: Coherencia, Relevancia, Efectividad, Eficiencia y sostenibilidad del proyecto.

Los instrumentos de recopilación de información secundaria y primaria utilizados en función de responder las preguntas y sub-preguntas detalladas en el anexo 1. Matriz de Preguntas de Evaluación fueron:

- Observación: utilización de un formulario de observación detallado para registrar lo que se ve y oye en terreno. La información se refería a actividades, procesos, debates, resultados observables, instalaciones, etc. La observación se realizó permanentemente durante las entrevistas durante la misión en Panamá.
- Sistematización de la documentación producida por el Proyecto: Se realizó un proceso de ordenamiento de toda la información disponible del proyecto contenida en sus documentos principales tales como el PRODOC, Revisión Sustantiva 001/2021, Informes anuales, Actas, Informes financieros, documentos de productos de las consultorías, material de comunicación, etc., que permita dar sustento a los hallazgos de evaluación.
- Ejecución de entrevistas en profundidad, desarrolladas en base a preguntas semi estructuradas, aplicadas a fuentes de información clave: miembros del Equipo de Proyecto, personal de INADEH, PNUD y Ministerios relacionados con el Proyecto (MEF, MIRE y MITRADEL). Cada entrevista tuvo una duración entre 30 minutos y hasta 2 horas, dependiendo de la relevancia de cada tema tratado. Las entrevistas son cualitativas, y se basan en los ámbitos temáticos anteriormente presentados de la presente evaluación.
- Triangulación de la Información: Se procedió a un proceso de contraste entre la información secundaria producida por el proyecto, la información recopilada mediante las entrevistas y la observación de los productos realizados a lo largo de la vida del proyecto.

4.5. Estándares de desempeño

Se realizará la valoración y calificación del nivel de desempeño del Proyecto conforme a los Términos de Referencia y a las disposiciones de evaluación de los proyectos PNUD:

- Pertinencia: Pertinente (P) y No Pertinente (NP)
- Coherencia: Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos; Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores; Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas; Moderadamente Insatisfactoria (MI) el proyecto tuvo deficiencias significativas; Insatisfactoria (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en la coherencia; Altamente Insatisfactoria (AI): El proyecto tuvo deficiencias severas.
- Efectividad: Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos; Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores; Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas; Moderadamente Insatisfactoria (MI) el proyecto tuvo

[13] Ver anexo 1. Matriz de Preguntas de Evaluación

deficiencias significativas; Insatisfactoria (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos; Altamente Insatisfactoria (AI): El proyecto tuvo deficiencias severas.

- Eficiencia: Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos; Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores; Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas; Moderadamente Insatisfactoria (MI) el proyecto tuvo deficiencias significativas; Insatisfactoria (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos; Altamente Insatisfactoria (AI): El proyecto tuvo deficiencias severas.
- Sostenibilidad: Se revisarán los aspectos Sociopolíticos, Financieros y del Marco Institucional. Para valorar la sostenibilidad, la evaluación utilizó una escala de 4 puntos, clasificada de la siguiente manera Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad; Moderadamente probable (MP): riesgos moderados; Moderadamente improbable (MI): riesgos significativos; Improbable (I): riesgos graves

4.6. Participación de las partes interesadas:

Las personas entrevistadas se listan en el anexo 6 y la agenda de la misión de campo realizada en el anexo 7, del cual se puede observar que están representados los distintos involucrados o relacionados con el proyecto. Se realizaron en general una entrevista por persona, exceptuando a la coordinadora del Proyecto y a la representación de PNUD - Panamá con las cuales se realizaron dos entrevistas a cada una. Las personas entrevistadas fueron en total 26 (12 mujeres y 14 hombres) participando en un total de 21 reuniones.

La participación de todos(as) fue muy franca y con gran motivación lo cual permitió obtener un diagnóstico y propuestas de cada participante. Se estima que, dado el alto grado de confianza en las respuestas y la variedad de los(as) participantes, se pudo obtener información muy útil y valiosa que le dan soporte a las conclusiones y resultados obtenidos.

4.7. Consideraciones éticas

Las entrevistas y el manejo de la información se llevaron a cabo siguiendo el procedimiento de la Guía de Evaluación del PNUD 2021 para la Realización de la Evaluación de Medio Término y al Código de Conducta para Evaluaciones en el Sistema de Naciones Unidas del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG), bajo los términos de independencia, imparcialidad, conflicto de intereses, honestidad e integridad, competencia, responsabilidad, protección y bienestar de las personas y las comunidades, confidencialidad y evitar daño, exactitud, exhaustiva, fiabilidad y transparencia.[14] En especial, cada entrevista o reunión virtual partió con una breve introducción por parte del Evaluador, presentándose, y recordando a los participantes que la información recopilada era tratada de forma anónima y confidencial y que la persona entrevistada puede también evitar responder a preguntas cuando la percibiera como posibles fuentes de perjuicio a su persona o su perfil profesional.

4.8. Información de antecedentes sobre el evaluador

El evaluador del presente informe es independiente, nunca había tenido contacto con el diseño o la operación del proyecto y cuenta con una gran experiencia en evaluaciones de proyectos de desarrollo y cooperación desde hace más de 25 años en más de 15 países diferentes. De profesión de origen es Economista, con postgrado Gestión de empresas también en evaluación de programas y proyectos de desarrollo.

[14] (Microsoft Word - UNEG C\323DIGO DE CONDUCTA) (undp.org)

5. Análisis de los datos

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación de medio término es el conjunto de acciones en los que han estado involucrados el proyecto, entendido como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos que quedaron reflejados en cada documento del proyecto y la Revisión Sustantiva 001/2021 firmada en agosto de 2021.

Los hallazgos encontrados se sometieron a un proceso de contraste y verificación mediante (i) triangulación de la información con actores clave (confrontación de la información con más de una fuente) (ii) contraste con la información documental y de fuentes secundarias sobre las actividades del proyecto (iii) identificar líneas de acción o lugares donde las acciones del proyecto opera eficiente y eficazmente para establecer referentes de fortalezas y buenas prácticas (iv) identificación de dificultades internas y externas que afectaron la operación para establecer la fuente de los nudos o cuellos de botella producidos en la operación.

Por lo tanto, el instrumento esencial de trabajo es el análisis de consistencia mediante la información cruzada, vale decir, se realiza una validación de los hallazgos mediante el cruce de la información (Cross Checking) obtenida por el relato surgido en los actores relevantes entrevistados y mediante la información secundaria recolectada en los documentos emitidos por el proyecto y sistematizada por la presente evaluación. Este "Cross Checking" es un proceso de verificación de información usando fuentes alternativas que le entrega validez y calidad a la información obtenida, pues al detectarse un hallazgo que es ratificado por más de un entrevistado y la información documental, se puede sostener en forma fundada y con mayor certeza el juicio evaluativo, del cual posteriormente se desprenden las recomendaciones y valoraciones de la evaluación.

6. Hallazgos[15]

6.1. Medición de Eficacia

El análisis de Eficacia aplicado al proyecto muestra la consistencia en el Marco de Resultados y resultados del proyecto, para ello se realizó un análisis de consecuencia lógica entre las distintas variables que constituyen el diseño y resultados del proyecto.

Este análisis integra: i) calificación del objetivo del proyecto (ver anexo 8 Matrices de Evaluación de logros de Objetivos y Productos,); ii) relación de consistencia entre el objetivo, los indicadores y los productos del proyecto (ver anexo 9, tabla anexo a); iii) la relación de consistencia entre el objetivo y sus productos (ver anexo 9, tabla anexo b)

6.2. Resultados del análisis de la Matriz de evaluación y calificación del Objetivo y Productos del Proyecto.

En la realización de este análisis se cruzan y analizan las siguientes variables, en primer lugar, se identifica para cada objetivo: los productos esperados, los indicadores elaborados en el PRODOC, y las metas establecidas en el PRODOC y la Revisión Sustantiva 001/2021. A continuación, se califican los logros, la sostenibilidad y la relevancia del proyecto. Para la

[15] Tanto los hallazgos como el presente apartado y el de resultados del proyecto, son producto de la sistematización de la información, incluyendo conocimiento previo de la situación nacional, y el análisis que el evaluador realizó desde su bagaje teórico y la experiencia por las que fueron contratados. Los juicios que aquí se expresan reflejan un juicio experto, por lo que se hace responsable de las afirmaciones que aquí aparecen. Ver sustento en las Tablas Matrices Resumen de Evaluación y calificación de resultados y un detalle mayor en el anexo 8 Matriz de Evaluación del Logro de los Objetivos y Productos.

calificación de los logros se utiliza una escala de 1 a 6, donde se considera: 6 Altamente Satisfactorio (AS), 5 Satisfactorio (S), 4 Moderadamente Satisfactorio (MS), 3 Moderadamente. En la calificación de la sostenibilidad se ocupa una escala de 1 a 4, donde el máximo es 4 (Probable), posteriormente viene 3 (Algo Probable), 2 (Algo Improbable) y finalmente 1 (Improbable). Y, para la calificación de la relevancia, se aplica una escala binaria donde 2 se considera relevante y 1 no relevante. El conjunto de los puntajes subtotales (por objetivo) y totales se suman y promedian. Se utiliza una ponderación uniforme para cada objetivo del proyecto.

Tabla Resumen Matriz de evaluación y calificación del Objetivo del Proyecto[16]

Objetivo: Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional	**Porcentaje de Valorización de Logro**
Producto 1. INADEH reposicionado como Centro rector de la Formación Profesional (FP) en Panamá	59%
Producto 2. INADEH fortalecido institucionalmente	83%
Producto 3. INADEH mejora la calidad de la oferta educativa, en función de la demanda actual	60%
Producto 4. INADEH mejora su gestión operativa	36%
Total Valorización logro Objetivo en base a sus Productos	**60%**

Fuente: Evaluación de Medio Término (EMT)

Como se puede observar de la tabla resumen de calificación del objetivo del proyecto, el porcentaje de valorización del logro del objetivo y sus cuatro productos es de un 60%, (considerando que todos los productos tienen una misma ponderación). **Esta apreciación de logro de un 60%, califica la presente evaluación como moderadamente satisfactoria.**

Al realizar este mismo análisis por producto, se observa que la variación en la valorización del logro es importante, pasando de un 83% para el caso del Producto 2 hasta tan sólo un 36% en el caso del producto 4. En el caso de la sostenibilidad la variación es menor pero igual es significativa entre un 88% para el producto 2 hasta un 57% en el producto 4[17].

6.3. Resultados del análisis lógico de estructura de Objetivos-Producto-Indicadores-Metas (Matriz SMART)

En la realización de este análisis se cruzan y analizan las siguientes variables, en primer lugar se identifica para cada producto: los indicadores elaborados en el PRODOC y la Revisión Sustantiva 001/2121 y las metas establecidas para cada indicador. A continuación, se califican los indicadores y metas respecto a cada objetivo, considerando para ello las siguientes variables: especifico; medible, alcanzable, realista, y tiempo. Finalmente se explicita los aspectos técnicos y justifican la evaluación anterior, y se le asigna un puntaje. El resultado de este proceso evaluativo muestra la consistencia del diseño del proyecto entre objetivo, indicadores y metas, y consecuentemente que nivel de logro se puede estimar dada la situación antes descrita.

El análisis de evaluación SMART de consistencia en el diseño del Objetivo (ver anexo 8, Matriz a), indicadores y metas de los cuatro productos[18] arroja un nivel de logro estimado de un 94%,

[16] Ver detalle en Anexo 8: Matrices de Evaluación de Logro de Objetivos y Productos, a) Matriz de evaluación y calificación del Objetivo del Proyecto
[17] Ver Anexo 8 a) Matriz de evaluación y calificación del Objetivo del Proyecto
[18] Considerando una ponderación de un 25% de cada producto como aporte al objetivo.

por lo tanto, se puede decir con este indicador que el proyecto presenta un nivel de consistencia del marco lógico con el objetivo de sus productos según el criterio SMART, alto y suficiente.

Al desglosar este mismo indicador por producto, se observa un nivel de variación muy bajo en que solamente el producto 3 sería el menos consistente con una calificación de un 92%. Por lo tanto, todos tienen un estándar de consistencia alto y demuestran un buen diseño con algunas mejoras que se podrían realizar pero que no alteran sustancialmente la consistencia del Marco de Resultados desde el análisis de sus indicadores bajo el criterio SMART.

6.4. Resultados del análisis lógico de estructura del Objetivo y los Productos del proyecto

En la realización de este análisis se cruzan y analizan las siguientes variables, en primer lugar, se identifica para el objetivo el conjunto de resultados específicos y/o productos. A continuación, se califican los productos respecto a su formulación y como logran "llenar" el objetivo, es decir la pregunta detrás es ¿con la formulación de esos productos puedo lograr cumplir lo esperado del objetivo? Se utilizan para esto, los siguientes criterios: pertinencia, satisfacción del objetivo, y densidad. Finalmente, se explicitan los criterios técnicos que originan esta calificación y se otorga un puntaje. Se entiende por pertinencia**,** la medida en que el logro de los resultados es congruente con el objetivo del proyecto. Por satisfacción se explica, en qué medida el cumplimiento de los resultados permite alcanzar completa o parcialmente el objetivo. Y, por densidad, se observa la medida en que los resultados efectivamente logran en profundidad alcanzar el objetivo del proyecto.

La Matriz de consistencia entre los cuatro productos y el objetivo del proyecto, refuerza los resultados obtenidos en la Matriz de consistencia en el diseño del Objetivo indicadores y metas (ver anexo 8, Matriz b), arrojando un indicador pleno, con puntación máxima, representando un 100% de probabilidad de éxito. En resumen, se puede decir que, en esta Matriz, el conjunto de los productos planteados es plenamente consistente con el objetivo.

6.5. Análisis de Consistencia en el diseño del marco lógico del proyecto (Vinculación de Matriz Indicadores SMART y Matriz Objetivo-Producto)

El análisis de consistencia global del diseño del proyecto se realiza combinando los dos análisis anteriores: Valoración Matriz Indicadores SMART y Matriz Objetivo-Producto. Se ponderan los resultados con el mismo peso específico para cada uno, lo que implica un promedio de ambos resultados: Indicadores SMART: 92% y Consistencia Objetivo-Productos: 100%. **El resultado es la valoración final del diseño del Marco de Resultados es de un 96% de probabilidades de éxito si se realizan todas las acciones bajo este diseño. Esto significa que el diseño es Altamente Satisfactorio.**

6.6. Pertinencia:

El indicador de pertinencia muestra que el objetivo del proyecto responde a una necesidad real y concreta del país. El indicador de pertinencia arroja resultados plenos (Altamente Satisfactorios), de un 100%, es decir no existe ningún indicador y por tanto ningún producto que no sea relevante y consistente con lo esperado a nivel país o los objetivos del marco de cooperación de Naciones Unidas.

6.7. Eficiencia:

El presupuesto original consideraba una mayor cantidad de recursos destinado al Producto 2, con un peso de casi un 65%, para el Producto 3 de poco más de un 22% y el producto 4 y el

producto 1 tenían un 3,5 % y un 2 % respectivamente. Los gastos operativos, evaluación y GMS representan aproximadamente un 8% del total, tal como se puede observar en la tabla de Estructura de financiamiento que se presenta a continuación:

Tabla Estructura de Financiamiento del Proyecto PRODOC y Revisión Sustantiva 001/2021 por objetivo y productos (US$)

Objetivo	PRODUCTOS	PRODOC Original	%		Presupuesto Revisión Sustantiva[19]	%	
Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional	Producto 1. INADEH reposicionado como Centro rector de la Formación Profesional (FP) en Panamá	555.000,00	2,05%	92,03%	1.970.000,00	8,76%	91,94%
	Producto 2. INADEH fortalecido institucionalmente	17.414.000,00	64,47%		12.599.756,50	56,05%	
	Producto 3. INADEH mejora la calidad de la oferta educativa, en función de la demanda actual	5.980.000,00	22,14%		4.136.979,67	18,40%	
	Producto 4. INADEH mejora su gestión operativa	910.000,00	3,37%		1.961.487,15	8,73%	
	Gastos Operativos	940.000,00	3,48%	7,97%	806.000,00	3,59%	8,06%
	Evaluación del Proyecto	50.000,00	0,19%		37.000,00	0,16%	
	GMS (4,5%)	1.163.205,00	4,31%		968.005,05	4,31%	
		27.012.205,00	**100,00%**	**100%**	**22.479.228,37**	**100,00%**	**100%**

Fuente: Antecedentes financieros del proyecto y cálculos EMT

Con la Revisión Sustantiva 001/2121, aumentó el peso del Producto 1 y 4 a casi un 9% cada uno y se redujo el peso del Producto 2 a un 56% y el del producto 3 a poco más de un 18%, manteniéndose en alrededor de un 8% los costos de gestión, evaluación y GMS del proyecto.

El presupuesto anual del PRODOC suponía un gasto importante desde el l primer año (2018) de 32,1% que decrecía paulatinamente en los siguientes años: el segundo año (2019) un 25,05%, el tercer año (2020) un 21,9 para terminar el cuarto año (2021) con un 20,95%.

El fuerte gasto del primer año es siempre una apuesta muy arriesgada debido a que los equipos y la institución deben estar muy preparada para ello. Si bien es cierto que el proyecto no parte de cero, pues ya se contaba con la experiencia de trabajo del proyecto PS 62184 ""Fortalecimiento del INADEH y del Programa de Formación del Capital Humano – FASE II" realizado entre el año 2008 y el año 2018, el gran gasto en esa experiencia fue en un Amplio Programa de Capacitación que absorbió poco más de un 50% de su presupuesto y el otro producto importante fue la rehabilitación y equipamiento de talleres que tuvo gastos efectivos por poco más de un 30%. Ese proyecto acompañaba el intenso programa de construcción por la ampliación del Canal de Panamá (2009-2016) y sus requerimientos de formación de mano de obra en el país. Los requerimientos del presente proyecto tienen otros énfasis de procesos de mejora interno que involucran procesos de desembolsos mucho menores en el inicio del proyecto y crecientes en el tiempo una vez que se cuenta con la estrategia y los consensos necesarios

[19] No se incluyeron los gastos efectuados por el proyecto durante el período 2018-2020 que totalizaron 4,532,976,63.

para hacer los cambios. Por su parte, el actual proyecto también implica desembolsos importantes en equipamiento que se reflejan como gastos efectivos una vez realizadas las compras y/o construcciones, las que pueden tardar incluso hasta 2 años para terminarse con los permisos y legalizaciones correspondientes.

Por lo tanto, el presupuesto anual debiese haberse construido con una proyección creciente. Si a lo anterior le sumamos las restricciones y problemas generados por la Pandemia del Covid 19 que se reflejó con fuerza en el año 2020 y continuó seriamente el 2021 en Panamá, no podemos, sino comprender, que, aunque el diseño de las actividades fuese correcto en un alto porcentaje, el diseño presupuestario no se alineo a la realidad.

A continuación, tenemos un cuadro que nos muestra la estructura de financiamiento para el objetivo por sus productos planificada anualmente.

Tabla Estructura de Financiamiento del Proyecto por objetivo y productos Anual (US$)

Presupuesto PRODOC						
Objetivo	**PRODUCTOS**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Total**
Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional	Producto 1. INADEH reposicionado como Centro rector de la Formación Profesional (FP) en Panamá	**220.000,00**	**125.000,00**	**110.000,00**	**100.000,00**	**555.000,00**
	Producto 2. INADEH fortalecido institucionalmente	**6.219.000,00**	**4.165.000,00**	**3.665.000,00**	**3.365.000,00**	**17.414.000,00**
	Producto 3. INADEH mejora la calidad de la oferta educativa, en función de la demanda actual	**955.000,00**	**1.695.000,00**	**1.645.000,00**	**1.685.000,00**	**5.980.000,00**
	Producto 4. INADEH mejora su gestión operativa	**670.000,00**	**230.000,00**	**5.000,00**	**5.000,00**	**910.000,00**
	Gastos Operativos	**235.000,00**	**235.000,00**	**235.000,00**	**235.000,00**	**940.000,00**
	Evaluación del Proyecto	**0,00**	**25.000,00**	**0,00**	**25.000,00**	**50.000,00**
	GMS (4,5%)	**373.455,00**	**291.375,00**	**254.700,00**	**243.675,00**	**1.163.205,00**
		8.672.455,00	**6.766.375,00**	**5.914.700,00**	**5.658.675,00**	**27.012.205,00**

Fuente: Antecedentes financieros del proyecto y cálculos EMT

El Producto 2 que contiene capacitación, adquisición de equipos y habilitación de infraestructura especialmente, representa el mayor peso presupuestario. Las obras como señalaba en párrafo anterior pueden tardar bastante y la realización de capacitaciones masivas requiere definiciones y orientaciones estratégicas que también implican procesos largos de trabajo interno.

El presupuesto revisado no alteró sustantivamente el proceso de gasto anual, estimando desembolsos cercanos a los 7 millones de balboas durante los dos primeros años (2021 y 2022) y disminuyendo paulatinamente a los 5 millones en el año 2023 y posteriormente a casi 3.6 millones de balboas el año 2024 de acuerdo con lo que podemos observar en el siguiente cuadro:

Presupuesto Revisión Sustantiva 001							
Objetivo	**PRODUCTOS**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**Total**	**%**
Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional	Producto 1. INADEH reposicionado como Centro rector de la Formación Profesional (FP) en Panamá	**520.000,00**	**610.000,00**	**455.000,00**	**385.000,00**	**1.970.000,00**	**8,76%**
	Producto 2. INADEH fortalecido institucionalmente	**4.085.375,84**	**3.689.380,66**	**2.725.000,00**	**2.100.000,00**	**12.599.756,50**	**56,05%**
	Producto 3. INADEH mejora la calidad de la oferta educativa, en función de la demanda actual	**1.029.479,67**	**1.495.000,00**	**1.182.500,00**	**430.000,00**	**4.136.979,67**	**18,40%**
	Producto 4. INADEH mejora su gestión operativa	**776.487,15**	**570.000,00**	**315.000,00**	**300.000,00**	**1.961.487,15**	**8,73%**
	Gastos Operativos	**198.500,00**	**204.000,00**	**204.000,00**	**199.500,00**	**806.000,00**	**3,59%**
	Evaluación del Proyecto	**15.000,00**	**0,00**	**0,00**	**22.000,00**	**37.000,00**	**0,16%**
	GMS (4,5%)	**298.117,92**	**295.577,13**	**219.667,50**	**154.642,50**	**968.005,05**	**4,31%**
		6.922.960,58	**6.863.957,79**	**5.101.167,50**	**3.591.142,50**	**22.479.228,37**	**100%**

Fuente: Antecedentes financieros del proyecto y cálculos EMT

La siguiente tabla nos muestra el gasto efectivo realizado en el proyecto en los años 2018, 2019 y 2020. Podemos observar una baja ejecución permanente respecto de lo presupuestado, siendo el mejor año el año 2019 con casi 2,4 Millones de Balboas. El año 2020 fue muy afectado por la pandemia del Covid 19.

El salto importante en ejecución se realizó en el año 2019 (con inicios de la pandemia incluida) en que más que duplicó lo realizado el año 2018. Esto se debe en especial a las adquisiciones y algunas obras terminadas que se lograron por el Producto 2. Sin embargo, este salto importante en la ejecución total de ese año tan solo representó poco más de un 35% de lo presupuestado en el PRODOC. El año 2020 cae la ejecución presupuestaria a un nivel levemente superior al 2018.

Tabla Movimiento financiero anual antes de Revisión sustantiva 001/2021 (US$)

Año	2018	2019	2020	Total
Presupuesto según PRODOC	8.672.455,00	6.766.375,00	5.914.700,00	21.353.530,00
Ejecutado (Gasto efectivo)	983.820,21	2.384.510,44	1.164.645,98	4.532.976,63
% Ejecución respecto al Presupuesto Anual del PRODOC	11,34%	35,24%	19,69%	21,23%
Ejecución Acumulada	983.820,21	3.368.330,65	4.532.976,63	**4.532.976,63**
% Ejecución respecto al Presupuesto Total del PRODOC	3,64%	8,83%	4,31%	16,78%
% Ejecución Acumulado	**3,64%**	**12,47%**	**16,78%**	

Fuente: Antecedentes financieros de la Coordinación del proyecto y cálculos MTR

Los niveles de ejecución total en los años 2018 al 2020 alcanzan en promedio lo presupuestado poco más de un 21% y si lo contrastamos con el presupuesto total del PRODOC entonces la cifra alcanzada en 3 de los 4 años de período del proyecto, es de tan sólo un poco menos del 17% de su presupuesto. Solamente analizando este período, el nivel de eficiencia presupuestaria es muy baja.

La junta de proyecto a mediados de Julio del año 2020 acuerda realizar una revisión sustantiva que se hace efectiva a partir del año 2021. Esta revisión sustantiva es muy importante pues le entrega un mayor mandato al proyecto para apoyar el cambio estratégico y apoyar la mejora de la infraestructura tecnológica de la institución, significando aumentos de presupuesto en el producto 1 y 3 fundamentalmente como se señaló anteriormente.

Se mantuvieron niveles de exigencia de gasto presupuestario importantes para los primeros dos años de la Revisión Sustantiva 001/2021 que implicaban ejecuciones de poco más del doble de la mejor experiencia del proyecto que fue en el año 2019, lo cual no parece muy adecuado siendo que todavía los efectos de la Pandemia se encontraban presentes y previsibles nuevas olas de contaminación al menos para el año 2021.

El nivel de ejecución en el año 2021 es destacable por cuanto supera el del año 2020 en casi un 36%, tal como se puede observar en la tabla que se presenta a continuación. Es destacable que el trabajo se hace abordando todos los productos, activando especialmente el producto 4 que prácticamente no se trabajó en los años anteriores y teniendo también un alza muy importante en el gasto del producto 1.

Tabla Movimiento financiero anual del Proyecto con Revisión Sustantiva 001/2021 (US$)

Gasto Revisión Sustantiva 1		
Objetivo	**PRODUCTOS**	**2021**
Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional	Producto 1. INADEH reposicionado como Centro rector de la Formación Profesional (FP) en Panamá	**77.829,77**
	Producto 2. INADEH fortalecido institucionalmente	**860.159,56**
	Producto 3. INADEH mejora la calidad de la oferta educativa, en función de la demanda actual	**317.441,50**
	Producto 4. INADEH mejora su gestión operativa	**121.887,70**
	Gastos Operativos	**204.239,26**
	Evaluación del Proyecto	**0,00**
	GMS (4,5%)	
		1.581.557,79

Fuente: Antecedentes financieros de la Coordinación del proyecto y cálculos EMT

Sin embargo, al comparar presupuesto anual y ejecución para el año 2021 tenemos niveles muy bajos todavía, de logro de tan sólo un 22.85% y un aporte al total del gasto de poco más de un 7%.

Tabla Presupuesto v/s ejecución anual con Revisión sustantiva 001/2021 (US$)

Año	2021
Presupuesto según Revisión Sustantiva	6.922.960,58
Ejecutado (Gasto efectivo)	1.581.557,79
% Ejecución respecto al Presupuesto Anual de Revisión Sustantiva	22,85%
Ejecución Acumulada RS	1.581.557,79
% Ejecución respecto al Presupuesto Total de Revisión sustantiva	7,04%
% Ejecución Acumulado	**7,04%**

Fuente: Antecedentes financieros de la Coordinación del proyecto y cálculos EMT

Es necesario también, tener en consideración para el análisis del gasto ejecutado, que se podría haber logrado mejores resultados, si no hubiese habido demoras en las transferencias de los fondos desde INADEH al proyecto.

Es importante señalar que los gastos de gestión del proyecto en el año 2021 son de un 12,91%, es decir superior a lo estimado en aproximadamente un 8%. Esto a juicio de la evaluación no representa necesariamente un problema de eficiencia debido a que exigir solo un 8% de Gastos operativos es poco para un proyecto de desarrollo de acuerdo a mi experiencia y un 12% todavía se encuentra dentro de márgenes razonables.

Respecto de las proyecciones para el año 2022, se estima que están por terminar diversos proyectos en los productos 2 y 3, asimismo se lograrían terminar y/o avanzar en varias obras de infraestructura y de equipamiento que de todas maneras provocara desembolsos importantes alcanzando cifras cercanas al 70% de lo presupuestado para este año.

De esta revisión financiera simple, se estima que hay importantes oportunidades de mejora de la eficiencia que podrían no tan sólo explicarse por el efecto Covid 19, los cambios de autoridades y, sino que también se requiere un mayor compromiso de parte de INADEH para trabajar en forma más estrecha con el Proyecto.

También es significativo pensar que el equipo de la unidad coordinadora se pueda reforzar para ampliar la capacidad de gestión en los cambios planificados y deseados.

Al revisar los logros obtenidos por parte del proyecto[20], lo que se ha alcanzado versus lo comprometido es bastante bueno, sin embargo, hay baja ejecución presupuestaria lo que implicaría que se pueden aumentar las metas con el presupuesto que se tiene, pero el equipo del proyecto está trabajando a una alta capacidad, lo que significaría que se requiere reforzarlo para aumentar las metas y aumentar el desembolso presupuestario.

Se evalúa el nivel de eficiencia del proyecto con una calificación de 4 Moderadamente Satisfactorio (MS), debido a que se ha logrado obtener productos importantes y significativos, con una baja ejecución presupuestaria. Los problemas y las necesidades de mejora son bastante mayores que las metas planteadas en el PRODOC original y que adicionalmente, han sido mejoradas y ampliadas en la Revisión Sustantiva 001/2021. En términos de ejecución presupuestaria eso no es suficiente, por lo tanto, implica comprometer en tiempo las transferencias de los fondos, revisar metas y asegurar una mayor capacidad de ejecución financiera para tener una mejor calificación de eficiencia.

6.8. Sostenibilidad[21]

Sostenibilidad Financiera

El presupuesto del proyecto se encuentra aprobado y ha sido suficiente para la operación desarrollada. Si bien es cierto en momentos iniciales del Proyecto se produjeron algunos desajustes en el flujo financiero, a la fecha la UCP ha aprendido cómo manejar mejor los tiempos institucionales y se ha protegido de no tener problemas de caja.

[20] Ver anexo 8 Matrices de Evaluación de Logro de Objetivos y Productos
[21] El análisis en detalle se encuentra en el anexo 8 Matrices de Evaluación de Logro de Objetivos y Productos

Dado que los recursos financieros se encuentran asegurados y solamente puede haber problemas de desajustes que la UCP sabe cómo prevenirlos, **se califica con un 4, es decir es Probable (P) la sostenibilidad financiera de la continuidad de los objetivos del proyecto.**

Sostenibilidad en la Estructura institucional y Gobernanza

Como se ha señalado anteriormente, el INADEH ha sufrido de continuos cambios en su Dirección lo que complica un proceso de fortalecimiento a mediano y largo plazo.

Por otra parte, la institución se ha retrasado en la incorporación de sistemas modernos de gestión apoyados en la sistematización de información para la toma de decisión rápida y oportuna. El proyecto precisamente apunta a fortalecer el INADEH en esos temas, sin embargo, modificar una cultura organizacional es una tarea de mediano o largo plazo a lo cual aporta el proyecto pero no puede hacerse cargo completamente de este cambio cultural. Para lograr ese cambio en forma sustantiva se requiere el compromiso de gran parte de la institución y su estructura de poder interna formal e informal.

El proyecto pretende darle más solidez en actualizar la gestión y la operación de la institución para que a su vez sea armónica con las necesidades de las empresas y el desarrollo del país, pero también requiere obviamente de un nivel importante de Gobernanza de la Institución para que los aportes se desarrollen y maduren efectivamente. La inestabilidad de la Institución sumada a la Pandemia del Covid 19 ha afectado y seguirán afectando la gestión de las actividades del proyecto. La profundidad de los cambios que se puedan realizar, depende de que la autoridad institucional y de que el gobierno asuman en forma más estable y con decisión la conducción del proyecto para darle un mandato más estratégico y exigir con mayor rigurosidad el cumplimiento de metas, tomando decisiones ejecutivas internas que se complementen. **Se estima, por tanto, una sostenibilidad algo probable (AP), calificándose con un 3, es decir hay riesgos moderados en este ámbito a la sostenibilidad.**

Sostenibilidad Ambiental

El Proyecto no tiene una clara vinculación con el enfoque de sostenibilidad ambiental. Se aborda el tema desde un punto de vista transversal, realizando acciones que implican un cuidado y ahorro medioambiental en compras, adquisiciones, manejo de inventario y utilización de recursos. También se ha apoyado con criterios amigables con el medio ambiente, promoviendo diseños sostenibles e integrados al entorno en obras realizadas para los Centros de Formación. **Se califica con un 4, es decir es Probable (P) la sostenibilidad ambiental de la continuidad de los objetivos del proyecto**

Sostenibilidad General

La evaluación y calificación de la sostenibilidad del proyecto, busca la identificación de la probabilidad de la sostenibilidad de sus resultados como beneficios continuos hacia el objetivo después que finalizan sus actividades.

Para la realización de este análisis se cruzan y analizan las siguientes variables: los productos esperados, los indicadores elaborados en el PRODOC, y en la Revisión Sustantiva 001/2021. A continuación, se califican la sostenibilidad y la relevancia del proyecto. En la calificación de la sostenibilidad se ocupa una escala de 1 a 4, donde el máximo es 4 (Probable), posteriormente viene 3 (Algo Probable), 2 (Algo Improbable) y finalmente 1 (Improbable). Y, para la calificación de la pertinencia, se aplica una escala binaria donde 2 se considera pertinente y 1 no pertinente.

El conjunto de los puntajes subtotales (por producto) y totales se suman y promedian. Se utiliza una ponderación uniforme para cada producto del proyecto.

Tabla Resumen Matriz de evaluación y calificación de Sostenibilidad y Pertinencia de los Objetivos del Proyecto

Productos	Valorización de Sostenibilidad	Valorización de Pertinencia
Producto 1. INADEH reposicionado como Centro rector de la Formación Profesional (FP) en Panamá	72%	100%
Producto 2. INADEH fortalecido institucionalmente	88%	100%
Producto 3. INADEH mejora la calidad de la oferta educativa, en función de la demanda actual	63%	100%
Producto 4. INADEH mejora su gestión operativa	57%	100%
Total Valorización Productos	**70%**	**100%**

Fuente: Evaluación de Medio Término (EMT)

La calificación del porcentaje de valorización de la sostenibilidad del Objetivo General es de un 70%. Esto implica que en general la sostenibilidad del proyecto se considera con un 3 algo probable (AP), es decir tiene elementos que le dan permanencia al cumplimiento de los objetivos, pero no se puede asegurar aun su sostenibilidad.

Respecto a la pertinencia se considera que el total de los productos son 100% relevantes para el logro del objetivo y adecuados a las necesidades del INADEH.

6.9. Supuestos y Riesgos

En la valoración de la ocurrencia de los riesgos identificados, se ocupa una escala de 1 a 4, donde el máximo es 4 (Probablemente Superado el riesgo), en que se posteriormente viene 3 (Algo Probable que se supere el riesgo identificado), 2 (Algo Improbable que se pueda superar el riesgo identificado) y finalmente 1 (Improbable que se pueda superar el riesgo identificado).

Como se puede observar en la matriz de riesgos que a continuación se presenta, los desafíos que enfrenta el proyecto guardan relación con diversas problemáticas políticas y de gobernanza, organizacionales, técnicas y financieras. El equipo del proyecto ha definido acciones específicas para abordar estos riesgos y de acuerdo con la valoración de la presente evaluación, los riesgos se encuentran en el ámbito de lo posible pero también las capacidades del equipo pueden mitigarlos o superarlos.

Tabla supuestos y riesgos Valorados

Objetivo	Supuestos y riesgos PRODOC e Informe 2021	Respuesta de la Administración Informe 2021	Valoración EMT
Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional	**Políticos y de Gobernanza**		
	Cambios políticos / periodo electoral que pueden afectar la ejecución de las actividades del proyecto	Coordinación oportuna con las nuevas autoridades	Se han realizado esfuerzos para superar este riesgo, que han estado presentes durante toda la vida del proyecto. Los cambios políticos no se pueden evitar, pero si se pueden mitigar como se ha hecho
	Creación de otras instancias para la formación profesional	Implementación de un plan de incidencia y comunicación con las autoridades que manifieste en un lenguaje unificado quien es el ente regulador y propulsor de la formación profesional en nuestro país	

Objetivo	Supuestos y riesgos PRODOC e Informe 2021	Respuesta de la Administración Informe 2021	Valoración EMT
	Declaración de un estado de emergencia sanitario que debilite las oportunidades de desarrollo del proyecto debido a las medidas de confinamiento y disponibilidad de recursos financieros que pueden afectar la ejecución de las actividades	Cambio y adaptación del POA para enfocar las acciones a una transformación / reconstrucción de la institución. Mantener una constante comunicación de los objetivos y los logros del proyecto ante la Junta Directiva del INADEH	permanentemente. La inversión en comunicación de éxitos interna y externa permite mejorar el posicionamiento y fortalecer la institución a estos riesgos. Tal vez el mayor riesgo sigue siendo político y de gobernanza, pero proviene desde el interior de la misma institución, en donde algunos grupos o sectores de la misma se quieran resistir al cambio por miedo a perder privilegios o no entender realmente la importancia de los mismos. **Se valora en 3 (AP), es decir altamente probable que se supere el riesgo, pero con bastante trabajo.**
	Carencia de una política de prevención y respuesta al acoso sexual (SH) y la explotación y abuso sexual (SEA) y políticas antifraude y contra represalias.	Desarrollar una política interna y un programa de capacitación del personal en la prevención y respuesta al acoso sexual (SH) y la explotación y abuso sexual (SEA). Elaborar políticas antifraude, despilfarro o mal uso de los recursos o propiedad de la agencia. Además, una política contra las represalias relacionadas con dichos informes.	
	Organizacional		
	Reclamo por parte de los sectores productivos si no son tomados en cuenta en las actividades del proyecto	Mantener una constante comunicación de los objetivos y los logros del proyecto ante la Junta Directiva del INADEH	Los problemas de tipo organizacional son perfectamente superables si existe también la voluntad política y financiera de darle fuerza y apoyo a la tarea de fortalecer el INADEH. Estos riesgos se transforman en problemas técnicos que el equipo perfectamente puede manejarlos. Se valora en 4 (P) Probablemente Superado el riesgo
	Conflicto entre los procedimientos administrativos del PNUD y requerimientos del proyecto y/o la institución	Capacitación continua en los procedimientos del PNUD, considerando las normas de conducta y ética. Creación, seguimiento y monitoreo del Plan de Adquisiciones Anual y Plurianual del proyecto	
	Falta de personal de seguridad para proteger las instalaciones y los bienes o para apoyar las actividades de los proyectos	El contratista seleccionado deberá suministrar la garantía de cumplimiento, póliza de responsabilidad civil, entre otros documentos que sean necesarios, dependiendo del nivel de riesgo del proyecto y de lo establecido en la normativa PNUD. Dotación de un espacio físico, con llave, para salvaguardar los materiales, equipos e insumos de las obras. Solicitar apoyo al Departamento de Seguridad de la institución en la vigilancia nocturna de las instalaciones designadas a las obras.	
	Manual de Puestos y Funciones no actualizado y acorde a la realidad de la institución	Contratar personal calificado para actualizar el manual y someterlo a aprobación del Departamento de Desarrollo Organizacional.	
	Capacidades Técnicas		
	Complejidades técnicas y de ejecución de los productos incluidos en este proyecto dada lo novedoso de algunos	Estudios de mercado y actualizaciones con las últimas tendencias que nos permitan apoyar las actividades de adquisiciones planificadas	Existen complejidades técnicas evidentes sin embargo el equipo las ha superado sin problemas gracias a una buena capacidad de gestión.
	Complejidades técnicas en el desarrollo del alcance de las	Contratar personal calificado con suficiente experiencia técnica para asegurar que las especificaciones de	

Objetivo	Supuestos y riesgos PRODOC e Informe 2021	Respuesta de la Administración Informe 2021	Valoración EMT
	obras civiles por carencia de personal idóneo.	construcción se definan de manera adecuada y oportuna para asegurar una gestión de la construcción eficiente, eficaz y transparente.	El apoyo de PNUD ha sido indudable fortaleciendo el trabajo de la Unidad de Coordinación del Proyecto Se valora en 4 (P) Probablemente Superado el riesgo
	Carencia de protocolos y para identificar y gestionar los riesgos asociados con daños potenciales a las personas y / o al medio ambiente	Elaborar protocolos y salvaguardas para identificar y gestionar los riesgos asociados con posibles daños a las personas y / o al medio ambiente.	
	La institución posee información financiera desfasada y no confiable desde el año 2018	Contratar personal calificado para depurar la data y emitir los informes actualizados y de acuerdo con la norma.	
	Financieros		
	Falta de disponibilidad financiera para ejecutar las actividades y lograr los productos identificados en el Documento de Proyecto	Mantener una constante comunicación de los objetivos y los logros del proyecto ante la Junta Directiva del INADEH	A pesar de los continuos cambios de administración el equipo de proyecto y el PNUD han logrado tener bastante controlado este riesgo en base a la comunicación con la Junta Directiva y presentarse toda vez que sea necesario ante la Dirección del INADEH. Se valora en 3 (AP), es decir altamente probable que se supere el riesgo.

Fuente: Confección en base a PRODOC, Reportes Proyecto y criterios EMT

6.10. Igualdad de Género y empoderamiento de la Mujer

La igualdad de Género se encuentra presente en el PRODOC y es ampliado en la Revisión Sustantiva 001/2021 como parte de la política y estrategia central del proceso de fortalecimiento del INADEH precisamente por el mayor impacto en las mujeres en términos económicos (mayor desempleo, más precariedad, más informalidad, menos acceso y menos oportunidades en el trabajo). La necesidad de que la Formación Profesional que promueve el INADEH se haga cargo en todo su quehacer al respecto, con prácticas más inclusivas, con mayores incentivos, mejor comunicación e incluso fomento a la contratación de mujeres en todo tipo de ámbitos laborales inclusive en aquellos masculinizados.

Se declara que promover la igualdad de género parte no solo por contar en todos sus estamentos con más personal y participación de mujeres, sino que también que ellas sean protagonistas de la elaboración de la Política de Formación Profesional para que o solo tenga enfoque de género, sino que sea realizada desde su concepción hasta su implementación con igualdad de género.

El INADEH confirmó su participación en el Sello de Igualdad de Género del Sector Público, para el periodo 2020 – 2022 e inclusive la actual Directora Encargada de la institución participó el 30 de marzo del 2022 en un acto público junto a representantes de 7 instituciones públicas que *"reafirmaron el compromiso de considerar la perspectiva de género en la planificación y gestión institucional, con el fin de garantizar que sus políticas públicas, programas y proyectos*

contribuyan a mayor igualdad entre hombres y mujeres y, por ende, al progreso del compromiso asumido con la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030"[22].

El proyecto no solo ha reforzado su sistema de medición para monitorear como se registran en sus diferentes acciones las diferencias de género, sino que también ha estado avanzando en el cumplimiento de sus indicadores dado que en su Marco de Resultados contiene expresamente uno de los temas estratégicos y trascendentales que consiste en elaborar y posteriormente promover la Política de Formación Profesional, con enfoque de igualdad de género, regida por el principio "que nadie se quede atrás". Que corresponde al Indicador 1.6 del producto 1. Adicionalmente en el Producto 3 se tiene el indicador 3.2 Modelo de Prospección con enfoque de género del instituto elaborado y aprobado.

Se espera tener resultados en cada uno de esos indicadores durante el primer semestre del año 2022. Borradores de esos trabajos están en proceso de revisión actualmente.

Se estima que los compromisos de la institución en materia de género implicaran un arduo trabajo, pero se estima que existen las condiciones para poder abordarlo con seriedad en todos los estamentos de la institución.

6.11. Ejecución del proyecto y gestión adaptativa

Mecanismos de gestión

El proyecto contempló en su diseño, la conformación de la UCP, integrada por un coordinador a tiempo completo y hasta 4 colaboradores con dedicación exclusiva. La UCP depende de la Junta de Proyecto (JdP), que la conforman representantes de INADEH, PNUD y el MIRE, siendo el órgano superior de todo el proyecto.

La gestión operativa del proyecto se realiza en función de los lineamientos y reglamentos del PNUD contenidos en el Manual de Gestión de Proyectos de Implementación Nacional y sus posteriores actualizaciones. Al Proyecto, se le realiza una auditoría externa anual, efectuada bajo las normas, procedimientos y términos de referencia para las auditorias de proyectos de implementación directa de PNUD.

INADEH provee de un espacio físico para que la UCP pueda desarrollar sus labores de oficina pertinentes al proyecto. El lugar cumple con los requerimientos mínimos para que el proyecto ejerza su labor.

Planificación del trabajo

Para la realización de su labor de planificación, se elabora un Presupuesto, un Plan Operativo Anual (POA) y el Plan de Adquisiciones por parte de la UCP que debe ser aprobado por la Junta de Proyecto.

Se cuenta con procedimientos administrativos formales y rigurosos que permiten un adecuado seguimiento de las actividades y un rendimiento de cuentas a la Junta de Proyecto o a algún miembro de ella si es solicitado.

[22] Ver https://www.pa.undp.org/content/panama/es/home/presscenter/pressreleases/instituciones-pubicas-pasan-del-compromiso-a-la-accion-en-igualdad.html

Se realiza adicionalmente un Informe semestral y anual en el cual se reportan actividades y se le puede dar seguimiento a las acciones del proyecto en función de su marco de objetivo, con un detalle de los compromisos por cada indicador de cada producto.

Se cuenta además con las Minutas de la Junta de Proyecto que se realizan en forma rigurosa anualmente, en donde el proyecto presenta los antecedentes de su labor y recibe los mandatos de la JdP que orientan su gestión.

La Pandemia de Covid-19 ha limitado los trabajos del proyecto, las restricciones de movilidad y las complejidades para la ejecución de las actividades en campo provocaron un retraso en la consecución de los objetivos previstos en materia de la ejecución del proyecto, las reuniones se tuvieron que desarrollar de manera online, lo que se evidencia una limitante durante parte del año 2020 y 2021, al no poder concretar acciones de manera presencial con los Centros o capacitaciones a los funcionarios del INADEH. Durante parte del año 2021 y el año 2022 la UCP ha podido volver a realizar acciones presenciales en forma continua, recuperándose la ejecución afectada.

Actualmente, el proyecto está siguiendo la estrategia de la Revisión Sustantiva 001/2021que no difiere del PRODOC a nivel de Objetivo y Productos, sino que hay un aumento de los indicadores y de las metas del proyecto.

Mecanismos de seguimiento y evaluación

El proyecto está cumpliendo con los requisitos de Monitoreo y Evaluación del PNUD al generar, un informe semestral y anual, el Plan Operativo Anual, actas de las reuniones de la JdP, Auditorías anuales y actualmente la Evaluación de Medio Término. La especialista de Monitoreo y Evaluación de la Oficina del PNUD en Panamá monitorea la implementación de las actividades planificadas durante el año, detecta retrasos en el desempeño y los reporta a la Representante Residente Adjunta , así mismo, se identifican las lecciones aprendidas y buenas prácticas.

Como sistema de seguimiento y evaluación se están cumpliendo adecuadamente los mecanismos diseñados para ello.

Referente a la equidad e igualdad de género, el proyecto reporta semestral y anualmente en sus informes, los avances en género y temas transversales.

Se califica que tanto la calidad general, el diseño de entrada y la ejecución del plan de seguimiento y evaluación se han cumplido en forma Altamente Satisfactoria, por lo tanto, los tres criterios tienen un 6 (AS)

Implicación de las partes interesadas

El PRODOC identifica a las siguientes partes interesadas:

- Junta de Proyecto: el cual es responsable de tomar decisiones ejecutivas para el proyecto y se reunirá al menos 1 vez al año. En la revisión de documentos y entrevistas, la Junta de Proyecto lo ha hecho efectivamente analizando y aportando a la mejora de las acciones del proyecto.
- Asociado en la Implementación: INADEH es el responsable de rendir cuentas por manejar este proyecto, incluyendo el monitoreo y evaluación de las intervenciones del proyecto, lograr la consecución de resultados y el uso eficiente de recursos. Es el responsable al

más alto nivel de asegurar que la implementación del proyecto siga las normas y políticas nacionales.

- UCP: Es la oficina que implementa el proyecto y es la responsable de la generación y entrega de reportes e insumos, realizar gestiones con otras instituciones de tipo nacional o local y establecer un mecanismo de reuniones permanentes y seguimiento de avances de indicadores de acuerdo con el Marco de Resultados del proyecto.
- Agencia Implementadora PNUD: Es la responsable de la rendición de cuentas y el aseguramiento de la calidad y proporciona servicios de gestión durante toda la implementación del proyecto, quién en coordinación con INADEH trabajan para consolidar los procesos técnicos para la concreción de metas y resultados del Proyecto.

Información

De acuerdo con la información disponible en los documentos revisados y las entrevistas, la UCP genera cuatro informes trimestrales, un informe anual, el Plan Operativo Anual, el Informe ROAR, actas de las reuniones de la JDP así mismo, la UCP reporta semanalmente a la DGGIMAR sobre los avances del proyecto.

El proyecto es apoyado por la Especialista de Monitoreo y Evaluación del Programa de país del PNUD en Panamá y el proyecto diseñó un documento de Plan de Monitoreo y evaluación con fecha del mes de febrero 2021, el cual establece los lineamientos de seguimiento del proyecto apegado al PRODOC el cual es un documento que está enfocado al seguimiento y monitoreo del proyecto y actividades, herramientas y estrategias de monitoreo encaminadas al cumplimiento de las metas e indicadores del proyecto.

Comunicación

La comunicación del proyecto con las partes interesadas se da mediante la coordinación de acciones entre PNUD y el INADEH. El equipo de la UCP trabaja como equipo, cada integrante complementa su trabajo con los demás y toman decisiones concretas en forma colectiva que permiten mejorar el logro de los resultados. Internamente la comunicación del equipo es muy buena. Por su parte la comunicación de la UCP con aquellos integrantes del INADEH con los cuales trabaja directamente es muy buena y se logran coordinar las actividades con un alto nivel de compromiso de todas las partes.

La comunicación con otros integrantes de otras direcciones del INADEH con los cuales el proyecto no ha trabajado se ha desarrollado por la vía de que INADEH comunique los informes de resultados del proyecto tal como corresponde. Esto no ha sido todo lo adecuado que debiera ser puesto que el proyecto informa directamente a la dirección del INADEH y ha sucedido de acuerdo a las entrevistas, que no se transmite a toda la institución de las actividades que hace el proyecto e inclusive algunas personas de cargos relevantes en INADEH no saben o desconocen que hace y porqué de algunas acciones del proyecto. Este ha sido un problema originado en la dirección de INADEH que afecta la imagen y eventualmente genera problemas que pueden entorpecer la marcha del proyecto. La actual dirección se encuentra consciente de este tema y se podría solucionar en el futuro.

7. Conclusiones

El resumen de conclusiones se presenta de conformidad con los criterios de Evaluación de Medio Término (EMT).

a) Pertinencia

Se esperaba responder, por una parte, si el proyecto se enmarca en la Estrategia Global de Desarrollo de Panamá y con las políticas económicas y sociales que pretenden impulsar su desarrollo en el País y en segundo lugar analizar el nivel de claridad, coherencia interna y realismo presenta el Marco de Resultados del Proyecto y su diseño (formulación), tanto en el Prodoc, como de la Revisión Sustantiva 001/2121.

En primer lugar, de acuerdo con el Plan Estratégico del gobierno de Panamá del 2019-2024, respecto al tema de formación profesional, las grandes debilidades que enfrenta el país para abordar esta necesidad son:

i) Capacidades institucionales insuficientes para apoyar el desarrollo de la Formación Profesional con un alto estándar y funcional a que los participantes puedan efectivamente encontrar o mejorar su empleo.
ii) Inexistencia de indicadores de formación profesional
iii) Infraestructura física y equipo desgastado y no acorde con los requerimientos actuales y futuros del mercado laboral
iv) Procedimientos clave no actualizados ni automatizados

Por su parte, la problemática central que aborda el proyecto es precisamente la urgente necesidad de mejorar la Formación Profesional en Panamá, para lo cual se considera necesario fortalecer la Gestión Integral del INADEH y proyectar en forma sostenible y ligada a las necesidades de las empresas y del país la formación profesional. Se espera que con el fortalecimiento del INADEH, se pueda asegurar el acceso a todos los que la requieran con alta calidad y con distinción de género sin dejar nadie atrás para disminuir las brechas de discriminación y mejorar la calidad de vida de las personas en Panamá.

Específicamente con el proyecto, el INADEH definió un gran Objetivo: Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional y cuatro Productos estratégicos que son funcionales al mismo: i) Producto 1: INADEH reposicionado como Centro Rector de la Formación Profesional en Panamá. ii) Producto 2: INADEH fortalecido institucionalmente. iii) Producto 3: INADEH mejora la calidad de la oferta educativa, en función de la demanda; iv) Producto 4: INADEH mejora su gestión operativa.

La estrategia de cambio explícita del proyecto es: La Formación Profesional como instrumento para fortalecer competencias, asegurar medios de vida y hacer una economía competitiva. La cual también se encuentra alineada con la teoría de cambio del Marco de Cooperación y el Programa de País del PNUD 2021-2025.

Por su parte, si uno ve que cada uno de los productos con sus indicadores y metas es analizado en su pertinencia (ver anexo 8) y consecuentemente todos califican como pertinentes, es decir son adecuados y necesarios para el logro del objetivo del proyecto y en consecuencia para avanzar en los objetivos del país.

La consistencia interna del Marco de Resultados que se puede observar en el anexo 9, nos dice que el Marco de Resultados y el análisis SMART de sus indicadores adolece de pequeños

problemas, pero es bastante buena, por lo tanto, no tendríamos problemas tampoco con la segunda parte del análisis de pertinencia.

Conclusión el proyecto satisface absolutamente el criterio de pertinencia, calificándose con un 2 (pertinente).

b) Coherencia

El proyecto es la continuación de otro proyecto realizado con el PNUD realizado en dos etapas con el mismo objetivo general de fortalecer la capacidad de gestión del INADEH en forma integral. En ese sentido, este proyecto refuerza la coherencia interna y el trabajo a mediano y largo plazo para que el INADEH pueda tener un gran impacto en ayuda al desarrollo de Panamá impulsando la formación profesional adecuada a las necesidades de las empresas y el crecimiento del país.

No hay otra institución en el país que aborde el tema de la Formación Profesional y es absolutamente complementario con los esfuerzos de mejora del empleo, dar nuevas oportunidades a la población en edad de trabajar y mejorar la calidad de vida al poder acceder a puestos más calificados y por tanto mejor remunerados.

Se han logrado importantes avances en los productos 1, 2 y 3 sin embargo en el producto 4 se está recién comenzando a realizar acciones y depende de la realización de la Política de Formación Profesional.

Dentro de los avances más destacados se pueden señalar a:

- Durante el primer semestre del año 2022 se contará con estudios necesarios para darle sustento a la Política de Formación Profesional con enfoque de género, que orientará las acciones de fortalecimiento del INADEH.
- Se ha logrado mejorar el equipamiento y la infraestructura de varios centros[23], demostrando una forma eficiente y de calidad de gestionar la adquisición de activos y la licitación de obras de infraestructura y mejoramiento de las instalaciones.
- Otro logro altamente destacable es el apoyo para la contratación de personal basado en competencias, de tal manera de que el INADEH pueda contar con supervisores, coordinadores de áreas de formación, así como personal de apoyo técnico con las competencias pertinentes a su función. Esta tarea es un paso importantísimo en el aseguramiento de la calidad de la gestión de la institución.

Dado que este tema es bastante grande y todavía queda mucho por realizar, se califica con un 5 Satisfactoria, puesto que efectivamente se está avanzando en la línea correcta.

c) Eficacia

Como se puede observar de la tabla resumen de calificación del objetivo del proyecto, el porcentaje de valorización del logro del objetivo y sus cuatro productos es de un 60%, (considerando que todos los productos tienen una misma ponderación). Teniendo presente que

[23] La meta en el PRODOC y en la revisión sustantiva 001/2021 no es por centro, sino que es por actividades de infraestructura en los centros. El logro es superior al 60% de la meta, lo cual se considera un muy buen nivel de cumplimiento a la fecha. Ver indicador 2.3 Número de aulas, talleres, laboratorios y granjas didácticas de INADEH que cumplen con los estándares mínimos para una formación profesional de calidad en el anexo 8.

quedan 30 meses para la finalización del proyecto y que el potencial de logro con el diseño del proyecto es de un 96%[24].

Se estima que se puede mejorar mucho la eficacia, lo cual se puede notar especialmente desde fines del año 2021 y el presente año, en que los logros alcanzados son bastante significativos[25] Esta apreciación de logro de un 60%, califica en términos de eficacia, la presente evaluación como moderadamente satisfactoria (MS) es decir nota 4.

d) Eficiencia

Al revisar los logros obtenidos por parte del proyecto, lo que se ha alcanzado versus lo comprometido es bastante bueno, la apreciación de logro es de un 60%. En términos de ejecución presupuestaria eso no es suficiente, por lo tanto, implica comprometer en tiempo las transferencias de los fondos, revisar metas y asegurar una mayor capacidad de ejecución financiera para tener una mejor calificación de eficiencia. El equipo del proyecto está trabajando a una alta capacidad, lo que significaría que se requiere reforzarlo para aumentar las metas y aumentar el desembolso presupuestario. Los problemas y las necesidades de mejora son bastante mayores que las metas planteadas en el PRODOC original y que fueron mejoradas y ampliadas en la Revisión Sustantiva 001/2021. Un detalle de lo logrado y una calificación de la evaluación respectivamente se pueden encontrar en el Anexo 8.

Se evalúa el nivel de eficiencia del proyecto con una calificación de 4 Moderadamente Satisfactorio (MS), debido a que se ha logrado obtener productos importantes y significativos, con una baja ejecución presupuestaria.

e) Sostenibilidad

Un análisis detallado de la sostenibilidad se encuentra en el punto 6.9 Sostenibilidad. La calificación del porcentaje de valorización de la sostenibilidad del Objetivo General es de un 70%. Esto implica que en general la sostenibilidad del proyecto se considera con un 3 algo probable (AP), es decir tiene elementos que le dan permanencia al cumplimiento de los objetivos, pero no se puede asegurar aun su sostenibilidad.

La tabla que se presenta a continuación resume la calificación del proyecto en las áreas relevantes de evaluación de acuerdo a los estándares de Naciones Unidas.

Resumen Tabla de Calificación de la Evaluación de Medio Término del proyecto

Calificación del Proyecto	
Criterios	**Evaluación (EMT)**
Pertinencia	**2 Pertinente (P)**
Coherencia	**5 Satisfactoria (S)**
Eficacia	**4 Moderadamente Satisfactorio (MS)**
Eficiencia	**4 Moderadamente Satisfactorio (MS)**
Sostenibilidad	**3 Algo Probable (AP)**
Resultados Globales del Proyecto	**4 Moderadamente Satisfactorio (MS)**

Fuente: Evaluación de Medio Término (EMT)

[24] Ver análisis en el anexo 9.
[25] Ver Anexo 8: Matrices de Evaluación de Logro de Objetivos y Productos

8. Recomendaciones

8.1. Recomendación al INADEH

	Diseño		
	Hallazgos	**Conclusiones**	**Recomendaciones**
1	• El Proyecto CAF tiene como objetivo fortalecer el INADEH y en muchos aspectos es coincidente con el objetivo de este Proyecto de Fortalecimiento del INADEH.	Es importante evitar duplicidades y también aprovechar las ventajas de la experiencia y experticia del Proyecto de fortalecimiento del INADEH	La Dirección General del INADEH debe aprovechar en forma sinérgica los Proyectos CAF y el Proyecto Fortalecimiento junto a PNUD. Se recomienda la realización de un taller de trabajo que oriente estratégica y operativamente a ambos proyectos conciliando el Marcos de Objetivos de ambos, hasta el 2025. Es importante que los Planes Operativos Anuales sean complementarios partiendo por realizar el ejercicio para el año 2023. La Junta de Proyecto del proyecto de Fortalecimiento del INADEH debe aprobar estos lineamientos que se deben traducir en modificaciones del Marco de Resultados. **Responsable de Gestión de la recomendación: INADEH**
	• Hay tareas de fortalecimiento de la institución que los entrevistados han señalado y que pueden ser muy relevantes para el logro del fortalecimiento del INADEH, que no están en el Marco de Resultados: • el diseño asesoría y puesta en marcha como piloto en uno o dos centros de modelo de gestión de captación de alumnos(as) • La aplicación de un sistema de gestión de calidad tipo ISO 9001 en la gestión de un centro, el análisis de esa experiencia y modelamiento para posteriormente promoverla en los demás centros y en toda la institución. • Asesoría para generar una experiencia y modelarla de Gestión de la demanda local de competencias laborales requeridas por empresas locales del entorno de un Centro	Es importante que se diseñen estratégicamente para el tiempo que le resta al proyecto aquellos logros sustantivos para el fortalecimiento del INADEH que convoquen o involucren a toda o la mayor parte de la institución en este esfuerzo por el cambio.	
	• El Proyecto de Fortalecimiento del INADEH Panamá se observa por algunos miembros importantes del INADEH como un proyecto especial y útil pero no se asume como propio en un 100% puesto que se desconoce en parte lo que hace y sus objetivos.	Es necesario asegurar que el personal del INADEH se apropie más del proyecto.	

8.2. Recomendaciones al Proyecto

Tabla de Recomendaciones

	Diseño		
	Hallazgos	**Conclusiones**	**Recomendaciones**
1	• Indicadores poco precisos en su redacción: 1.2; 1.3, 1,4; 2.1, 2.2 3.1, 3.6, 3.7, 3.8 4.1, 4.5 y 4.6 • El indicador 1.3 requiere ser desagregado de tal manera que se puedan poner metas específicas de realización de mesas de trabajo en especial para apoyar la validación de la estrategia y el Plan de Formación Profesional con enfoque de género y para especificar mejor las alianzas que se pretenden buscar y poner metas más precisas asociadas. • No se cuenta como indicador a la selección de personal por competencias y en consecuencia no hay una meta asociada. Esto es muy importante para destacar lo realizado en ese tema, además de seguir profundizando y apoyando en esta tarea que necesita la institución.	El Marco de Resultados requiere ajustes en sus indicadores de tal manera de que orienten mejor los productos a obtener	Si bien es cierto los procedimientos internos del proyecto permiten que la UCP presente ajustes al Marco de Resultados a la Junta de Proyecto, se estima conveniente que, si la Junta de Proyecto y el INADEH lo considera pertinente, se realice un ejercicio de modificación del Marco de Resultados en forma participativa tipo trabajo de taller que permita involucrar más aún a actores internos del INADEH en el Proyecto reforzando la apropiación del mismo.

	Diseño		
	Hallazgos	**Conclusiones**	**Recomendaciones**
			Este trabajo de taller ayudaría a la sostenibilidad de los resultados y a reconocer aún más la labor de la UCP y puede ser parte de una práctica que sirva para reforzar la estrategia de salida del proyecto. **Responsable de Gestión de la recomendación: JDP**

	Acciones para la Gestión Estratégica		
	Hallazgos	**Conclusiones**	**Recomendaciones**
2	• Funcionarios importantes del INADEH manifestaron que no entendían bien los objetivos y lo que pretendía el Proyecto de Fortalecimiento INADEH-PNUD. Si bien les merece respeto y les parece muy bien trabajar con PNUD, sentían que no se les informaba de que se pretendía con este proyecto. • La UCP siempre informó a la Dirección de INADEH en forma directa de las actividades que se realizan y la Dirección de INADEH dirige la Junta de Proyecto por lo tanto recibe los informes del proyecto, planes operativos y financieros, debiendo aprobarlos también. • Algunos ex Directores de INADEH no entregaban toda la información de las actividades y objetivos del Proyecto a personal de cargos directivos y otros en la institución.	La comunicación hacia el interior del INADEH es necesario mejorarla en especial en estas etapas finales del proyecto para asegurar que se pueda ampliar la ejecución y también para la sostenibilidad del objetivo y productos del proyecto.	**2)** Realizar una campaña de comunicaciones dirigida al personal de INADEH que ayude a mejorar el clima de aceptación de los cambios que vienen y evite rumores, mejorando de paso el clima laboral interno, destacando los aspectos positivos y éxitos logrados con el proyecto. **Responsable de Gestión de la recomendación: JDP - UCP**
3	• Varias de las actividades del Proyecto tienen un tiempo importante para que se terminen de realizar, superior a 6 meses y en algunos ligados a temas de infraestructura, pueden superar el año. • Es esencial para todo tipo de proyecto el poder mostrar sus éxitos en forma temprana y asegurar comunicacionalmente en la institución los beneficios del proyecto. • Quedan aproximadamente 30 meses para la finalización del proyecto, por lo tanto, es muy importante asegurar un cierre exitoso del proyecto. • El plan de cierre del proyecto es parte de la norma de PNUD para todos los proyectos en los cuales participa .	Es recomendable planificar la realización del Plan de cierre con anticipación, de tal manera que puedan asegurarse los éxitos y su comunicación interna y externa.	**3)** Realizar antes de fin de año el Plan de cierre del proyecto de tal manera que quede muy claro los énfasis y logros efectivos que se espera tener en los 2 últimos años del proyecto. **Responsable de Gestión de la recomendación: UCP**

Recomendaciones para la Gestión Operativa			
	Hallazgos	**Conclusiones**	**Recomendaciones**
4	• El nivel de ejecución financiera anual ha mejorado mucho, pero es todavía muy bajo para el presupuesto global del proyecto. Se requiere aumentar más aún la operación del proyecto. • El equipo de la UCP trabaja a plena capacidad, con gran dedicación, entrega y profesionalismo. • Las metas asociadas a los indicadores se están cumpliendo. • Si bien es cierto las acciones que significan obras de infraestructura han sido muy valoradas por el personal de INADEH, ellas significan procesos largos en tiempo y alta dedicación de parte del equipo de la UCP. • Complementario a los esfuerzos del proyecto en apoyar la estrategia de cambio del INADEH (apoyar con estudios la construcción de una política de formación profesional, fortalecimiento del personal y actividades que permitan la gestión de presupuesto basado en resultados) se podrían incorporar en el Marco de Resultados algunas actividades que se manifestaron de interés por algunos representantes del INADEH tales como proyectos piloto, implementación de sistema de gestión de calidad, etc., señalados en las recomendaciones al INADEH.	Es necesario aumentar el nivel de operación del proyecto para tener un mayor logro de fortalecimiento del INADEH, lo que significa aumentar metas y agregar otras metas complementarias como las señaladas en los hallazgos. La planificación de un aumento de operación viene de la mano del cambio del Marco de Resultados propuesto en la recomendación 1.	**4)** En función de las decisiones sobre el cambio de metas producto del cambio del Marco de Resultados sería necesario estudiar el perfil de un nuevo(a) integrante al equipo de la UCP que permita apoyar ese aumento del volumen de operaciones del proyecto. **Responsable de Gestión de la recomendación: UCP**
5	• El proyecto no tiene incorporado la gestión del conocimiento como mandato del Marco de Resultados. • No se ha sensibilizado en forma suficiente en toda la institución de que no sólo es necesario, sino que también es posible realizar las grandes transformaciones que requiere el INADEH. • Dada la historia de cambios en la Dirección de la Institución, nada asegura que no se vuelvan a producir en un futuro cercano, por lo que no existe certeza de la sostenibilidad de la gestión del cambio y de que los conocimientos adquiridos en este proceso se mantengan o se pierda la experiencia sin lograr transformar efectivamente la cultura institucional.	Se requiere tomar decisiones sobre cómo realizar una efectiva Gestión del Conocimiento que involucre la sistematización y transferencia de los productos y principales logros técnicos generados a partir del Proyecto	**5)** Elaborar un Plan de gestión del Conocimiento impulsado por el proyecto que involucre acciones concretas de sistematización (estudios de caso, plataforma de socialización de conocimientos, etc.) y también acciones de sensibilización y promoción de la viabilidad del cambio (Seminario Internacional con otras instituciones pares de Latinoamérica, Talleres internos de buenas prácticas y lecciones aprendidas, etc.) **Responsable de Gestión de la recomendación: UCP**

Fuente: Elaboración EMT

9. Lecciones aprendidas

9.1. Buenas Prácticas

Se entenderá como Buena Práctica a las experiencias desarrolladas con motivo de las acciones del proyecto de Fortalecimiento del INADEH, que han arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad, habiendo sido o no requerida explícitamente en su Marco de Resultados.

Las buenas prácticas se conceptualizan (se presentan como tal) para normalizarlas, es decir para que se sigan practicando y permitan optimizar procesos, ahorrar tiempo, evitar errores y seguir ampliando el éxito en la mejora de los resultados esperados.

A continuación, se presenta en forma sucinta en la tabla siguiente, la conceptualización de la buena práctica, es decir el hallazgo de esa buena práctica y a su costado derecho la justificación de la presente evaluación de porqué se considera una buena práctica.

Tabla Buenas Prácticas

Buenas Prácticas		
	Conceptualización de buena práctica	**Justificación**
1.	**Gestión de un sistema de adquisiciones eficiente.**	**La UCP frente a la petición de realizar adquisiciones que permitieran la mejora de la infraestructura (adquisición de maquinarias, mejoras de obras físicas, mejoras de instalaciones e incluso apoyo en la licitación de obras) estructuró un sistema de adquisiciones que aseguró la calidad de las mismas.** **Este sistema básicamente consta de los siguientes pasos:** a) Levantamiento de las necesidades de los usuarios(as): Recoger información directa de quienes utilizarían posteriormente la maquinaria, infraestructura u obra física b) Realización de los términos de referencia o bases de la adquisición. c) Selección de la mejor alternativa que asegure un equilibrio Precio-Calidad del requerimiento. d) Supervisión de la recepción de la adquisición para asegurar que cumpla los requerimientos contratados. e) Seguimiento de adquisición posterior a la entrega para entregar conformidad final. (Caso de instalaciones contratadas cumpla con la certificación y aprobación de normativa vigente, como por ejemplo aprobación de normativa eléctrica). **Este sistema implementado fue muy elogiado por los centros visitados debido a que:** • **Asegura que la adquisición considere especificaciones de acuerdo a sus necesidades concretas.** • **Se licita no solo menor precio, sino que asegura calidad.** • **Se incorpora en la licitación aspectos que no suelen considerarse tales como servicio de mantención en el caso de maquinaria y recepción final sujeta a aprobación de la normativa vigente en el caso de obras de infraestructura.**
2.	**Gestión de selección de personal por competencias.**	**La UCP asumió la tarea de la selección de personal encomendada por la dirección de INADEH, utilizando la técnica de gestión por competencias.** **Por lo tanto, procedió a identificar necesidades, habilidades y competencias requeridas para cada cargo como base para la selección del personal más idóneo alineado con los objetivos institucionales.** Este sistema de gestión de selección de personal permite disminuir el riesgo de una mala selección al: • Identificar con mayor probabilidad a los(as) candidatos(as) que tendrán éxito en su desempeño en la institución. • Identificar aquellos que tienen mayor probabilidad de permanecer y aportar en su trabajo, manteniendo sus habilidades y conocimientos dentro de la institución.

Buenas Prácticas		
	Conceptualización de buena práctica	**Justificación**
3.	**Instalación de la sede de trabajo de la UCP en la sede central de INADEH.**	**Es una práctica de los proyectos NIM de PNUD que el espacio de trabajo de los equipos de proyectos (en este caso la UCP), se instalen en las instituciones que son "Asociados en la Implementación" (INADEH). Todas las entrevistas realizadas ratificaron que esto ha sido muy bueno para la adecuada interrelación con el proyecto. Es decir, la instalación de la UCP en la sede central del INADEH, se valida como una buena práctica facilitando el involucramiento del personal administrativo y el resto del personal con los objetivos y productos del proyecto.**
4.	**Inventario de las adquisiciones efectuadas o gestionadas por el proyecto.**	**La coordinación del proyecto ha desarrollado un inventario de las adquisiciones efectuadas por el proyecto, asignándoles un código específico que permite identificar la ubicación específica y las referencias del equipo o maquinaria.** Esta práctica permite asegurar la localización y disposición de la adquisición y permite que la Institución incorpore fácilmente la adquisición y también se haga responsable de ella asignándole a quién estime pertinente los debidos cuidados para evitar deterioros, mal manejo o cualquier otro problema. También ha sido valorada esta buena práctica por los que han recibido la adquisición pues permite un debido cuidado del patrimonio del INADEH.
5.	**Fortalecimiento Técnico para mejorar la toma de decisiones de cambio: Elaboración de estudios de información de base y acompañamiento técnico para la definición de estrategias.**	**El apoyo en la realización de estudios y consultorías de base que permitan contar con datos e información de base para enriquecer la toma de decisiones fue una muy buena práctica. Aunque recién se puede disponer de esta información, el aporte para avanzar más sólidamente en una estrategia de Formación Profesional por el INADEH es muy relevante. Es importante comprender que estos estudios de base han abarcado un amplio espectro de necesidades de información para la toma de decisiones:** • **Encuesta de percepción y expectativas sobre el INADEH** • **Diagnóstico del Mercado Laboral** • **Análisis de como el INADEH contribuye a los ODS** **Aunque no es un estudio propiamente tal, sin embargo, se considera que el acompañamiento técnico para el desarrollo de Política, Estrategia y/o Plan de Formación Profesional, con enfoque de igualdad de género también contribuye como una buena práctica en el marco de contar con mejores instrumentales e información para la toma de decisiones.**
6.	**Alianza para asegurar una certificación o mejoras de formación a instructores y personal de alto nivel**	• **La alianza con Academia CISCO de la Universidad Tecnológica de Panamá, que permitió el 2021 una certificación de reconocimiento mundial a trece (13) instructores del área de formación de informática es indudablemente un aseguramiento de la calidad del personal del INADEH.** • **Acuerdo con el Instituto Confucio de la Universidad de Panamá para un programa de formación en el idioma mandarín** **Realizar otras alianzas o actividades que permitan la certificación de los instructores de INADEH en otras áreas de competencia es una excelente práctica para replicar.**

Fuente: Elaboración EMT

9.2. Lecciones Aprendidas

En el ámbito de la gestión de proyectos se entiende por lecciones aprendidas "todo aquel conocimiento adquirido a través de experiencias, exitosas o no, en el proceso de realización de un proyecto, con el fin de mejorar ejecuciones futuras".

	Lecciones aprendidas	
	Conceptualización de Lección Aprendida	**Justificación**
1.	**Promover procesos de formación y capacitación permanente de los funcionarios de INADEH permite que el INADEH pueda adecuar mejor sus apoyos y ser más eficiente.**	Durante el proceso de trabajo de la UCP con los centros especialmente se detectó que algunos profesores no contaban con la certificación técnica correspondiente al tema pedagógico que ellos impartían. También se detectó que los instructores y supervisores no habían recibido actualizaciones de sus conocimientos y realizaban actividades formativas que no se encontraban acorde con técnicas que incorporaban cambios tecnológicos. Esto fue confirmado en las visitas de campo realizadas por la presente evaluación. Contar con Instructores y supervisores que estén actualizados en sus conocimientos permite una mejor interacción con la UCP puesto que ellos pueden expresar mejor sus necesidades y el proyecto puede ser más eficiente en realizar las gestiones de apoyo.
2.	**Asegurar la reserva y disponibilidad de los recursos financieros con la debida antelación permite evitar demoras en la ejecución del Proyecto.**	Los recursos financieros de los cuales requiere utilizar el proyecto no sólo deben estar asegurados en el monto global, sino que es necesario disponer de ellos en los tiempos que se compromete el proyecto. Cuando existe desfase en el flujo de recursos financieros, existe desconfianza en los proveedores, problemas de atraso en la entrega de los servicios o productos adquiridos y finalmente problemas en la ejecución del proyecto. El proyecto logró desarrollar acuerdos con administración y finanzas de INADEH para que se reserven los recursos financieros con los cuales requiere operar el proyecto anualmente con la debida antelación, evitando que volvieran a suceder desfases en el flujo financiero mensual.
3	**La Gestión de la Comunicación del proyecto en una institución grande y compleja requiere de ser monitoreada permanentemente.**	El proyecto en su PRODOC y la Revisión Sustantiva 001/2021define que la información y la comunicación se tendrá en forma directa con la Junta de Proyecto y específicamente con el/la directora(a) del INADEH vigente. Dado que cada Dirección del INADEH le corresponde su propia y característica gestión, la experiencia del proyecto con los distintos directores ha mostrado que no existe una transferencia de información igual o de la misma forma e intensidad de ellos con su personal e inclusive con otras instituciones altamente vinculadas como Ministerios relacionados. Esto se ha visto claramente en forma interna cuando se han producido cambios de Directores del INADEH y también fue recogido en las entrevistas a instituciones relacionadas. La lección aprendida es que se requiere "objetivar la comunicación del proyecto", que al menos parte de las acciones realizadas se puedan comunicar en forma más transparente a los distintos involucrados. Por lo tanto, el proyecto sin pasar a llevar su estructura de gobernanza actual debiera consensuar con INADEH mecanismos para asegurar la comunicación fluida de sus actividades y éxitos.
4	**La realización de acciones o productos integrales permite ver demostrar que es posible realizar cambios beneficiosos para la Institución y sus integrantes**	Las acciones realizadas como por ejemplo, la implementación de una infraestructura desde su diseño en forma participativa con los usuarios hasta la entrega con la conformidad de los mismos, la compra de equipos respondiendo a los requerimientos de los instructores y las necesidades del centro, la selección de personal por competencias en base a un plan de mejora, etc., se han realizado en forma integral y han mostrado que es posible realizar una gestión por resultados. Por lo tanto, las tareas que la UCP ha asumido en forma integral, han logrado una provocar el interés por seguir trabajando con el proyecto y generado una excelente recepción a seguir introduciendo cambios y mejoras en la institución. Indudablemente que esto no significa que el proyecto deba sólo realizar acciones en forma integral, sino que se pretende rescatar como lección aprendida la importancia de seguir realizando acciones de este tipo, dado el efecto demostración y la buena disposición a los cambios que provoca en la institución.

Fuente: Elaboración EMT

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Criterios de Evaluación-preguntas

Criterios de evaluación pertinentes	Preguntas claves	Sub-preguntas especificas	Fuentes de Información	Métodos/ herramienta de recopilación de datos	Indicadores / estándar de éxito	Métodos de análisis de datos
Pertinencia **¿En qué grado los objetivos del Proyecto corresponden con las expectativas del INADEH, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas del PNUD?**	El proyecto se enmarca en la Estrategia Global de Desarrollo de Panamá y con las políticas económicas y sociales que pretenden impulsar su desarrollo en el País. ¿Qué nivel de claridad, coherencia interna y realismo presenta el Marco de Resultados del Proyecto y su diseño (formulación)?	• ¿En qué nivel la formulación y ejecución del Proyecto ha estado alineada a las políticas y prioridades nacionales y a las necesidades del INADEH? • ¿De qué manera el Proyecto corresponde a las prioridades globales y las políticas del PNUD? • ¿De qué manera la hipótesis implícita en la "Teoría de Cambio" del Proyecto plantea con solidez y realismo los supuestos y proyecciones para resolver problemas fundamentales del INADEH y su aporte al desarrollo del País, ¿a través de sus acciones, recursos y metodologías establecidas? • ¿Qué tan validos resultaron ser los indicadores, hipótesis o supuestos y riesgos establecidos en el PRODOC? • ¿Qué tan realista resultó ser la lógica del encadenamiento de los resultados establecida en el PRODOC? • ¿Qué tan relevantes y validos en términos de calidad los indicadores, las metas y los alcances esperados del PRODOC? • ¿Hasta dónde se logra satisfacer la existencia de datos base y acceso a la información a través de los medios y fuentes de verificación? • ¿De qué manera el Marco de Resultados del Proyecto fue adaptado a las condiciones de un contexto cambiante con el propósito de favorecer logro de los resultados? • ¿De qué manera el modelo diseñado de coordinación, gestión y financiación del Proyecto estaban orientados a fomentar el fortalecimiento y la apropiación institucional? • ¿Fue adecuada la modalidad diseñada para la inclusión de género en la planificación y la gestión de los resultados del proyecto?	• Documento de Proyecto PS102796 INADEH • Plan Estratégico Gobierno de Panamá 2019- 2024. • Revisión Sustantiva INADEH 2021 • Plan Estratégico de INADEH 2016-2020 • Plan Estratégico INADEH 2021-2025 • Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible 2021-2025 • Documento de Programa de País PNUD - Panamá (CDP 2021-2025) • Archivo e informes del proyecto (Anuales, semestrales, POAs, CDR, Minutas de Junta de Proyecto y seguimiento, informes de auditoría) • Minutas Junta de Proyecto • Interesados e involucrados en cada producto específico	• Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información	• Consistencia de Políticas y prioridades nacionales y las necesidades del INADEH • Consistencia entre Prioridades globales y políticas del País y Prioridades del Prodoc del Proyecto • Resultados esperados del proyecto, barreras y problemas identificados en el Proyecto. • Consistencia lógica del encadenamiento de los resultados	• Análisis del "modelo lógico" y de la cadena de resultados, en cuanto a la relación causal entre insumos, actividades, productos, resultados (objetivos específicos) e impactos esperados (objetivos de desarrollo) • Análisis del Enfoque y metodología de ejecución del Proyecto. • Análisis del realismo demostrado en el proyecto y su coherencia interna • Análisis de la validez de los indicadores, hipótesis o supuestos y riesgos; • Análisis de la lógica vertical: análisis de la contribución del proyecto a la satisfacción de indicadores y objetivos del PRODOC y Revisión Sustantiva 001/2121. • Análisis de la lógica horizontal: a través de la comprobación de la relevancia y calidad de los indicadores, existencia de datos base y acceso a la información a través de los medios y fuentes de verificación.

Criterios de evaluación pertinentes	Preguntas claves	Sub-preguntas especificas	Fuentes de Información	Métodos/ herramienta de recopilación de datos	Indicadores / estándar de éxito	Métodos de análisis de datos
			• Representantes de PNUD			• Revisión de las metas y los alcances esperados.
Coherencia ¿En qué medida el Proyecto es armónico con otras intervenciones o políticas públicas?	¿Qué nivel de apropiación de las instituciones públicas y privadas hay de los resultados de los proyectos de proyecto?	• ¿Cuál es nivel de apropiación o de integración con otros actores públicos en los resultados y beneficios del Proyecto? • ¿De qué manera la voluntad institucional de otros actores (Ministerios y empresa privada), permite cambiar el flujo de los beneficios del proyecto en su alcance, calidad y magnitud?	• Conocimiento de los actores claves de los resultados de los proyectos • Perspectiva de los actores claves relacionados para la institucionalización de los resultados del proyecto mediante su incorporación en los procesos estratégicos de sus instituciones. • Expectativas de complementar acciones y políticas inter-institucionales • Apoyo de las instituciones homólogas • Grado de integración estratégica de proyectos, acciones o actividades de otras instituciones con INADEH • Disponibilidad de recursos de iniciativas de otras instituciones.	• Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información	• Conocimiento de los actores claves de los resultados de los proyectos • Articulación de los resultados del proyecto con las políticas, planes y/o proyectos de otros actores institucionales. • Expectativas de complementar acciones y políticas inter- institucionales	• Grado de conocimiento de otros actores claves de los actividades y resultados de los proyectos • Análisis de línea de tiempo de Información de otras instituciones relacionadas • Análisis de perspectiva de otros actores institucionales relacionados
Eficacia ¿En qué medida el Proyecto obtuvo los resultados previstos y si se alcanzaron sus objetivos específicos o se espera alcanzarlos?	¿En qué medida se lograron los resultados y de qué manera estos contribuyen con el logro de los objetivos del Proyecto?	• ¿Los resultados se logran en tiempo oportuno y en una secuencia lógica? • ¿Con que calidad se están obteniendo los productos? • ¿En qué medida los productos alcanzados contribuyen a los resultados previstos? • ¿En qué medida el proyecto contribuyó a ampliar en calidad, cantidad y diversidad la oferta de servicios de formación y capacitación de INADEH a nivel nacional y	• Resultados logrados, esperados o imprevistos. • Temporalidad y secuencia lógica de los productos • Calidad de los productos	• Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información	• Resultados logrados, esperados o imprevistos. • Temporalidad y secuencia lógica de logro y calidad • Hallazgos de adopción en el INADEH de nuevas	• Determinación y análisis de los resultados logrados - en cuanto a su cantidad, calidad y oportunidad-, esperados e imprevistos. • Análisis de consistencia de los resultados obtenidos

Criterios de evaluación pertinentes	Preguntas claves	Sub-preguntas especificas	Fuentes de Información	Métodos/ herramienta de recopilación de datos	Indicadores / estándar de éxito	Métodos de análisis de datos
		local? ¿Cuál es la probabilidad de alcanzar los objetivos específicos? • ¿El diseño es consistente vertical y horizontalmente?			prácticas de gestión y disposiciones internas.	
	¿Son relevantes para el País y la institucionalidad pública y socios relevantes, los productos y resultados obtenidos por los proyectos del Proyecto?	• ¿Cuáles productos / servicios han sobresalido en términos de relevancia? ¿Para quién son relevantes? • ¿Ha existido capacidad de adaptarse a los cambios políticos, sociales y globales que han afectado al país?	• Documentos, evidencias verificables y testimonios de representantes políticos y técnicos. • Archivos e informes de proyecto • Verificación de logros • Archivo e informes del proyecto (Anuales, semestrales, POAs, CDR, Minutas de Junta de Proyecto y seguimiento, informes de auditoría)	• Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información	• Importancia de los productos/servicios para los socios relevantes • Resultados esperados o imprevistos • Actividades, perspectivas y estrategia del proyecto • Seguimiento a comunicación y difusión del proyecto.	• Revisión y análisis de los resultados logrados - en cuanto a su cantidad, calidad y oportunidad-, esperados e imprevistos. • Análisis de consistencia de los resultados obtenidos • Matrices de seguimiento
Eficiencia ¿De qué manera fue ejecutado el proyecto, incluyendo la eficiencia general y la gestión de los recursos disponibles y contribuyeron al Proyecto?	¿Cuál fue la contribución del modelo de Gestión del Proyecto y la coordinación de acciones de implementadas en la eficiencia de los resultados? ¿Se optimizó el uso y la aplicación de los recursos? ¿La Ejecución del presupuesto fue realizada en tiempo y forma?	• ¿Se lograron ahorros significativos y, o se pudo hacer más de lo previsto con los recursos destinados? • ¿El presupuesto fue realizado conforme a lo previsto, presupuestado y planeado? • ¿Las acciones se realizaron oportuna y efectivamente conforme a lo planeado? • ¿Qué nivel de difusión y replicación de los resultados y productos ha sido logrado? • ¿Son los medios de comunicación establecidos, los apropiados para expresar los progresos del proyecto?	• Archivos e informes de proyecto • Representantes políticos y técnicos del Proyecto • Beneficiarios y actores estratégicos • Verificación de actividades • Publicidad y difusión de los resultados	• Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información	• Apalancamiento de recursos • Ahorros de recursos • Imagen institucional • Uso y replicación de los resultados	• Determinación y análisis de los resultados logrados - en cuanto a su cantidad, calidad y oportunidad-, esperados e imprevistos. • Análisis de consistencia de los resultados obtenidos
Sostenibilidad ¿En qué medida hay riesgos financieros, institucionales,	¿Se ha aplicado una estrategia de sostenibilidad interna y externa que permita darle permanencia a los resultados a futuro	• ¿Existe una estrategia de sostenibilidad? • ¿Se aplica la estrategia a nivel interno y externo en los diferentes niveles pertinentes (local, sectorial y nacional)	• Documentos, evidencias verificables y testimonios de representantes políticos y técnicos. • Archivos e informes	• Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental	• Apoyo estratégico y presupuestario de gobierno y sus instituciones • Grado de integración de las	• Determinación y análisis de los resultados logrados - en cuanto a sus efectos y proyecciones a futuro.

Criterios de evaluación pertinentes	Preguntas claves	Sub-preguntas especificas	Fuentes de Información	Métodos/ herramienta de recopilación de datos	Indicadores / estándar de éxito	Métodos de análisis de datos
socioeconómicos o ambientales para sostener los resultados del proyecto en el largo plazo?			• Representantes políticos y técnicos de INADEH y de otros actores estratégicos involucrados • Verificación de logros	• Triangulación de la información	acciones del proyecto en la estructura institucional de INADEH	
	¿Existen Riesgos Institucionales que disminuyan los efectos e impactos del Proyecto?	• ¿Se ha dimensionado el riesgo social, político y económico que puede tener el proyecto? • ¿Se han monitoreado esos riesgos y delineado acciones preventivas?	• Documentos, evidencias verificables y testimonios de representantes políticos y técnicos. • Archivos e informes • Representantes políticos y técnicos de INADEH y de otros actores estratégicos involucrados • Verificación de logros	• Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información	• Incorporación en acciones preventivas o de mitigación en la planificación y la ejecución del proyecto • Monitoreo de acciones y presentación de información para toma de decisiones a Junta de Proyecto	• Determinación y análisis de los resultados logrados - en cuanto a sus efectos y proyecciones a futuro.
Criterios Transversales ¿En qué medida las actividades, productos y resultados incorporaron la dimensión de género y de derechos humanos?	¿Cuál es el nivel de integración de la dimensión de género y de Derechos Humanos en el proyecto?	• ¿Se incluyeron Estrategias de inclusión relacionadas con género y DDHH?, ¿qué evidencias y datos existen?	• Documentos, evidencias verificables y testimonios de representantes políticos y técnicos. • Archivos e informes • Representantes políticos y técnicos de INADEH y de otros actores estratégicos involucrados • Verificación de logros	• Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información	• Incorporación en objetivos, indicadores, metas, instrumentos de la dimensión de género • Logros efectivos que muestren una evolución en la incorporación de la dimensión de género	• Determinación y análisis de los resultados logrados - en cuanto a sus efectos y proyecciones a futuro.

Anexo 2: Términos de Referencia Evaluación a Mediano Plazo (EMP)

La presente es una copia fiel de los Términos de Referencia publicados sin incluir sus anexos:

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

TÉRMINOS DE REFERENCIA

CLUSTER: Igualdad e inclusión social, económica y ambiental (IISEA)

A. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA CONSULTORÍA

Título del Proyecto: "Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional"
Número de Proyecto: Award 00099506 / Output 00102796
Tipo de Contrato: Contrato Individual (IC) para realizar Evaluación de Medio Término del Proyecto en referencia
Supervisor Directo: Oficial de Programa y Coordinadora de Proyecto, quienes coordinarán con INADEH y PNUD
Modalidad de Ejecución: Proyecto de Implementación Nacional (NIM)
Lugar: Ciudad de Panamá y provincias de Panamá Oeste, Coclé, Los Santos y Colón
Fecha de Inicio Estimada: 8 de marzo al 17 de abril de 2022
Duración: 40 días calendario (30 días efectivos de trabajo)

B. DESCRIPCION DEL PROYECTO O ANTECEDENTES

La actual crisis sanitaria, social, económica y financiera, provocada por la COVID-19, ha puesto de manifiesto la urgente necesidad de contar con un plan de Gestión y Respuesta integrada e inclusiva para hacerle frente, enfatizar en estrategias de eficacia y eficiencia sobre la gestión, reconociendo a las personas en el centro de la ecuación.

Al 16 de enero de 2022 un total de 558 mil casos de COVID19 han sido registrados en Panamá y 7,520 personas han fallecido producto de la enfermedad, con una letalidad del 1.3%, según el Ministerio de Salud (MINSA) . En Panamá se registran 574 mil 856 casos acumulados confirmados de la Covid-19 y 7 mil 278 casos positivos nuevos de la enfermedad a la fecha.

Desde que comenzó la vacunación, el 20 de enero de 2020, y hasta el 31 de diciembre, en Panamá se han aplicado un total de 6,738,799 dosis de vacunas anticovid, logrando un 58% de la población con vacunación completa (meta 4.5 millones de personas). De ese total, se han colocado 3,166,393 primera dosis; 2,838,330 segunda dosis y 724,906 dosis de refuerzo. El impacto favorable de la vacunación contra la enfermedad Covid-19 fue evidente en diciembre pasado.

Los datos muestran que disminuyeron las hospitalizaciones, muertes y casos en comparación con diciembre de 2020. Al 2 de enero de 2021 se reportan 977 nuevos contagios de la Covid-19 en las últimas 24 horas, de los cuales 55 son de la variante Ómicron, según el Ministerio de Salud (Minsa). Los nuevos casos de Ómicron se conocieron tras los resultados de los análisis genómicos del Instituto Conmemorativo Gorgas de Estudios de la Salud (Icges).

A la caída del PIB en 2020 se suma a un incremento del desempleo hasta 18.5%, siendo aún más alto para las mujeres con 24.7%, en tanto el sector informal superó el 50% del empleo (52.8%), en ese mismo año. Para junio de 2021 se estimó el desempleo en 14.5% de la Población Económicamente Activa (PEA) y un 18% para la PEA de mujeres.

De la crisis a la oportunidad...la pandemia del COVID19 permitió la oportunidad para repensar y replantear el modelo actual de preparación de la fuerza laboral en nuestro país, en el marco de una visión estratégica, contextualizada y de largo plazo. Presentar nuevas soluciones para la coyuntura actual y futura, capitalizando las lecciones aprendidas para configurar un sistema de formación profesional más flexible, resiliente y sensible al contexto, que promueva el desarrollo sostenible de manera inclusiva, equitativa, y enmarcada en una perspectiva de aprendizaje a lo largo de toda la vida.

La visión del Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH) es contribuir al fortalecimiento de la industria y al desarrollo pleno y sustentable del país, promoviendo la educación para el trabajo, la capacitación en gestión empresarial y la capacitación laboral; y así facilitar la movilidad social y el desarrollo humano de las y los trabajadores.

La formación profesional es esencial en el proceso de reactivación económica y de reconversión laboral de trabajadores cuyos puestos ya no podrán ser restituidos y en la generación de una fuerza laboral mejor calificada para dar respuesta a las nuevas demandas que emergen en el mercado laboral. **El intercambio de información, conocimientos, experiencias, prácticas prometedoras y la transferencia de capacidades serán los caminos que conducirán hacia las innovaciones necesarias para que la Formación Profesional de respuestas apropiadas a las demandas de la "nueva normalidad".**

Alineado al Plan Estratégico Nacional con visión de Estado - Panamá 2030 y al Plan Estratégico de Gobierno 2019 – 2024, el proyecto de "Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional" responde a los los ejes del Plan Estratégico del INADEH 2016 -2020 (nueva versión a partir de diciembre de 2021), con la finalidad de contribuir al reposicionamiento de la institución como rector de la formación profesional, al fortalecimiento institucional, a la mejora de la calidad de la oferta educativa de hoy y del futuro, y a mejorar la gestión operativa. Se trata de apoyar en la generación de una visión del sistema de formación técnica profesional con alternativas diferenciadas que sirvan a todas las personas, a la economía y a la sociedad. Organizar la gobernanza de la formación técnica profesional, la vinculación educación – empleo, superar la sexta frontera, y poner el talento y capacidad de las y los panameños en la reactivación de nuestra economía serán algunas de las acciones que se enmarcan en este panorama desafiante que afrontaremos.

La estrategia del cambio del proyecto es *la Formación Profesional como instrumento para fortalecer competencias, asegurar medios de vida y hacer una economía competitiva.* La misma está directamente relacionada con la teoría del cambio del Programa del PNUD 2021-2025 que exige instituciones más fuertes que prevén una mayor participación de toda la ciudadanía, lo que se traducirá en servicios sociales más inclusivos, igualdad de género, respeto a los derechos humanos y un desarrollo más sostenible y que, en última instancia, conducirá a una mayor prosperidad compartida para "no dejar a nadie atrás". El proyecto contribuye a lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 1, 4, 5, 8, 10 y 17.

El documento de proyecto (Prodoc) se firmó en el año 2018 y a la fecha cuenta con la Revisión Sustantiva 001/2021, cuyos productos esperados son los siguientes:

Producto 1: INADEH reposicionado como Centro Rector de la Formación Profesional en Panamá.
Producto 2: INADEH fortalecido institucionalmente.
Producto 3: INADEH mejora la calidad de la oferta educativa, en función de la demanda.
Producto 4: INADEH mejora su gestión operativa.

Este proyecto cuenta con más de 3 años de implementación y prevé finalizar en diciembre de 2024, por lo que **se requiere de una evaluación medio término para analizar los resultados obtenidos a la fecha**, las lecciones aprendidas y las buenas prácticas para informar a los socios estratégicos y los beneficiarios (as) de los resultados de este ejercicio, asegurando así la rendición de cuentas y la toma de decisiones sobre las acciones a tomar con miras a obtener los resultados esperados.

Tabla 1: Información clave para la evaluación de medio término del proyecto

Número en Atlas y Título del Proyecto	Award 99506 / Output 102796: "Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional" **Arreglos de Gestión:** Proyecto de Implementación Nacional **(NIM)**
País / Región	***Panamá / América Latina y El Caribe***
Efecto del UNSDCF/CPD y Producto Esperado del Programa del País 2021-2025 del PNUD, con que se alinea este proyecto:	***Efecto previsto conforme lo establecido en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNSDCF) / Marco de Resultados y Recursos del Programa de País 2021 - 2025:*** ***Efecto 1.****: "Para 2025, Panamá favorece el desarrollo económico, social, y sostenible desde el punto de vista ambiental e inclusivo: asegura el acceso equitativo a servicios esenciales de calidad, medios de vida y servicios ecosistémicos para todas las personas; promueve la inclusión, la innovación, la competitividad, el desarrollo industrial y el emprendimiento, con un enfoque territorial, derechos humanos, intercultural, de género y del ciclo vital, sin dejar a nadie atrás"* ***Producto 1.2****: Se promueven y aplican procesos de desarrollo económico local adoptando un enfoque que fomenta la inclusión social y económica, la innovación, la competitividad, la igualdad de género y la sostenibilidad ambiental.*
UNDP Strategic Plan 2018-2021:	**Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD 2018-2021:** **SP Outcome 1: Advance poverty eradication in all its forms and dimensions** **SP Output 1.2.2: Enabling environment strengthened to expand public and private financing for the achievement of the SDGs.** **Indicator IRRF:** 1.1.1.3 Country has data collection/analysis mechanisms providing disaggregated data to monitor progress towards the SDGs. 2.1.2.1 Country has policy measures and institutional capacities in place to increase access to social protection schemes, disaggregated by target groups. 2.1.2.1.A Sex 2.1.2.1.B Age **Signature Solution 2: Strengthen effective, inclusive and accountable governance** **SDGs** **Targets:** TARGET_4.4 By 2030, substantially increase the number of youth and adults who have relevant skills, including technical and vocational skills, for employment, decent jobs and entrepreneurship. TARGET_8.2 Achieve higher levels of economic productivity through diversification, technological upgrading and innovation, including through a focus on high-value added and labour-intensive sectors. TARGET_10.2 By 2030, empower and promote the social, economic and political inclusion of all, irrespective of age, sex, disability, race, ethnicity, origin, religion or economic or other status.
Resultados Esperados del Proyecto	**Producto 1:** INADEH reposicionado como Centro Rector de la Formación Profesional en Panamá. **Producto 2:** INADEH fortalecido institucionalmente. **Producto 3:** INADEH mejora la calidad de la oferta educativa, en función de la demanda. **Producto 4:** INADEH mejora su gestión operativa.

Gender Marker:	***GEN 2***
Asociado en la Implementación:	Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH)
Fuente de Financiación:	Gobierno de Panamá
Presupuesto o monto total del proyecto:	$ 27,012,205.00 dólares
Fecha de inicio: 1 de febrero de 2018	**Fecha de finalización original:** 31 de diciembre de 2021
Fecha de última Junta de Proyecto que recomienda la Revisión Sustantiva: 3 de agosto de 2021	**Fecha de Revisión Sustantiva 001/2021:** agosto de 2021 **Fecha de finalización de proyecto:** 31 de diciembre de 2024
Gasto del Proyecto en el momento de la evaluación	$ 6,114,917.56 dólares (cifras preliminares al 31 de diciembre de 2021)

C. OBJETIVO / PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN DE MEDIO TERMINO

Se requiere de una evaluación de medio término del proyecto para conocer sobre las contribuciones y/o resultados de la estrategia del proyecto y sus riesgos a la sostenibilidad; así como cada una de las intervenciones, la generación de evidencias, lecciones aprendidas, buenas prácticas e información objetiva para permitir la toma de decisiones fundamentadas que generen una sociedad más equitativa y justa. Esta evaluación informará a los socios estratégicos y los/las beneficiarios/as de los resultados de este ejercicio, asegurando así la rendición de cuentas.

El propósito de la evaluación de medio término del proyecto es:

1) Valorar el avance de los resultados esperados hasta la fecha
2) Capturar las buenas prácticas y lecciones aprendidas;
3) Determinar el nivel de desempeño del proyecto en términos de su relevancia, eficacia (resultados, productos) y eficiencia;
4) Identificar la sostenibilidad del proyecto y la posible ampliación de los resultados

La evaluación se lleva a cabo según el Plan de Evaluación del PNUD Panamá 2021-2025, el Plan Estratégico del PNUD 2018-2021 y la Política de Evaluación del PNUD, revisada en 2021, que establece una serie de principios rectores, normas y criterios evaluación en la organización, incluyendo medidas para las evaluaciones durante la pandemia.

El ejercicio de evaluación debe ser independiente, imparcial y de calidad apropiada, pero además debe ser intencional y diseñarse con la utilidad en mente. La evaluación debe generar información relevante y útil para apoyar la toma de decisiones basada en evidencia.

La evaluación valorará el avance de los resultados hasta la fecha (directos e indirectos, intencionados o no) en el avance del proyecto y se espera que se siga un enfoque prospectivo y brinde recomendaciones útiles y viables.

Los hallazgos, las lecciones aprendidas y las recomendaciones generadas por la evaluación de medio término serán utilizados por el PNUD y sus contrapartes nacionales claves (INADEH) para mejorar este y futuros proyectos y programas en Panamá e identificar estrategias de sostenibilidad.

Esta evaluación debe cumplir con los estándares de calidad establecidos en la "Política de Evaluación del PNUD" en lo que respecta a las siguientes características:

a) Independiente
b) Intencionada
c) Transparente
d) Ética
e) Imparcial
f) De alta calidad
g) Oportuna y
h) Útil

D. ALCANCE DE LOS SERVICIOS DE LA EVALUACIÓN DE MEDIO TERMINO

El alcance de esta evaluación de medio término incluye el periodo desde abril de 2018 a la fecha. Tiene alcance local, regional y nacional; y debe considerar entrevistas en la Ciudad de Panamá y provincias de Panamá Oeste, Coclé, Los Santos y Colón.

El objetivo general es evaluar las contribuciones del proyecto, cómo se están logrando los resultados y la eficiencia con la que se obtienen, de manera que permita analizar y evidenciar las primeras señales de éxito, así como las lecciones aprendidas y buenas prácticas con el propósito de identificar cualquier cambio que sea necesario para adoptar las acciones pertinentes hacia los resultados esperados.

La evaluación deberá aplicar los siguientes criterios: pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad de los esfuerzos de desarrollo.

- **Pertinencia:** grado en el que una iniciativa de desarrollo y sus productos y efectos esperados concuerdan con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios. De igual forma, considera en qué medida la iniciativa responde a las prioridades de desarrollo humano y del plan corporativo del PNUD en los temas de empoderamiento e igualdad de género.

- **Coherencia**: cubre la compatibilidad de la intervención con otras intervenciones en el país, sector o institución. La medida en que otras intervenciones (en particular las políticas) apoyan o socavan la intervención, y viceversa. Incluye coherencia interna y coherencia externa: La coherencia interna aborda las sinergias e interrelaciones entre la intervención y otras intervenciones realizadas por la misma institución, así como la coherencia de la intervención con las normas y estándares internacionales relevantes a los que se adhiere esa institución o gobierno. La coherencia externa considera la coherencia de la intervención con las intervenciones de otros actores en el mismo contexto. Esto incluye la complementariedad, armonización y coordinación con otros, y la medida en que la intervención está agregando valor al tiempo que evita la duplicación de esfuerzos.

- **Eficacia:** es una medición del grado en el que la iniciativa ha logrado los resultados esperados (productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos productos y efectos.

- **Eficiencia:** mide si los insumos o recursos han sido convertidos en resultados de forma económica. Una iniciativa es eficiente cuando usa de manera apropiada y económica los recursos para generar los productos deseados.

- **Sostenibilidad:** mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa.

El impacto como criterio de evaluación no se utilizará en esta evaluación. Los resultados del impacto - cambios en las vidas de las personas y las condiciones de desarrollo a nivel nacional- se consideran fuera del alcance de esta evaluación. Los resultados en el nivel de impacto tendrían que controlar la gran variedad de factores que pueden haber influido en el desarrollo de esta área y no sería factible ni rentable discernir la contribución del proyecto y del PNUD a dicho cambio.

Cada criterio de evaluación utilizado deberá implementar un sistema de valoración con rangos asignados.

Para valorar pertinencia:
- Pertinente (P)
- No pertinente (NP)

Para valorar coherencia:
- Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en la coherencia
- Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores
- Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas
- Moderadamente Insatisfactoria (I) el proyecto tuvo deficiencias significativas
- Insatisfactoria (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en la coherencia
- Altamente Insatisfactoria (AI): El proyecto tuvo deficiencias severas

Para valorar eficacia:
- Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos
- Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores
- Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas
- Moderadamente Insatisfactoria (I) el proyecto tuvo deficiencias significativas
- Insatisfactoria (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos
- Altamente Insatisfactoria (AI): El proyecto tuvo deficiencias severas

Para valorar eficiencia:
- Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos
- Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores
- Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas
- Moderadamente Insatisfactoria (I) el proyecto tuvo deficiencias significativas
- Insatisfactoria (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos
- Altamente Insatisfactoria (AI): El proyecto tuvo deficiencias severas

Para valorar sostenibilidad:
- Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad
- Moderadamente probable (MP): riesgos moderados
- Moderadamente improbable (MI): riesgos significativos
- Improbable (I): riesgos graves

Las conclusiones y recomendaciones de la Evaluación de Medio Término del proyecto serán consideradas para la planificación y ejecución de las actividades restantes del proyecto hasta su finalización, y su estrategia de salida.

E. PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

Las preguntas de la evaluación pueden dar a sus usuarios la información que buscaban para tomar decisiones, emprender acciones o alimentar la base de conocimientos. Las preguntas de evaluación mejoran el enfoque de ésta al hacer explícitos los aspectos de cada una de las iniciativas consideradas cuando se juzgue su desempeño, en cuanto al diseño del proyecto y a los criterios de evaluación.

A continuación, algunas preguntas sugeridas:

Diseño del proyecto:

- Analizar la relevancia de la estrategia del proyecto y determinar si esta ofreció el camino más eficaz para alcanzar los resultados deseados (teoría del cambio): ¿Se incorporaron adecuadamente al diseño del proyecto las lecciones aprendidas de otros proyectos relevantes y/o semejantes?
- Analizar si el proyecto contribuye a las prioridades de desarrollo del país. Comprobar la apropiación nacional del proyecto: ¿Estuvo el concepto del proyecto alineado con las prioridades de desarrollo del país?
- Analizar la inclusión de la perspectiva de género en la fase de diseño de la propuesta (Prodoc): ¿se incluyeron estrategias de inclusión relacionadas con género? ¿Se solicitan datos desagregados por género?
- Analizar los procesos de toma de decisiones: ¿Se tuvo en cuenta durante el proceso de diseño del proyecto, la perspectiva de quienes se verían afectados por las decisiones relacionadas con el proyecto, de quienes podrían influir sobre sus resultados y de quienes podrían aportar información u otros recursos durante los procesos de diseño de proyecto?
- Si existen áreas importantes que requieren atención ¿qué acciones se recomiendan implementar para mejorarlas?

Preguntas sugeridas en cuanto a los criterios de evaluación:

A. Pertinencia:

- ¿El enfoque del proyecto coincide con las prioridades nacionales?
- ¿Contempla el proyecto la inclusión de la perspectiva de género en la planificación de resultados y actividades?
- ¿La forma en que opera el Proyecto es aceptable y factible dentro del contexto local?
- Participación y procesos impulsados por el país: ¿las contrapartes del gobierno nacional apoyan los objetivos del proyecto?
- ¿En qué medida la participación de las contrapartes y la conciencia pública contribuyen hacia el progreso y logro de objetivos del proyecto?
- ¿Es la comunicación regular y efectiva? ¿Hay contrapartes claves dejadas fuera de estas comunicaciones? ¿Existen mecanismos de retroalimentación? ¿Esta comunicación con las contrapartes contribuye al conocimiento de los resultados del proyecto y de sus actividades y la inversión en la sostenibilidad de los resultados del proyecto?
- ¿Son los medios de comunicación establecidos, los apropiados para expresar los progresos del proyecto y destinados al impacto del público (¿existe una página web por ejemplo? ¿O el proyecto implementó

campañas de divulgación y de sensibilización pública adecuada para dar a conocer el proyecto y los avances de este?

B. Coherencia:

- ¿En qué medida otras intervenciones o políticas apoyan o restan valor a los resultados esperados por el proyecto?
- ¿Hasta qué punto el proyecto apoya o resta valor a otras intervenciones o políticas?
- ¿Hasta qué punto hay superposiciones o brechas entre el proyecto y los servicios o el apoyo brindado por otros actores?

C. Eficacia:

- ¿Cuál ha sido el grado de avance hacia el logro de los productos y resultados esperados del proyecto?
- En un análisis crítico de los indicadores de marco de resultados versus el progreso hacia los resultados, ¿tienen los indicadores un enfoque SMART? ¿Son las metas a mitad de periodo y al final del proyecto alcanzables? ¿Cuáles son las principales barreras para alcanzar el objetivo del Proyecto? ¿Qué sugerencias de enmiendas específicas / revisiones de metas e indicadores se recomendarían?
- ¿Existe participación inclusiva de beneficiarios/as con perspectiva de género?
- ¿El progreso realizado hasta el momento, ha llevado o permitirá en el futuro efectos beneficiosos para el desarrollo (como por ejemplo influir en políticas públicas enfocadas en grupos prioritarios, igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, mejorar la gobernanza, entre otros) que pueda ser incluido en el marco de resultados y monitoreados, semestral y anualmente?
- ¿Cómo las lecciones, derivadas del proceso de manejo adaptativo, han sido documentadas, compartidas con actores clave, e internalizadas por los socios y el público en general?

D. Eficiencia:

- ¿Se han usado de manera apropiada y económica los recursos para lograr el avance de los productos y resultados esperados?
- ¿Se han movilizado recursos para el proyecto?
- ¿Ha sido oportuna la disponibilidad de insumos y acciones?
- ¿La unidad coordinadora de implementación diseñada es apropiada para el alcance de los resultados?
- ¿Ha sido oportuno el apoyo político, técnico y soporte administrativo brindado por el PNUD? ¿Cuáles son los retos por superar en el futuro?
- ¿Ha sido útil el marco de resultados / marco lógico del proyecto como herramienta de gestión, así como cualquier cambio producido desde el inicio del proyecto y con la revisión sustantiva?
- ¿Qué retrasos se observaron en el inicio y la implementación del proyecto? ¿Cuáles fueron las causas, y responder si han sido resueltas?
- ¿Los planes de trabajo tienen un enfoque basado en resultados? De no ser así, ¿cómo se podría reorientar la planificación para enfocarse en resultados?
- ¿El proyecto cuenta con un apropiado control financiero? ¿El proyecto incluye métodos de reporte y planificación de los gastos que permitan la toma de decisiones informadas relacionadas con el presupuesto y el flujo financiero oportuno?
- ¿Al analizar las herramientas de seguimiento, se confirma que están usadas adecuadamente? ¿Ofrecen la información necesaria? ¿Involucran a socios clave? ¿Están alineadas con los sistemas nacionales o incorporadas a ellos? ¿Usan la información existente? ¿Son eficientes? ¿Son rentables? ¿Se requieren herramientas adicionales? ¿Cómo pueden hacerse más participativas e inclusivas?

E. **Sostenibilidad:**

- ¿Se implementa una estrategia para el desarrollo de capacidades de las partes interesadas para mantener, manejar y asegurar los resultados a futuro?
- ¿El Proyecto provee información básica a las instituciones sectoriales y municipales para la planificación de sus territorios?
- ¿Se promueve la utilización de fuentes de financiamiento público y privado que garantizan la financiación de las demandas locales?
- ¿Cuál ha sido el rol de la Coordinación General del Proyecto para establecer relaciones con las instituciones sectoriales a nivel central y local?
- ¿En qué medida las familias, gobiernos locales e instituciones sectoriales usan los conocimientos y las experiencias adquiridas a través del proyecto?
- ¿Hay riesgos sociales o políticas que puedan poner en riesgo la sostenibilidad de los resultados del proyecto?
- ¿Cuál es el riesgo de que el nivel de apropiación de las contrapartes (incluida la apropiación de los gobiernos y otras contrapartes clave interesadas) fuese insuficiente para alcanzar los resultados del proyecto y mantener los beneficios en el tiempo? ¿Las diversas contrapartes clave interesadas ven como interés propio que los beneficios del proyecto continúen fluyendo? ¿Hay suficiente sensibilización pública / de las contrapartes que apoyen a los objetivos de largo plazo del proyecto? Las lecciones aprendidas son documentadas y compartidas por el equipo del proyecto en forma continua/ transferidos a las contrapartes adecuadas que puedan aprender del proyecto y, potencialmente, replicar y / o ampliar en el futuro?
- Considerando los riesgos institucionales y de gobernanza para la sostenibilidad del proyecto, ¿los marcos políticos, legales, financieros y estructuras de gobernanza pueden poner en peligro las bases para conseguir los beneficios del proyecto?

F. ENFOQUE Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

Los datos aportados por esta evaluación de medio término del proyecto deberán estar basados en información creíble, confiable y útil. El/la evaluador/a examinará todas las fuentes de información relevantes, como el documento de proyecto (Prodoc), la Revisión Sustantiva 001/2021, mapeo de actores clave, diagnósticos, productos de conocimiento, planes de acción, informes de procesos de sensibilización/capacitación, informes semestrales y anuales del proyecto, lecciones aprendidas, políticas nacionales y cualquier otro material que el/la evaluador(a) considere útil para este examen basado en datos objetivos.

Las evidencias obtenidas y utilizadas para evaluar los resultados generados por el apoyo del PNUD deben ser trianguladas a partir de una variedad de fuentes, incluyendo datos verificables sobre el logro de los indicadores, informes existentes, evaluaciones y documentos técnicos, entrevistas a las partes interesadas, grupos focales, encuestas y visitas.

La evaluación también debería adoptar otros enfoques y métodos que puedan dar una respuesta más fiable y válida a las preguntas y el alcance de la evaluación. En consulta con las autoridades, los administradores de la evaluación y las partes interesadas, el(la) evaluador(a) deberá seleccionar los métodos más apropiados, objetivos y factibles para abordar los objetivos y el propósito de la evaluación.

Se espera que la evaluación tenga en cuenta tanto los enfoques cualitativos como los cuantitativos y, por lo tanto, abarcará una serie de métodos, entre ellos:

- Revisión documental de los documentos pertinentes, tales como los estudios relacionados con el contexto y la situación del país, los documentos de proyecto, los informes de progreso y otros informes de evaluación.
- Discusiones con la alta gerencia y el personal del proyecto.
- Entrevistas y discusiones de grupos focales con socios, beneficiarias e interesados, que incluyan grupos de mujeres
- Visitas de campo a áreas seleccionadas.
- Cuestionarios y técnicas participativas para la recolección y análisis de datos.

La metodología de la evaluación debe ser colaborativa y participativa[1] que garantice una estrecha relación con la Gerencia del PNUD y el INADEH.

El/la evaluador/a elaborará los instrumentos metodológicos necesarios para realizar y facilitar el proceso completo de la Evaluación, asegurando que cumplan con estándares de calidad en el diseño y metodología, al igual que en los métodos de recolección de datos. Se recomienda el uso de métodos mixtos, tanto cualitativos como cuantitativos, tales como:

1. Revisión de marco de resultados del proyecto
2. Análisis de datos (matriz de indicadores)
3. Entrevistas abiertas y semi-estructuradas con informantes clave
4. Grupos focales y visitas de campo.

Se requiere del conocimiento del enfoque de género, derechos humanos, para el análisis de logros en relación con los productos contemplados en el documento de proyecto. Este Proyecto tiene un indicador de género (GEN 2) y requiere de ser revisado en función del avance del proyecto y de los productos.

Consideraciones adicionales debido a la pandemia del COVID 19

Si toda o parte de la evaluación se deberá llevar a cabo virtualmente, se debe tener en cuenta la disponibilidad de las partes interesadas, y la capacidad o la voluntad de ser entrevistados de forma remota. Adicionalmente, tomar en consideración que la accesibilidad a Internet/computadora podría representar un inconveniente, en algunos casos. Estas limitaciones deben reflejarse en el informe de evaluación.

Si no es posible una recopilación de datos/misión de campo, se pueden realizar entrevistas remotas por teléfono o en línea (Skype, Zoom, Teams, etc.). No se debe poner en peligro a los interesados, consultores o personal del PNUD e INADEH ya que la seguridad es la prioridad clave.

Se puede considerar una breve misión de validación si se confirma que es segura para el personal, consultores, partes interesadas y si tal misión es posible dentro del cronograma de evaluación.

[1] Para ideas sobre estrategias y técnicas innovadoras y participativas de seguimiento y evaluación, véase UNDP Discussion Paper:Innovations in Monitoring and Evaluations Results, 05 Nov 2013.

G. RESULTADOS ESPERADOS Y ENTREGABLES/ PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación requiere de los siguientes productos, según el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y las GUIAS DE EVALUACION de PNUD 2021.

Entregable /Productos	Tiempo Estimado para Completar Tarea	Porcentaje a pagar	Revisión y Aprobación Requerida *(Indique el Cargo de la persona que va a revisar el producto y confirmará la aceptación)*
Primer producto: **Informe inicial de la Evaluación (Plan de Trabajo)** El/la evaluador/a deberá preparar un informe inicial antes de lanzarse de lleno al ejercicio de recolección de datos. Ese informe debería detallar la comprensión del evaluador/a sobre lo que va a evaluar y por qué, mostrando cómo cada pregunta de la evaluación será contestada y por qué medio: los métodos propuestos; las fuentes de información propuestas, y los procedimientos de recolección. Este informe incluirá los instrumentos preliminar a utilizar para entrevistas y sesiones de trabajo y un resumen de la documentación remitida por el Proyecto. Este Plan de Trabajo deberá ser presentado ante el Comité de Referencia para su aprobación.	10 días calendarios a partir de la firma del contrato	0%	Oficial de Programa y Coordinadora de Proyecto
Segundo producto: **Borrador de Informe de Evaluación de medio término** Entrega del Borrador de informe de evaluación de medio término y presentación (documento word + ppt) de evidencias de resultados al equipo de proyecto. El Comité de Referencia y las partes interesadas deben examinar el borrador del informe de evaluación para asegurar que ésta cumple los criterios de calidad y emitir comentarios. El Comité de Referencia y las partes interesadas deben examinar el borrador del informe de evaluación para asegurar que ésta cumple los criterios de calidad y emitir comentarios.	30 días calendarios a partir de la firma del contrato	40%	Oficial de Programa y Coordinadora de Proyecto
Tercer producto: **Informe final de Evaluación de medio término** Entrega del Informe Final de la Evaluación de medio término y presentación de los resultados finales al Comité de Referencia (documento + PPT)[2]. El informe final deberá contener una descripción completa del enfoque seguido y las razones de su adopción,	40 días calendarios a partir de la firma del contrato	60%	Oficial de Programa y Coordinadora de Proyecto

[2] La presentación final, en power point, de la Evaluación puede ser virtual.

señalando explícitamente las hipótesis utilizadas y los retos, puntos fuertes y débiles de los métodos y el enfoque seguido para el examen. El documento deberá contener recomendaciones de acción y cumplir con el contenido mínimo solicitado. Notas: • Cuando se presente el informe final de evaluación, también se requiere que el/la evaluador/a proporcione un itinerario, donde se detalle cómo se han abordado (o no) todos los comentarios recibidos en el borrador de informe de evaluación. • El informe final debe presentarse en idioma español* • Las fechas de finalización de las actividades podrán ser ajustadas en función de la fecha de la firma del contrato*. • El/la evaluador/a entregará en formato digital los resultados de las entrevistas y sesiones de trabajo realizadas con los distintos actores en el marco de la presente contratación.			

NOTA: Ver en Anexos el formato y contenido de los informes de evaluación del PNUD.

E. ACUERDOS INSTITUCIONALES

Para la planificación, seguimiento y ejecución de esta Evaluación se conformará un Comité de Referencia constituido por el Director de Planificación del INADEH, la Coordinadora del Proyecto, el Oficial de Programa de la cartera de Igualdad e inclusión social, económica y ambiental (ISEA) y la Especialista de Planificación, Seguimiento y Evaluación del PNUD.

Las funciones de este Comité de Referencia de la Evaluación de medio término del proyecto son las siguientes:

1. Realizar la planificación, la gestión y la coordinación logística para el desarrollo de la evaluación medio término del proyecto.
2. Facilitar y coordinar la agenda, las entrevistas y proveer la información relevante al evaluador (a).
3. Recibir del evaluador (a) los informes de la consultoría, comentarlos, darlos a conocer a la Gerencia y posteriormente a las partes interesadas.
4. Aglutinar las sugerencias y comentarios de los reportes producidos por el evaluador(a), atendiendo a cualquier discrepancia entre las partes que presentan comentarios y entregarlos al evaluador (a) independiente.
5. Dar a conocer a las partes interesadas el Informe Final de la Evaluación de medio término del Proyecto.
6. Dar a conocer a la Gerencia las recomendaciones de la evaluación del proyecto para dar respuestas a cada una de ellas y hacer seguimiento al plan de acción.

El Oficial de Programa de la Oficina del PNUD en Panamá y la Coordinadora del Proyecto, supervisarán directamente el trabajo del evaluador/a.

El Oficial de Programa, en conjunto con la Coordinadora del proyecto, tendrán cinco (5) días hábiles para revisar la documentación y solicitar ajustes o ampliaciones a los informes. Los pagos serán realizados dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la aprobación de cada producto.

El/la consultor/a será responsable de su movilización en la Ciudad de Panamá, así como el traslado a los centros del INADEH en las provincias de Panamá Oeste, Coclé, Los Santos y Colón. Se incluye en los anexos las ubicaciones de estos centros para referencia y sus recorridos vía terrestre (lo recomendado).

F. DURACION DE LOS TRABAJOS

Duración: 40 días calendario (30 días efectivos de trabajo).

PLAZOS PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Esta sección contempla cada una de las actividades que son responsabilidad del evaluador/a y por las que deberán rendir cuentas, así como los miembros del Comité de Referencia de la Evaluación.

ACTIVIDAD	TIEMPO
Revisión por parte del/la evaluador/a de toda la información proporcionada por el PNUD para la elaboración del Informe Inicial de la evaluación	10 días
Reunión informativa entre el Evaluador/a y el Comité de Referencia	1 hora
Entrega y presentación del Informe Inicial de la Evaluación, por el/la evaluador/a (entrega el diseño y los métodos de evaluación)	2 horas
Misión en campo en la ciudad de Panamá (entrevistas, cuestionarios, reuniones) Misión en campo en Ciudad de Panamá y provincias (visitas de campo, entrevistas) Nota: antes de finalizar la misión en Panamá, el evaluador/a presenta los hallazgos preliminares al Comité de Referencia y partes interesadas	10 días
Entrega del Borrador de Informe de Evaluación de medio término del Proyecto	10 días
Periodo de revisión del borrador de informe de evaluación por el Comité de Referencia y las partes Interesadas	5 días
Preparación y entrega y presentación[3] del Informe final de Evaluación de medio término	5 días
Ajuste del Informe Final en base a los comentarios del Comité de Referencia y entrega del Informe Final y entrega de bitácora de comentarios y respuestas	5 días
TOTAL	**40 días calendario**

H. LOCALIZACION DE LOS TRABAJOS

Los servicios se localizarán en la República de Panamá.

Las reuniones con el equipo de PNUD se podrán desarrollar en las oficinas del PNUD – Panamá, ubicadas en Clayton, Ciudad del Saber.

[3] La presentación del informe final de la evaluación puede ser vía Skype

Las reuniones con el equipo del INADEH del INADEH se realizarán en el centro de INADEH Tocumen y en los centros de las provincias incluidas.
Las reuniones con los miembros del Consejo Directivo y la representante del Ministerio de Relaciones Exteriores se realizarán en sus oficinas respectivas, todas ubicadas en la Ciudad de Panamá.

Ver el Anexo 9 con las locaciones para los centros del INADEH en las provincias de Panamá Oeste, Coclé, Los Santos y Colón.

Viajes:

Todos los gastos de viajes serán incluidos en la propuesta. En general, PNUD no aceptará los costos que excedan las tarifas en clase económica. En el caso de que un Contratista Individual desee viajar en una clase más alta él/ella puede hacerlo utilizando sus propios recursos.

En el caso de que surja un viaje imprevisto como parte de la consultoría, el pago de los gastos de viaje, alimentación y gastos terminales deben ser acordados con anticipación, entre el Oficial de Programa y el Contratista Individual, y serán reembolsados utilizando los formularios correspondientes (F-10) según las normas PNUD.

Consideraciones adicionales debido a la pandemia del COVID 19, en caso de que sea requerido

En caso de que toda o parte de la evaluación de medio término se lleve a cabo virtualmente, se debe tener en cuenta la disponibilidad de las partes interesadas, y la capacidad o la voluntad de ser entrevistados de forma remota. Adicionalmente, tomar en consideración que la accesibilidad a Internet/computadora podría representar un inconveniente, en algunos casos. Estas limitaciones deben reflejarse en el informe de evaluación.

Si no es posible una recopilación de datos/misión de campo, se pueden realizar entrevistas remotas por teléfono o en línea (Skype, Zoom, Teams, etc.). No se debe poner en peligro a los interesados, consultores o personal del PNUD, INADEH y partes interesadas, ya que la seguridad es la prioridad clave.

Se puede considerar una breve misión de validación si se confirma que es segura para el personal, consultores, partes interesadas y si tal misión es posible dentro del cronograma de evaluación.

I. REQUISITOS DE SELECCIÓN DEL EXPERTO/A

Formación Académica:
Formación académica en Ciencias Sociales, Ciencias Políticas, Economía, Derecho, Políticas Públicas u otras áreas relacionadas.
Maestría o Post grado en áreas de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos.
Deseable formación en Igualdad de Género y/o empoderamiento de mujeres y derechos humanos.

Experiencia General:
Al menos 5 años de experiencia en el manejo de herramientas de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos.
Experiencia de trabajo con Agencias de cooperación internacional, preferiblemente Agencias del Sistema de Naciones Unidas.

Experiencia específica:
Al menos 3 experiencias comprobadas de realización de Evaluaciones relativas a proyectos de desarrollo, incluyendo la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
Conocimiento de la realidad social, política y económica de Panamá.

Habilidades Generales:
Dominio del idioma español
Habilidades de comunicación.
Capacidad para coordinar, liderar y manejar grupos.
Habilidad para trabajar bajo presión y cumplir con plazos cortos.
Disponibilidad para viajar al interior del país
Manejo de sistemas informáticos para la realización de la evaluación.
Capacidad analítica y de relacionamiento mediante mapas mentales.
Capacidad en redacción, estructuración y presentación de informes.

Idiomas requeridos: español

J. FORMA DE PAGO DEL EXPERTO/A

El PNUD pagará al experto/a el monto de honorarios que se especifique en el contrato. También se especificarán en el contrato que recibirá los viáticos, los pasajes y los gastos terminales correspondientes a los viajes exigidos por las misiones.

El/la experto/a recibirá el pago por honorarios, sujeto a la aprobación de los productos que deba entregar y a la aprobación del certificado de pago correspondiente por parte de el/la supervisor/a inmediato/a.

Los contratos suscritos en la modalidad de Contrato Individual no conllevan ningún adelanto de honorarios, ni en la fecha de inicio del contrato ni al inicio de los periodos de las consultorías específicas.

Cuando sea necesario realizar viajes, al inicio de cada misión se le proporcionará un pasaje para viajar al lugar y país en donde prestará sus servicios, por la vía más directa y económica, para cualquier número de horas de duración del viaje, y se le pagarán los gastos terminales correspondientes y el 100% de los viáticos correspondientes de acuerdo a la tasa de Naciones Unidas para el lugar y país en que vaya a prestar sus servicios.

K. ÉTICA DE LA EVALUACIÓN

Para lograr los objetivos de la evaluación, se requiere del/la evaluador/a que sus labores estén en línea con las normas vigentes de Ética a las cuales se hace referencia en la Guía y que firmen el Código de Conducta adjunto en Anexo 7 y 8 de estos términos de referencia.

La evaluación deberá ser diseñada y realizada de manera que respete y proteja los derechos y bienestar de las personas y de las comunidades beneficiarias del proyecto, en conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas y otras convenciones de derechos humanos.

El/la evaluador/a deberá respetar la dignidad y diversidad de los participantes en la evaluación cuando planifiquen, lleven a cabo e informen sobre la evaluación, usando instrumentos de evaluación apropiados para el entorno cultural en el que tiene lugar. Deberá tratarse a los participantes de la evaluación de manera autónoma, darles tiempo e información para decidir si desean o no participar, y que puedan tomar una decisión de forma independiente, sin presiones.

Todos los evaluadores contratados por unidades de programa del PNUD deberán manifestar su acuerdo y firmar el Código de conducta de Evaluadores en el Sistema de Naciones Unidas. Para mayor referencia por favor revisar el documento "Ethical Guidelines For Evaluation" (Directrices éticas para la evaluación) UNEG.

L. PRESENTACION RECOMENDADA Y OTRAS OBLIGACIONES

Al presentar su propuesta, el consultor debe presentar la metodología propuesta o plan de trabajo.

El/la Consultor/a seleccionado/a tendrá la obligación de:

1. Certificar que cuenta con cobertura de seguro médico vigente durante el período comprendido por la consultoría. El/la consultor/a deberá entregar los detalles de su póliza (Empresa/Entidad, número de documento y teléfono de la empresa/entidad) y copia del documento.
2. Entregar una copia de tarjeta de vacunación con inmunización COVID-19 o constancia de la cita programada por las autoridades sanitarias correspondientes o constancia de culminación de periodo de cuarentena, por reciente contagio de COVID-19.
3. Obtener los permisos de seguridad para viajar a los países en los cuales se requerirán sus servicios, antes de realizar cualquier viaje. Estos permisos se pueden obtener en www.undss.org. (Si aplica).
4. Tener el contrato firmado por el PNUD y el/la experto/a antes de empezar la consultoría. Si el profesional empieza el trabajo sin haber suscrito el contrato, el trabajo realizado será por cuenta y riesgo del profesional.
5. Todos los productos elaborados y antecedentes recopilados por el/la experto/a son de la propiedad del PNUD. Para la utilización de total o parcial de los documentos para otra consultoría o trabajo, deberá obtenerse un permiso escrito del PNUD.

M. ANEXOS

ANEXO 1: CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL/LA EVALUADOR/A
ANEXO 2: LISTADO DE DOCUMENTOS MINIMOS A CONSULTAR
ANEXO 3: LISTADO PRELIMINAR DE ACTORES CLAVE A CONSULTAR
ANEXO 4: PROPUESTA DE ESTRUCTURA PARA EL PLAN DE TRABAJO DE LA EVALUACIÓN
ANEXO 5: PROPUESTA DE ESTRUCTURA PARA EL INFORME DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO
ANEXO 6: MATRIZ DE EVALUACIÓN
ANEXO 7: CÓDIGO DE CONDUCTA PARA EVALUADORES-AS
ANEXO 8: FORMULARIO DE ACUERDO DE LA EVALUACIÓN
ANEXO 9: UBICACIONES DE LOS CENTROS DEL INADEH EN LAS PROVINCIAS DE PANAMÁ OESTE, COCLÉ, LOS SANTOS Y COLÓN

Este Término de Referencia está aprobado por:

Firma

Nombre y Cargo Gabriel Boyke / Oficial de Programa
Fecha 24 de enero de 2022

Anexo 3: Escalas de Calificaciones de acuerdo a los Términos de Referencia

Escalas de calificaciones				
Calificaciones de Pertinencia	**Calificaciones de Coherencia**	**Calificaciones de eficacia**	**Calificaciones de eficiencia**	**Calificaciones de sostenibilidad:**
2. Pertinente (P) 1. No Pertinente (NP)	6: Altamente satisfactoria (AS): el proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos 5: Satisfactorio (S): solo hubo deficiencias menores. 4: Moderadamente satisfactoria (MS): hubo deficiencias moderadas. 3. Moderadamente insatisfactoria (MI): el proyecto tuvo deficiencias significativas. 2. Insatisfactorio (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos. 1. Altamente insatisfactoria (MI): el proyecto tuvo deficiencias severas.	6: Altamente satisfactoria (AS): el proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos 5: Satisfactorio (S): solo hubo deficiencias menores. 4: Moderadamente satisfactoria (MS): hubo deficiencias moderadas. 3. Moderadamente insatisfactoria (MI): el proyecto tuvo deficiencias significativas. 2. Insatisfactorio (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos. 1. Altamente insatisfactoria (MI): el proyecto tuvo deficiencias severas.	6: Altamente satisfactoria (AS): el proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos 5: Satisfactorio (S): solo hubo deficiencias menores. 4: Moderadamente satisfactoria (MS): hubo deficiencias moderadas. 3. Moderadamente insatisfactoria (MI): el proyecto tuvo deficiencias significativas. 2. Insatisfactorio (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos. 1. Altamente insatisfactoria (MI): el proyecto tuvo deficiencias severas.	4. Probable (P): riesgos insignificantes para la sostenibilidad. 3. Moderadamente probable (MP): riesgos moderados. 2. Moderadamente improbable (MI): riesgos significativos. 1. Improbable (I): riesgos Graves.

Anexo 4: Lista de Documentos Revisados

- Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF) 2021-2025.
- Documento de Programa de País PNUD-Panamá (CPD 2021-2025).
- Prodoc del Proyecto (2018) / Marco de Resultados
- Actas de Juntas de Proyecto realizadas
- CDRs firmados
- Directrices de evaluación del PNUD 2021
- Informes de Auditoría del proyecto de INADEH
- OECD. 2010. Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados.
- ONU Mujeres 2015, ¿Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género? UN-Women-Evaluation-Handbook-es.pdf (unwomen.org)
- Plan Estratégico de Gobierno de Panamá 2019-2024.
- Plan Estratégico del INADEH 2016 – 2020
- Plan Estratégico del INADEH 2021 - 2025
- Revisión Sustantiva 001/2021 del proyecto
- Planes Anuales Operativos (POAs), Informes Semestrales y Anuales del proyecto.
- Productos generados por el Proyecto
- Visitas de campo al proyecto
- Publicaciones realizadas por el Proyecto
- UNEG 2008, Ethical Guidelines for Evaluation 2020 Ethical Guidelines for Evaluation.pdf

Anexo 5: Estructura de Actividades EMT

5.1 Preparación del trabajo de campo y Producto 1 Informe de Inicio

Compatibilidad de expectativas: Coordinación con el PNUD Panamá y Coordinación del Proyecto para conciliar las expectativas concretas de la evaluación y los límites de la misma y establecer el marco inicial de gestión de la evaluación: Se realizó un intercambio de información del proyecto, de la información disponible, de los tiempos y urgencias, de las carencias y necesidades, de las facilidades y apoyos con lo que se cuenta para realizar la evaluación.

Recopilación y sistematización inicial de información disponible: Se analiza la información disponible y se determinan las brechas de información y posibles formas de superarlas. Este trabajo se realiza mediante los siguientes medios iniciales: a) Recepción de Información disponible, b) Presentación del Proyecto por parte de la Coordinación del Proyecto del Proyecto;

Construcción de instrumentos de medición y agenda preliminar de misión: Se elaboran las preguntas y pautas de entrevistas y se identifica lista de entrevistas necesarias de realizar con prioridades y primeras fechas posibles.

Elaboración y entrega del Producto 1: Informe Inicial. Con los insumos de los pasos anteriores se entrega el producto 1 para obtener retroalimentación del mismo.

Recepción de comentarios, mejora del Producto 1 y aprobación de este de forma tal, que sirva de guía para la evaluación del proyecto.

5.2 Misión en Panamá para realización de entrevistas a Involucrados en el Proyecto y Presentación de Resultados Iniciales

Ajuste del cronograma de entrevistas: Determinación al detalle de las entrevistas y duración de las mismas. Confirmación de los entrevistados y preparación de instrumentos de registro.

Entrevistas durante la misión en Panamá y visita a áreas prioritarias del proyecto: Realización de las entrevistas definidas, recopilación de información nueva, sistematización de información y determinación de nuevos requerimientos de información y medición.

Producto 2. Presentación de Conclusiones Iniciales: Presentación ante el Comité de Referencia constituido por el Director de Planificación del INADEH, la Coordinadora del Proyecto, el Oficial de Programa de la cartera de Igualdad e inclusión social, económica y ambiental (ISEA) y la Especialista de Planificación, Seguimiento y Evaluación del PNUD, de los hallazgos preliminares después de la Misión en terreno y las entrevistas a todos los involucrados. Recepción de retroalimentación de los participantes para mejorar el análisis, desarrollar nuevas pesquisas y profundizar aspectos o mediciones.

5.3 Elaboración de Informes

Esta etapa se realiza en escritorio y requiere una coordinación de tiempos muy afinada para elaborar los productos finales de la Evaluación que contemplan:

- Borrador de Informe de Evaluación de medio término y presentación.
- Informe Final de la Evaluación de medio término y presentación de los resultados finales al Comité de Referencia (documento + PPT) y prueba de Auditoría/Audit Trail con respuesta a comentarios al borrador del Informe de Evaluación de medio término

Anexo 6: Entrevistas Realizadas a actores clave

La lista de actores entrevistados fue consensuada entre el evaluador, el equipo del proyecto y el PNUD, considerando los actores identificados en el PRODOC y aquellos que se sumaron durante la vida del proyecto

1. Aleida Ferreyra	Representante Residente Adjunta de la Oficina de PNUD - Panamá
2. Ana del Carmen Olmedo	Jefa del centro de La Chorrera, Panamá Oeste
3. Arístides Hernández	Asesor del despacho del Ministro de Economía y Finanzas (MEF)
4. Carlos González Miranda	Director de Presupuesto de la Nación del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), ex Coordinador del proyecto INADEH
5. Denis Mela	Director Provincial Los Santos, centro de Guararé
6. Elvis Ramírez	Jefe Departamento de Informática
7. Gabriel Boyke	Oficial de Programa IISEA de la Oficina de PNUD
8. Gilma Peña	Jefa de Proyectos de Cooperación Bilateral y Multilateral (MIRE)
9. Giselle Núñez	Analista de Proyectos de Cooperación (MIRE)
10. Irina Madrid	Especialista de M&E de la Oficina de PNUD
11. Iris Echevers	Subdirectora de Administración y Finanzas del INADEH
12. Joanna Diez Cuan	Coordinadora del Proyecto
13. José De La Rosa Castillo	Director de Planificación y Evaluación del INADEH
14. Juan Díaz	Jefe Departamento de Evaluación, INADEH
15. Juan Moreno	Representante del Consejo Nacional de Trabajadores Organizados (CONATO)
16. Dylia Ana Rosales	Jefa Departamento de Planificación, INADEH
17. María Fernández Trueba	Especialista en Género, PNUD
18. Mariela Salgado	Equipo del Proyecto
19. Martín Fuentes	Coordinador Unidad de Desarrollo Humano, PNUD
20. Moisés Véliz Arosemena	Ex Director General del INADEH 2019 – 2021, Observatorio del Mercado Laboral del MITRADEL
21. Nathaniel Wilson	Director Provincial Colón, centro de Puerto Escondido
22. Rut Abiseg Villarreal	Equipo del Proyecto
23. Samuel Rivera Valencia	Ex Director General del INADEH 2017 – 2019
24. Virgilio Sousa Valdés	Ex Director General del INADEH – 2021 – 2022
25. Winston Sánchez	Secretario General, Ministerio del Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL)
26. Yesenia Fernández	Jefa de Negociación, Ministerio de Relaciones Exteriores (MIRE)

Anexo 7: Agenda de Misión de Campo Realizada

REPÚBLICA DE PANAMÁ — GOBIERNO NACIONAL — | INADEH Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano

PNUD

Proyecto PS00102796

"Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional"

AGENDA DE MISIÓN REALIZADA – EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO
25 de abril al 6 de mayo de 2022

Lunes, 25 de abril de 2022
11:00 am Reunión con el Comité de Referencia de la Evaluación
Presentación del Plan de Trabajo de la Evaluación de medio término del Proyecto por parte del consultor Hernán Reyes

- Joanna Diez Cuan – Coordinadora del Proyecto
- Irina Madrid - Especialista de M&E de la Oficina de PNUD
- José De La Rosa Castillo – Director de Planificación y Evaluación del INADEH
- Iris Echevers – Subdirectora de Administración y Finanzas del INADEH

Ubicación: Clayton, Ciudad del Saber, Casa de las Naciones Unidas, Edificio 128, Piso 1, Sala de Reuniones

1:00 pm Reunión inicial con Gerencia del PNUD Panamá

- Aleyda Ferreyra - Representante Residente Adjunta de la Oficina de PNUD - Panamá
- Gabriel Boyke - Oficial de Programa IISEA de la Oficina de PNUD

Ubicación: Clayton, Ciudad del Saber, Casa de las Naciones Unidas, Edificio 128, Piso 2, Sala de Reuniones de Gerencia

3:30 pm Inicio de reuniones con miembros del Consejo Directivo

- Juan Moreno - Representante del Consejo Nacional de Trabajadores Organizados (CONATO)

Ubicación: Clayton, Ciudad del Saber, Edificio 104, oficinas CIDES

Martes, 26 de abril de 2022
8:30 am Inicio de reuniones con el equipo INADEH en el centro de Tocumen, ciudad de Panamá

- Joanna Diez Cuan – Coordinadora del Proyecto
- Rut Villarreal – Asistente Administrativa del Proyecto
- Marcela Bernal – Ingeniera del Proyecto

10:30 am – Dirección de Planificación y Evaluación de INADEH

- José De La Rosa Castillo - Director de Planificación y Evaluación
- Juan Diaz – Jefe Departamento de Evaluación
- Liliana Rosales – Jefa Departamento de Planificación

2:00 pm – Informática de INADEH

- Elvis Ramírez – Jefe de la Unidad de Informática (beneficiario)

Ubicación: Avenida Domingo Díaz, centro de INADEH Tocumen

Miércoles, 27 de abril de 2022
9:00 am Continuación de reuniones con miembros del Consejo Directivo de INADEH, ciudad de Panamá
- Winston Sánchez - Secretario General Ministerio del Trabajo y Desarrollo Social (MITRADEL)

Ubicación: Tumba Muerto, Edison Plaza, Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral

2:00 pm Continuación de reuniones con miembros del Consejo Directivo de INADEH, ciudad de Panamá
- Arístides Hernández – Representante del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

Ubicación: Vía España, Edificio Ogawa, Ministerio de Economía y Finanzas, Despacho Superior, Piso 3.

3:30 pm am Inicio de reuniones con otros actores
- Moisés Véliz Arosemena – Ex Director General del INADEH 2019 – 2021, Observatorio del Mercado Laboral del MITRADEL

Ubicación: Tumba Muerto, Edison Plaza, Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral, Observatorio del Mercado Laboral

Jueves, 28 de abril de 2022
9:00 am Reunión con representantes del Ministerio de Relaciones Exteriores (MIRE)
- Yesenia Fernández – Jefa de Negociación – Dirección de Cooperación Internacional del MIRE
- Gilma Peña – Jefa de Proyectos – Dirección de Cooperación Internacional del MIRE
- Giselle Núñez – Analista de Proyectos – Dirección de Cooperación Internacional del MIRE

Ubicación: Casco Viejo, Ministerio de Relaciones Exteriores, Palacio Bolívar, Piso 1.

11:30 am – Continuidad de reuniones con otros actores
- Carlos González Miranda – Director de Presupuesto de la Nación del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), ex Coordinador del proyecto INADEH

Ubicación: Vía España, Edificio Ogawa, Ministerio de Economía y Finanzas, Dirección de Presupuesto de la Nación

2:00 pm Continuidad de reuniones con otros actores
- Virgilio Sousa Valdés – Ex Director General del INADEH – 2021 – 2022

Ubicación: Clayton, Ciudad del Saber, Casa de las Naciones Unidas, Edificio 129, Piso 3, Sala de Operaciones

Viernes, 29 de abril de 2022
9:00 am Inicio de reuniones con los centros del INADEH
- Ana del Carmen Olmedo – Jefa del centro de La Chorrera, Panamá Oeste

Ubicación: Centro de INADEH de La Chorrera, provincia de Panamá Oeste

2:00 pm Continuidad de reuniones con los centros del INADEH
- Nathaniel Wilson – Director Provincial Colón, centro de Puerto Escondido

Martes, 3 de mayo de 2022
9:00 am Visita al centro de Penonomé, Coclé para conocer el centro con acompañamiento del proyecto
Ubicación: Centro de INADEH Penonomé, provincia de Coclé
Salida al centro de Guararé, Los Santos.

2:30 pm Continuidad de reuniones con los centros del INADEH
- Denis Mela – Director Provincial Los Santos, centro de Guararé

Ubicación: Centro de INADEH de Los Santos, provincia de Guararé
Regreso a la ciudad de Panamá

Miércoles, 4 de mayo de 2022

8:00 am Continuidad de reuniones con el equipo INADEH en el centro de Tocumen, ciudad de Panamá

- 8:00 am - Mariela Salgado Canto - Directora General Encargada, marzo de 2022 a la fecha

Ubicación: Avenida Domingo Díaz, centro de INADEH Tocumen

Jueves 5 de mayo de 2022

11:30 am Continuidad de reuniones con otros actores

- Samuel Rivera Valencia – Ex Director General del INADEH 2017 – 2019 (firma de Documento de Proyecto)

Ubicación: Clayton, Ciudad del Saber, Casa de las Naciones Unidas, Edificio 129, Piso 2, Sala de Reuniones de Gerencia

1:00 pm Reunión de cierre con Gerencia del PNUD Panamá

- Aleyda Ferreyra - Representante Residente Adjunta de la Oficina de PNUD - Panamá
- Gabriel Boyke - Oficial de Programa IISEA de la Oficina de PNUD

Ubicación: Clayton, Ciudad del Saber, Casa de las Naciones Unidas, Edificio 129, Piso 2, Sala de Reuniones de Gerencia

2:30 pm Reunión con María Fernández Trueba – Especialista de Género de la Oficina de PNUD
Ubicación: Clayton, Ciudad del Saber, Casa de las Naciones Unidas, Edificio 129, oficina de María Fernández Trueba

4:00 pm Reunión con Martín Fuentes – Coordinador de la Unidad de Desarrollo Humano del PNUD
Ubicación: Clayton, Ciudad del Saber, Casa de las Naciones Unidas, Edificio 129, oficina de Martín Fuentes

Viernes, 6 de mayo de 2022

11:00 Reunión con el Comité de Referencia de la Evaluación
Retroalimentación de los primeros hallazgos de la Evaluación y Buenas Prácticas, por parte del consultor Hernán Reyes

- Joanna Diez Cuan – Coordinadora del Proyecto
- Irina Madrid - Especialista de M&E de la Oficina de PNUD
- José De La Rosa Castillo – Director de Planificación y Evaluación del INADEH
- Iris Echevers – Subdirectora de Administración y Finanzas del INADEH

Ubicación: Clayton, Ciudad del Saber, Casa de las Naciones Unidas, Edificio 128

Anexo 8: Matrices de Evaluación de Logro de Objetivos y Productos

a) Matriz de evaluación y calificación del Objetivo del Proyecto

Objetivo: **Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional**						
Producto 1. - INADEH reposicionado como Centro rector de la Formación Profesional (FP) en Panamá						
Indicadores PRODOC/Revisión Sustantiva 001/2121	**Línea de Base**	**Meta 2021 Revisión Sustantiva**	**Meta 2024 Revisión Sustantiva**	**Valoración de logros por EMT[26]**	**Sostenibilidad[27]**	**Pertinencia[28]**
1.1 Evaluación del posicionamiento del INADEH a nivel nacional realizada y presentada a las autoridades	**0 (2021)**	**1**	**3**	**5 (S) Satisfactorio.** Si bien es cierto que no se alcanzó a terminar en el año 2021, en marzo del 2022 se entregó la consultoría para la realización de la Encuesta de Satisfacción de empresarios y participantes para determinar cómo perciben las y los panameños al INADEH y cuáles son sus expectativas sobre la institución. El producto entrega elementos objetivos para tomar decisiones estratégicas hacia el interior y el exterior de la institución.	**3 (Algo Probable)** La actividad se está realizando con algo de retraso, pero debiera poder cumplirse la meta y a futuro plantearse una evaluación cada 2 a 3 años para poder observar tendencias sin que signifique un costo y una exigencia tan fuerte como realizarla anualmente y poder cumplirla.	**2. Pertinencia (P)** Nacional, Muy alta Poder contar con una mirada externa permanente sobre el INADEH le permitirá tomar mejores decisiones de inversión y operativas que la vinculen a las prioridades nacionales
1.2. Número de acciones de comunicación inclusivas realizadas en el marco de la nueva estrategia de comunicación institucional de INADEH.	**10 (2017)**	**100**	**160**	**4 (MS) Moderadamente Satisfactorio**. El Indicador proviene desde el PRODOC y tiene deficiencia en su formulación por no ser preciso. La suma de las acciones declaradas desde el año 2018 al 2021 es de 66 por lo que se encuentra bastante debajo de su meta al 2021. Se ha observado que año a año estas acciones van en aumento alcanzando su máximo en el año 2021 de 22 acciones. Se estima difícil que se logre cumplir la meta el 2024. Es recomendable reformar el indicador y ligarlo más directamente a metas de la estrategia de comunicación. Durante el año 2022 se contrató la consultoría que se encuentra en proceso para el Diseño de un Manual de Identidad Corporativa para la Campaña del Plan de Transformación Integral	**3 (Algo Probable)** Si bien es cierto la actividad tiene un alto retraso respecto de sus metas programadas, se observa una permanencia constante en el período y ha sido incorporada en las tareas permanentes de INADEH lo que le da sostenibilidad.	**2. Pertinencia (P)** Nacional, Muy Alta. Es preciso comunicar en forma permanente las actividades de INADEH en el marco de una estrategia comunicacional para sensibilizar sobre su rol en la sociedad panameña.

[26] Calificaciones asignadas con la escala de 6 puntos de valoración del progreso en el logro de resultados: 6 Altamente Satisfactorio (AS), 5 Satisfactorio (S), 4 Moderadamente Satisfactorio (MS), 3 Moderadamente Insatisfactorio (MI), 2 Insatisfactorio (I), 1 Altamente Insatisfactorio (AI).

[27] Escala de 1 a 4 en donde el máximo es 4 (Probable), posteriormente viene 3 (Algo Probable), 2 (Algo Improbable) y finalmente 1 (Improbable)

[28] La calificación es binaria: 2 pertinente o 1 no pertinente

				de INADEH lo que puede ser un gran aporte a la unificación de las acciones de comunicación realizadas a todo nivel por el INADEH.		
1.3 Mesas de trabajo y alianzas nacionales e internacionales realizadas	**0 (2021)**	**0**	**4**	**3 Moderadamente Insatisfactorio** Para el año 2022 se tiene programado realizar 2 de las 4 metas del período. A marzo no se declara ninguna actividad al respecto lo que merece atención por parte del proyecto.	**2 (algo improbable)** Todavía no hay actividades que permitan realizar un pronóstico positivo de sostenibilidad al respecto	**2. Pertinencia (P)** Nacional. Puede ser de mucha trascendencia dependiendo de las características de las mesas o alianzas realizadas
1.4 Acciones para la implementación de la metodología de formación dual ejecutadas	**0 (2021)**	**0**	**2**	**5 Satisfactorio** Las dos metas se tienen programadas a ser ejecutadas en el año 2022. Por una parte, se concluyó la consultoría para la Actualización y Modificación de la Ley de Formación Profesional Dual en Panamá y en segundo lugar se contrató en marzo al Coordinador del Programa de Formación Dual lo que permitiría darle operatividad al tema y cumplir con la meta durante este año.	**3 (Algo Probable)** Actividades comenzando a desarrollarse por lo que no se puede asegurar su sostenibilidad todavía.	**2. Pertinencia (P)** Nacional, Muy Alta. El tema de la formación dual es muy importante para el INADEH
1.5. Sistema SERPE articulado entre el MITRADEL y el INADEH	**0 (2021)**	**0**	**1**	**2 Insatisfactorio** Para el año 2022 se tiene programado realizar la actividad comprometida. A marzo no se declara ninguna actividad al respecto lo que puede ser complejo debido a que este trabajo puede tener complicaciones en su implementación.	**2 (algo improbable)** Todavía no hay actividades que permitan realizar un pronóstico positivo de sostenibilidad al respecto	**2. Pertinencia (P)** Nacional
1.6 Política de Formación Profesional con enfoque de igualdad de género elaborada y aprobada	**0 (2021)**	**0,5**	**1**	**3 Moderadamente Insatisfactorio** Para el año 2022 se tiene programado completar esta actividad. Esta actividad depende de otras actividades en curso que en el mes de mayo 2022 se encontraban en proceso de entrega (1.1 y 3.7) se espera avanzar fuertemente en el segundo semestre del 2022 en este tema. El soporte de PNUD en el tema de género puede permitir avances sustantivos asimismo el compromiso de INADEH de sumarse al "Sello de Género Responsiva" en la cual participan 7 instituciones de gobierno y es un compromiso país se constituye en un aliciente para el desarrollo de este tema. Desde la perspectiva de la evaluación se estima que es difícil cumplir en el año 2022 la meta, en especial puesto que ella significa que la política también debe ser no sólo creada sino que aprobada y validada. Esto	**3 (Algo Probable)** Las actividades recién se encuentran en desarrollo, pero existe la probabilidad de que se puedan lograr y trascender al institucionalizarse el mandato internamente. Si bien como señalaba en el párrafo contiguo, hay retrasos en el logro, si se puede cumplir la meta en el año 2023 constituiría un gran éxito del proyecto, pues se alcanzaría a monitorear al menos un año (2024) para ver cómo se implementa y se puede mejorar.	**2. Pertinencia (P)** Nacional, Muy Alta. El tema de la política de Formación Profesional con enfoque de género se constituiría en un gran logro de importancia país muy significativo. La firma del compromiso del sello Genero Responsiva le da también el carácter de política de estado.

				último puede significar que se cierre este producto durante el año 2023.		
1.7 Estrategia o Plan de Formación Profesional elaborado y aprobado	**0 (2021)**	**1**	**1**	**2 Insatisfactorio** Para el año 2021 se tenía programado realizar la actividad comprometida completa lo que no se realizó. Sin embrago a mayo del 2022 se está contando con documentos de soporte de la Estrategia de Formación profesional que consisten en: • El estudio de la contribución del INADEH a los ODS. • la realización de la Encuesta de Satisfacción de empresarios y participantes para determinar cómo perciben las y los panameños al INADEH Este producto requiere que se haya terminado el producto 1.6 también. El proyecto debe esforzarse en apoyar con más fuerza este producto teniendo presente que de igual forma depende de los tiempos en que el mismo INADEH procese todo este esfuerzo.	**3 (Algo Probable)** Las actividades recién se encuentran en desarrollo, pero existe la probabilidad de que se puedan lograr en forma satisfactoria a más tardar el año 2023. Este producto es un pilar fundamental y estratégico en el plan de fortalecimiento del INADEH y es preferible que su proceso se consolide, aunque sea con retraso.	**2. Pertinencia (P)** Nacional, Muy Alta.
1.8 Documento de Estrategias y Desarrollo de Capacidades para el cumplimiento de la Agenda 2030 elaborado y aprobado	**0 (2021)**	**1**	**1**	**5 (S) Satisfactorio.** Si bien es cierto que no se alcanzó a terminar en el año 2021, en mayo del 2022 se encuentra en la etapa final de entrega de este trabajo realizado por parte de la Unidad de Desarrollo Humano de PNUD. Los hallazgos entregados en su versión no validada todavía son muy interesantes e importantes para desarrollar la Estrategia del INADEH y guiar un plan de trabajo de mejoras internas y es complementario a los Productos 1.1, 1.6 y 1.7. Se estima que se termina durante el año 2022 y es un aporte de calidad y de gran importancia para el INADEH.	**3 (Algo Probable)** La actividad se está realizando con algo de retraso, pero se concluye en poco tiempo más y si el proceso de socialización y validación sirve para construir una estrategia sólida del INADEH debiera ser sostenible en el tiempo.	**2. Pertinencia (P)** Nacional, Muy Alta.
1.9 Número de personas egresadas de los cursos / programas de formación beneficiados de la Metodología En Marcha, según sexo	**0 (2021)**	**50**	**200**	**3 Moderadamente Insatisfactorio** Esta actividad recién empezó a fines del año 2021 con la contratación del Instituto Confucio de la Fundación de la Universidad de Panamá para efectuar esta labor. Se ha iniciado con retraso, sin embargo, se espera poder cumplir este producto en lo que resta del proyecto. Se debe monitorear para asegurar que se pueda recuperar el tiempo.	**3 (Algo Probable)** La actividad se está realizando con algo de retraso, pero el Instituto Confucio entrega confianza de que se podrá lograr en tiempo y la calidad pertinentes.	**2. Pertinencia (P)** Nacional, Alta.
Promedio Valorización Producto 1				**3 Moderadamente Insatisfactorio (MI) 59%**	**3 Algo Probable (AP) 72%**	**2. Pertinente (P) 100%**

Producto 2. INADEH fortalecido institucionalmente						
Indicadores PRODOC	**Línea de Base**	**Meta 2021 Revisión Sustantiva**	**Meta 2024 Revisión Sustantiva**	**Valoración de logros por EMT[29]**	**Sostenibilidad[30]**	**Pertinencia[31]**
2.1 Número de acciones de capacitaciones y actualización continua del personal docente y supervisores	**4 (2020)**	**8**	**20**	**6 Altamente Satisfactorio** Se han realizado las 4 capacitaciones (cursos) correspondientes al año 2021 impartidos por la Academia CISCO de la Universidad Tecnológica de Panamá. al menos 2 reuniones de trabajo organizadas con la CNDC. Se realizaron en centros fuera de la capital. Se realizó también un proceso de Selección y contratación de personal docente, supervisores y directores en base a competencias. Este proceso ha permitido asegurar la disponibilidad de personal pertinente y adecuado para el INADEH. Esta actividad no estaba explícita en los indicadores del producto sin embargo a juicio de la evaluación es muy importante y complementaria a los demás indicadores que satisfacen este producto. Debiese inclusive ponerse al nivel de un indicador específico puesto que su cumplimiento es tan necesario como los otros e inclusive tiene más relevancia estratégica y operativa en la institución. La incorporación de este personal seleccionado se ha efectuado desde marzo del 2022 a partir de la aprobación final por la Directora del INADEH.	**4 (Probable)** La actividad se está realizando dentro de los tiempos programados y la actividad adicional de la selección y contratación de personal por competencias es una garantía de calidad para mejorar la institución lo que entrega proyecciones de sostenibilidad importantes.	**2. Pertinencia (P)** Nacional, Muy Alta.
2.2 Número de docentes y supervisores capacitados y actualizados, según sexo	**52 (2020)**	**92**	**250**	**6 Altamente Satisfactorio** Durante el año 2021 se realizaron capacitaciones y actualizaciones a 47 personas (34 Hombres y 14 Mujeres) con lo que se superó la meta en 7 llegándose a un total de 99 por el proyecto.	**4 (Probable)** Actividad realizada en los tiempos previstos y se cuenta con el procedimiento para seguir realizándolo en el futuro.	**2. Pertinencia (P)** Es muy específico pero es relevante para la institución.
2.3 Número de aulas, talleres, laboratorios y granjas didácticas de	**29 (2020)**	**50**	**80**	**6 Altamente Satisfactorio** Se ha realizado un trabajo muy elogiado por los centros debido a que la labor realizada por	**4 (Probable)** Las obras en sí mismas contienen los elementos de	**2. Pertinencia (P)** Nacional, Muy Alta

[29] Calificaciones asignadas con la escala de 6 puntos de valoración del progreso en el logro de resultados: 6 Altamente Satisfactorio (AS), 5 Satisfactorio (S), 4 Moderadamente Satisfactorio (MS), 3 Moderadamente Insatisfactorio (MI), 2 Insatisfactorio (I), 1 Altamente Insatisfactorio (AI).
[30] Escala de 1 a 4 en donde el máximo es 4 (Probable), posteriormente viene 3 (Algo Probable), 2 (Algo Improbable) y finalmente 1 (Improbable)
[31] La calificación es binaria: 2 pertinente y 1 no pertinente

Producto 2. INADEH fortalecido institucionalmente						
Indicadores PRODOC	**Línea de Base**	**Meta 2021 Revisión Sustantiva**	**Meta 2024 Revisión Sustantiva**	**Valoración de logros por EMT[29]**	**Sostenibilidad[30]**	**Pertinencia[31]**
INADEH que cumplen con los estándares mínimos para una formación profesional de calidad				el equipo del proyecto implicó un diagnóstico involucrando a los miembros de los centros en el diagnóstico de las necesidades, una licitación impecable y posteriormente un seguimiento y control de calidad a las obras. Los contratos adicionalmente incluyeron la mantención de los equipos comprados y un aseguramiento de un estándar de calidad para todas las obras y adquisiciones de alto nivel. Las obras y adquisiciones superaron la meta del año 2021 y se han continuado realizando durante el año 2022 con altos niveles de satisfacción de parte de los funcionarios de INADEH. A fines del año 2021 se contabilizan un total de 30 obras con lo que el total de logro serían 59 a esa fecha superándose en un 18% lo esperado. La labor realizada y que se está realizando ha sido cualitativamente muy superior a lo expresado en el indicador, demandando un gran esfuerzo, tiempo y compromisos de parte del equipo del proyecto. Hoy en día las peticiones para que el equipo se haga cargo de más obras sobrepasan no sólo las metas, sino que exigen una carga de trabajo alta para el equipo que la obligarían a dejar de lado otras acciones importantes del proyecto. Un proceso de mejora o habilitación desde el diseño hasta la puesta en marcha puede demorar 18 a 24 meses para obras significativas, lo que implica que es muy importante estudiar bien los nuevos compromisos que son posibles de adquirir si el proyecto se debe cerrar el año 2024.	su sostenibilidad por la vía de la calidad de las mismas y también porque las licitaciones han incluido los contratos de mantención de muchas de las compras, en especial de equipos sofisticados para habilitar aulas y laboratorios. Un plus grande sería que se traspasaran criterios, procedimientos y el enfoque desarrollado por el equipo del proyecto a un equipo de INADEH para que lo realice en forma autónoma, sin embargo, en INADEH igual tendrían que someterse a los procedimientos y criterios de la legislación de compras públicas que suele optar por el bien más económico o no incluir la mantención de los equipos.	La renovación es esencial para poder impartir la capacitación que se requiere con estándares vigentes y apropiados a la tecnología que demanda el mercado.
2.4 Sistema de gestión de activos y módulo de Almacén implementado y en funcionamiento	**0 (2021)**	**1**	**1**	**2 Insatisfactorio** Para el año 2021 se tenía programado realizar la actividad comprometida completa lo que no se realizó. Se mantiene pendiente hasta que las unidades involucradas den su aprobación y criterios para la realización de los llamados a licitación e iniciar el proceso.	**2 (algo improbable)** Todavía no hay actividades que permitan realizar un pronóstico positivo de sostenibilidad al respecto	**2. Pertinencia (P)**A nivel interno

Producto 2. INADEH fortalecido institucionalmente						
Indicadores PRODOC	**Línea de Base**	**Meta 2021 Revisión Sustantiva**	**Meta 2024 Revisión Sustantiva**	**Valoración de logros por EMT[29]**	**Sostenibilidad[30]**	**Pertinencia[31]**
Promedio Valorización Producto 2				**6 Altamente Satisfactorio (AS) 83%**	**4 Probable (P) 88%**	**2. Pertinente (P) 100%**

Producto 3. - INADEH mejorar la calidad de la oferta educativa, en función de la demanda actual						
Indicadores PRODOC	**Línea de Base**	**Meta 2021 Revisión Sustantiva**	**Meta 2024 Revisión Sustantiva**	**Valoración de logros por EMT[32]**	**Sostenibilidad[33]**	**Pertinente[34]**
3.1 Diagnóstico del mercado laboral elaborado y aprobado	**0 (2021)**	**1**	**2**	**5 (S) Satisfactorio.** Si bien es cierto que no se alcanzó a terminar en el año 2021, en marzo del 2022 se encuentra concluido y en la etapa cuenta de presentación y validación frente a INADEH y la supervisión técnica de la Unidad de Desarrollo Humano del PNUD.	**3 (Algo Probable)** La actividad se ha realizado con algo de retraso, pero se está concluyendo satisfactoriamente de acuerdo con los antecedentes de PNUD.	**2. Pertinencia (P)** Nacional, Muy Alta
3.2 Modelo de Prospección con enfoque de género del instituto elaborado y aprobado	**0 (2021)**	**0**	**1**	**2 (I) Insatisfactorio** Para el año 2022 se tiene programado realizar la actividad comprometida. A marzo no se declara ninguna actividad al respecto.	**2 (algo improbable)** Todavía no hay actividades que permitan realizar un pronóstico positivo de sostenibilidad al respecto	**2. Pertinencia (P)** Nacional
3.3. Unidad de Prospección del instituto constituida y capacitada	**0 (2021)**	**0**	**1**	**2 (I) Insatisfactorio** Para el año 2022 se tiene programado realizar la actividad comprometida. A marzo no se declara ninguna actividad al respecto y es difícil que se pueda cumplir durante lo que queda del año puesto que el indicador exige que la Unidad este constituida y capacitada para lo cual también sería muy necesario haber cumplido con el indicador 3.2 elaborado y aprobado.	**2 (algo improbable)** Todavía no hay actividades que permitan realizar un pronóstico positivo de sostenibilidad al respecto	**2. Pertinencia (P)** Nacional
3.4 Número de asistencias técnicas para actualización de los diseños	**0 (2021)**	**1**	**4**	**6 (AS) Altamente Satisfactorio** Durante el año 2021 se realizaron 3 asistencias técnicas (Diagnostico para el diseño de estrategias y programas de	**4 (Probable)** Actividad realizada en los tiempos previstos y de alta calidad	**2. Pertinencia (P)** Es muy específico, pero es relevante para la institución.

[32] Calificaciones asignadas con la escala de 6 puntos de valoración del progreso en el logro de resultados: 6 Altamente Satisfactorio (AS), 5 Satisfactorio (S), 4 Moderadamente Satisfactorio (MS), 3 Moderadamente Insatisfactorio (MI), 2 Insatisfactorio (I), 1 Altamente Insatisfactorio (AI).
[33] Escala de 1 a 4 en donde el máximo es 4 (Probable), posteriormente viene 3 (Algo Probable), 2 (Algo Improbable) y finalmente 1 (Improbable)
[34] La calificación es binaria: 2 pertinente o 1 no pertinente

Producto 3. - INADEH mejorar la calidad de la oferta educativa, en función de la demanda actual						
Indicadores PRODOC	**Línea de Base**	**Meta 2021 Revisión Sustantiva**	**Meta 2024 Revisión Sustantiva**	**Valoración de logros por EMT[32]**	**Sostenibilidad[33]**	**Pertinente[34]**
curriculares y manuales de participantes				formación a la ciudadanía, Consultoría de Desarrollo de una Línea de base aplicable para Provincia de Coclé y para la Provincia de Panamá Oeste. Se superó largamente la meta casi lográndose lo esperado para el año 2024.		
3.5 Número de diseños curriculares y manuales de participantes actualizados	**0 (2021)**	**5**	**20**	**2 (I) Insatisfactorio** Para el año 2022 se tiene programado realizar 5 actividades (25% de la meta) A fines de marzo 2022 se contrata a la Secretaria de la Comisión Nacional de Competencias (CONACOM) para hacerse cargo del tema.	**2 (algo improbable)** Todavía no hay actividades que permitan realizar un pronóstico positivo de sostenibilidad al respecto	**2. Pertinencia (P)** Nacional
3.6 Número de acciones para la sistematización sobre el proceso de monitoreo y evaluación del personal docente y la oferta formativa	**0 (2021)**	**0**	**2**	**2 (I) Insatisfactorio** Para el año 2022 se tiene programado realizar una de las dos actividades comprometidas. A marzo no se declara ninguna acción al respecto.	**2 (algo improbable)** Todavía no hay actividades que permitan realizar un pronóstico positivo de sostenibilidad al respecto	**2. Pertinencia (P)** Nacional
3.7 Estudio de medición del impacto de la formación profesional del instituto en la sociedad panameña elaborado y aprobado	**0 (2021)**	**1**	**2**	**4 (MS) Moderadamente Satisfactorio.** Este producto se debía realizar en el año 2021. A Marzo del 2022 no se cuenta con información de su estado de avance, solamente se tiene la confianza en que el producto debiera lograrse con buena calidad en el año 2022 puesto que se encuentra a su cargo la Unidad de Desarrollo Humano del PNUD.	**2 (algo improbable)** Todavía no hay indicios concretos que permitan realizar un pronóstico positivo de sostenibilidad al respecto	**2. Pertinencia (P)** Nacional, Muy Alta
3.8 Número de acciones para la transformación de la infraestructura tecnológica, sistemas de conectividad y formas de comunicación del instituto ejecutadas	**0 (2021)**	**2**	**6**	**6 (AS) Altamente Satisfactorio** Durante el año 2021 se realizaron los contratos y puesta en marcha de diversas consultorías y también se contrató al administrador para que se hiciera cargo de todo el proceso. En lo que va corrido del año 2022 se ha logrado importantes avances que permiten pronosticar que se podrán ver cambios efectivos e interesantes hacia fin del año.	**3 (Algo Probable)** La actividad se está realizando, pero su gran magnitud y muchas subactividades y trabajos le dan un grado de fragilidad que puede implicar riesgos de atrasos o inconvenientes en el corto y mediano plazo.	**2. Pertinencia (P)** Nacional, Muy Alta
Promedio Valorización Producto 3				**4 Moderadamente Satisfactorio (MS) 60%**	**3 Algo Probable (AP) 63%**	**2. Pertinencia (P) 100%**

Producto 4. - INADEH mejora su gestión operativa						
Indicadores PRODOC	**Línea de Base**	**Meta 2021 Revisión Sustantiva**	**Meta 2024 Revisión Sustantiva**	**Valoración de logros por EMT[35]**	**Sostenibilidad[36]**	**Pertinencia[37]**
4.1 Número de procesos de gestión operativa del instituto adecuados y optimizados	**0 (2021)**	**2**	**5**	**1 (AI) Altamente Insatisfactorio** La meta para el año 2021 era contar con dos procesos y durante el año 2022 realizar los otros 3 procesos que componen la meta del proyecto. Durante el primer trimestre del 2022 no se ha realizado ninguna acción al respecto. Se plantea por la coordinación del proyecto que se iniciará en coordinación con la elaboración de la política de Formación Profesional. El argumento es correcto sin embargo se estima que esto muestra una falla en la planificación al haber realizado la Revisión sustantiva poco tiempo atrás y contando con el conocimiento de los tiempos institucionales.	**2 (algo improbable)** Todavía no hay indicios concretos que permitan realizar un pronóstico positivo de sostenibilidad al respecto	**2. Pertinencia (P)** Nacional, Muy Alta
4.2 Número de manuales actualizados elaborados y aprobados	**0 (2021)**	**2**	**5**	**1 (AI) Altamente Insatisfactorio** La meta para el año 2021 era contar con dos manuales y durante el año 2022 realizar los otros 3 procesos que componen la meta del proyecto. Durante el primer trimestre del 2022 no se ha realizado ninguna acción al respecto. Se plantea por la coordinación del proyecto que se iniciará en coordinación con la elaboración de la política de Formación Profesional. El argumento es correcto sin embargo se estima que esto muestra una falla en la planificación al haber realizado la Revisión sustantiva poco tiempo atrás y contando con el conocimiento de los tiempos institucionales.	**2 (algo improbable)** Todavía no hay indicios concretos que permitan realizar un pronóstico positivo de sostenibilidad al respecto	**2. Pertinencia (P)** Nacional, Muy Alta

[35] Calificaciones asignadas con la escala de 6 puntos de valoración del progreso en el logro de resultados: 6 Altamente Satisfactorio (AS), 5 Satisfactorio (S), 4 Moderadamente Satisfactorio (MS), 3 Moderadamente Insatisfactorio (MI), 2 Insatisfactorio (I), 1 Altamente Insatisfactorio (AI).
[36] Escala de 1 a 4 en donde el máximo es 4 (Probable), posteriormente viene 3 (Algo Probable), 2 (Algo Improbable) y finalmente 1 (Improbable)
[37] La calificación es binaria: 2 pertinenteo 1 no pertinente

Producto 4. - INADEH mejora su gestión operativa						
Indicadores PRODOC	**Línea de Base**	**Meta 2021 Revisión Sustantiva**	**Meta 2024 Revisión Sustantiva**	**Valoración de logros por EMT[35]**	**Sostenibilidad[36]**	**Pertinencia[37]**
4.3 Organigrama y Manual de Puestos y Funciones y de la Política Institucional de Recursos Humanos elaborada y aprobada	**0 (2021)**	**1**	**1**	**1 (AI) Altamente Insatisfactorio** La meta para el año 2021 era contar con el Organigrama, Manual de puestos y funciones y la política Institucional de Recursos Humanos elaborada y aprobada. Durante el primer trimestre del 2022 no se ha realizado ninguna acción al respecto. La justificación es la misma que los anteriores indicadores del producto 4 y la reflexión de la evaluación se mantiene.	**2 (algo improbable)** Todavía no hay indicios concretos que permitan realizar un pronóstico positivo de sostenibilidad al respecto	**2. Pertinencia (P)** Nacional, Muy Alta
4.4 Porcentaje de implementación de SIGOB	**0 (2021)**	**40%**	**100%**	**1 (AI) Altamente Insatisfactorio** La meta para el año 2021 era contar con el 40% de implementación del SIGOB y lograr el 100% el año 2022. Durante el primer trimestre del 2022 no se ha realizado ninguna acción al respecto. La justificación es la misma que los anteriores indicadores del producto 4 y la reflexión de la evaluación se mantiene.	**2 (algo improbable)** Todavía no hay indicios concretos que permitan realizar un pronóstico positivo de sostenibilidad al respecto	**2. Pertinencia (P)** Nacional, Muy Alta
4.5 Número de acciones para la elaboración, actualización, monitoreo, seguimiento y capacitación del Plan Estratégico del instituto y los Planes Operativos anuales	**0 (2021)**	**0**	**2**	**2 (I) Insatisfactorio** La meta para el año 2022 era contar con una acción en este campo y la segunda acción se planificó para el 2024. Durante el primer trimestre del 2022 no se ha realizado ninguna acción al respecto. La justificación es la misma que los anteriores indicadores del producto 4 y la reflexión de la evaluación se mantiene. La valoración es un poco mejor dado que no se ha incumplido ningún plazo comprometido.	**2 (algo improbable)** Todavía no hay indicios concretos que permitan realizar un pronóstico positivo de sostenibilidad al respecto	**2. Pertinencia (P)** Nacional, Muy Alta
4.6 Número de acciones de capacitaciones para diferentes unidades administrativas del instituto	**0 (2021)**	**4**	**16**	**5 (S) Satisfactorio.** Si bien es cierto que se alcanzó a realizar 3 de las 4 acciones de capacitación comprometidas, se estima que se puede avanzar adecuadamente en el año 2022 y los que siguen para lograr la meta al 2024.	**3 (Algo Probable)** La actividad se ha realizado sin cumplir la meta pero en temas de interés de las unidades administrativas.	**2. Pertinencia (P)** Nacional, Muy Alta
4.7 Número de personas capacitados y actualizados, según sexo	**0 (2021)**	**50**	**200**	**4 (MS) Moderadamente Satisfactorio.** Durante el año 2021 se logró capacitar a solo 20 personas lográndose el 40% de la meta. En este indicador está el compromiso de capacitar 50 personas cada año hasta el 2024.	**3 (Algo Probable)** La actividad se ha realizado sin cumplir la meta pero en temas de interés de las unidades administrativas.	**2. Pertinencia (P)** Nacional, Muy Alta

Producto 4. - INADEH mejora su gestión operativa						
Indicadores PRODOC	**Línea de Base**	**Meta 2021 Revisión Sustantiva**	**Meta 2024 Revisión Sustantiva**	**Valoración de logros por EMT[35]**	**Sostenibilidad[36]**	**Pertinencia[37]**
Promedio Valorización Producto 4				**3 (MI) Moderadamente Insatisfactorio 36%**	**2 (AI) Algo improbable 57%**	**2. Pertinencia (P)100%**

Resumen resultados de la valorización de la Matriz de evaluación y calificación del Objetivo del Proyecto

Productos	Porcentaje de Valorización de Logro	Porcentaje de Valorización de Sostenibilidad	Valorización de Pertinencia
Producto 1	59%	72%	100%
Producto 2	83%	88%	100%
Producto 3	60%	63%	100%
Producto 4	36%	57%	100%
Total Valorización Productos	**60%**	**70%**	**100%**

Como se puede observar de la tabla resumen de calificación del objetivo del proyecto, el porcentaje de valorización del logro del objetivo y sus cuatro productos es de un 60%, (considerando que todos los productos tienen una misma ponderación). Esta apreciación de logro de un 60%, califica la presente evaluación como moderadamente satisfactoria

A su vez, el porcentaje de valorización de la sostenibilidad de los productos es de un 70%. Esto implica que en general el proyecto se considera algo probable aunque no se puede asegurar aun su sostenibilidad.

Respecto a la pertinencia, se considera que el total de los productos son pertinentes para el logro del objetivo.

Al realizar este mismo análisis por producto, se observa que la variación en la valorización del logro importante entre un 83% para el caso del Producto 2 hasta tan sólo un 36% en el caso del producto 4. En el caso de la sostenibilidad la variación es menor pero igual es significativa entre un 88% para el producto 2 hasta un 57% en el producto 4.

Es importante tener en consideración que estos logros se analizaran bajo los criterios de evaluación de Pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad tomando en consideración al menos los siguientes puntos:

- Las debilidades del diseño original y de la revisión sustantiva que se revisan bajo los análisis del anexo 8.
- La influencia del Covid 19
- Las características de INADEH
- Los cambios en la dirección de INADEH y en la administración de gobierno

Anexo 9: Matrices de Evaluación de Diseño y Potencial del Proyecto: Evaluación SMART y Consistencia del Marco Lógico

a) Matriz de Evaluación SMART del Objetivo

Producto – Indicadores – Metas del PPP				Evaluación SMART: Relación de Indicadores y Metas respecto al Producto Esperado					
Producto 1	**Indicador PRODOC**	**Meta PRODOC**	**Meta Revisión sustantiva**	**Especifico**	**Medible**	**Alcanzable**	**Realista**	**Tiempo**	**Resultado Técnico**
Producto 1. INADEH reposicionado como Centro rector de la Formación Profesional (FP) en Panamá	1.1 Evaluación del posicionamiento del INADEH a nivel nacional realizada y presentada a las autoridades	No incluido en Prodoc	**3**	1,0 Específico	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzable	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	Siete de los diez indicadores están bien formulados, precisan sus metas, y permiten medir el nivel de logro de los resultados esperados. Tres indicadores tienen problemas de formulación técnica en la satisfacción de ser Específicos, dado que acciones es un concepto muy genérico que no permite valorar efectivamente si cumples o no, lo mismo sucede al mezclar Mesas de trabajo con alianzas nacionales o internacionales. El logro potencial para este producto se estima en un 95% que es bastante alto y adecuado.
	1.2. Número de acciones de comunicación inclusivas realizadas en el marco de la nueva estrategia de comunicación institucional de INADEH.	**100 2021**	**160**	0,2 Poco específico Las acciones de distinto tipo no deben sumarse	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	1.3 Mesas de trabajo y alianzas nacionales e internacionales realizadas	**24[38] Al 2021**	**4**	0,2 Poco específico Mezcla de actividades	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	1.4 Acciones para la implementación de la metodología de formación dual ejecutadas	No incluido en Prodoc	**2**	0,2 Poco específico Las acciones de distinto tipo no deben sumarse	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	1.5. Sistema SERPE articulado entre el MITRADEL y el INADEH	No incluido en Prodoc	**1**	1,0 Específico	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzable	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	1.6 Política de Formación Profesional con enfoque de igualdad de género elaborada y aprobada	No incluido en Prodoc	**1**	1,0 Específico	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzable	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	1.7 Estrategia o Plan de Formación Profesional elaborado y aprobado	No incluido en Prodoc	**1**	1,0 Específico	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzable	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	1.8 Documento de Estrategias y Desarrollo de Capacidades para el cumplimiento de la Agenda 2030 elaborado y aprobado	No incluido en Prodoc	**1**	1,0 Específico	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzable	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	1.9 Número de personas egresadas de los cursos / programas de formación beneficiados de la Metodología En Marcha, según sexo.	No incluido en Prodoc	**200**	1,0 Específico	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzable	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	En Prodoc Indicador 1.4 Porcentaje de implementación del Sistema de Acción Comunicacional (ACOM_SIGOB)	100%	No incluido en Revisión Sustantiva 1	1,0 Específico	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzable	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
Porcentaje de Logro Potencial				**7,6 de 10 76%**	**10 de 10 100%**	**10 de 10 100%**	**10 de 10 100%**	**10 de 10 100%**	**% de Logro Potencial 95%**

[38] El Indicador en el PRODOC era el 1.1 "Número de Mesas sectoriales instaladas", el que estaba muy vinculado al 1.2 Número de acuerdos y recomendaciones sobre formación profesional emanados de las mesas sectoriales.

Producto – Indicadores – Metas del PPP				Evaluación SMART: Relación de Indicadores y Metas respecto al Producto Esperado					
Producto2	**Indicador PRODOC**	**Meta PRODOC**	**Meta Revisión Sustantiva**	**Especifico**	**Medible**	**Alcanzable**	**Realista**	**Tiempo**	**Resultado Técnico**
Producto 2. INADEH fortalecido institucionalmente	2.1 Número de acciones de capacitaciones y actualización continua del personal docente y supervisores	No incluido en Prodoc	**20**	0,2 Poco específico Las acciones de distinto tipo no deben sumarse	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	Cinco de sus siete indicadores (57%) están muy bien formulados y permiten medir el nivel de logro de los resultados esperados. Solo en dos de los indicadores, que pertenecen a la Meta de la Revisión Sustantiva tienen problemas a nivel de su especificidad de su formulación: No queda claro el concepto de acciones y se mezclan dos tipos de beneficiados: Personal docente y supervisores que tienen una población diferente en su número y en sus necesidades de capacitación. El logro potencial para este producto se estima en un 95% que es bastante alto y adecuado.
	2.2 Número de docentes y supervisores capacitados y actualizados, según sexo	No incluido en Prodoc	**250**	0,8 Falta precisión se mezcla docentes y supervisores	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	2.3 Número de aulas, talleres, laboratorios y granjas didácticas de INADEH que cumplen con los estándares mínimos para una formación profesional de calidad	**100 %**	**80**	1,0 Específico	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	2.4 Sistema de gestión de activos y módulo de Almacén implementado y en funcionamiento	No incluido en Prodoc	**1**	1,0 Específico	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	En Prodoc indicador 2.2 Porcentaje de disminución de merma y pérdida de insumos y equipos como consecuencia del proceso de adquisición y almacenamiento	**100 %**	No incluido en Revisión Sustantiva 1	1,0 Específico	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	En Prodoc indicador 2.3 Relación hombres mujeres integrantes del cuerpo docente, supervisor y directiva INADEH	**30 %**	No incluido en Revisión Sustantiva 1	1,0 Específico	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	Porcentaje de procesos basado en mérito para la incorporación de personal docente del INADEH	**100 %**	No incluido en Revisión Sustantiva 1	1,0 Específico	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
Porcentaje de Logro				**6,0 de 8 75%**	**8,0 de 8 100%**	**8,0 de 8 100%**	**8,0 de 8 100%**	**8,0 de 8 100%**	**% de Logro Potencial 95%**

Producto – Indicadores – Metas del PPP				Evaluación SMART: Relación de Indicadores y Metas respecto al Producto Esperado					
Producto3	**Indicador PRODOC**	**Meta PRODOC**	**Meta Revisión Sustantiva**	**Especifico**	**Medible**	**Alcanzable**	**Realista**	**Tiempo**	**Resultado Técnico**
Producto 3. INADEH mejora la calidad de la oferta educativa, en función de la demanda actual	3.1 Diagnóstico del mercado laboral elaborado y aprobado	No incluido en Prodoc	**2**	0,5 No definida profundidad del diagnostico	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	En general los indicadores están bien construidos, pero en 4 de los 8 indicadores creados en la Revisión sustantiva tienen problemas de que son poco concretos y su calificación como específicos presenta detalles. En el caso de los indicadores del PRODOC original dos de los 3 presentan problemas en que dependen de otros actores para su cumplimiento por lo que son débiles en si podrán lograrse como tales y también en el tiempo del proyecto. El aumento y el mayor nivel de detalle en los indicadores logrados en la revisión sustantiva se consideran una mejora en el marco de acción del proyecto para este producto. El logro potencial para este producto se estima en un 92% que es bastante bueno y suficiente.
	3.2 Modelo de Prospección con enfoque de género del instituto elaborado y aprobado	No incluido en Prodoc	**1**	1,0 Específico	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	3.3. Unidad de Prospección del instituto constituida y capacitada	No incluido en Prodoc	**1**	1,0 Específico	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	3.4 Número de asistencias técnicas para actualización de los diseños curriculares y manuales de participantes	No incluido en Prodoc	**4**	1,0 Específico	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	3.5 Número de diseños curriculares y manuales de participantes actualizados	No incluido en Prodoc	**20**	1,0 Específico	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	3.6 Número de acciones para la sistematización sobre el proceso de monitoreo y evaluación del personal docente y la oferta formativa	No incluido en Prodoc	**2**	0,2 Poco específico Las acciones de distinto tipo no deben sumarse	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	3.7 Estudio de medición del impacto de la formación profesional del instituto en la sociedad panameña elaborado y aprobado	No incluido en Prodoc	**2**	0,5 No definido el nivel de profundidad del estudio	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	3.8 Número de acciones para la transformación de la infraestructura tecnológica, sistemas de conectividad y formas de comunicación del instituto ejecutadas	No incluido en Prodoc	**6**	0,2 Poco específico Las acciones de distinto tipo no se suman	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	En Prodoc indicador 3.1 Porcentaje de cursos que son orientados por demanda de los sectores productivos	**100 %**	No incluido en Revisión Sustantiva 1	1,0 Específico	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	En Prodoc indicador 3.2 Porcentaje de inserción laboral de las personas desagregadas por sexo y sector económico que participan de los cursos de INADEH	**90 %**	No incluido en Revisión Sustantiva 1	1,0 Específico	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	0,5 No depende solo de la calidad de los cursos	0,5 Difícil de predecir tiempo necesario	
	En Prodoc indicador 3.3 Porcentaje de mujeres egresadas de cursos de formación del INADEH, que se insertan en actividades productivas remuneradas	**60 %**	No incluido en Revisión Sustantiva 1	1,0 Específico	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	0,5 No depende solo de la calidad de los cursos	0,5 Difícil de predecir tiempo necesario	
Porcentaje de Logro				**8,4 de 11 76%**	**11 de 11 100%**	**11 de 11 100%**	**10 de 11 91%**	**10 de 11 91%**	**% de Logro Potencial 92%**

Producto – Indicadores – Metas del PPP				Evaluación SMART: Relación de Indicadores y Metas respecto al Producto Esperado					
Producto 4	**Indicador PRODOC**	**Meta PRODOC**	**Meta Revisión Sustantiva**	**Especifico**	**Medible**	**Alcanzable**	**Realista**	**Tiempo**	**Resultado Técnico**
Producto 4. INADEH mejora su gestión operativa	4.1 Número de procesos de gestión operativa del instituto adecuados y optimizados	No incluido en Prodoc	**5**	0,5 Medianamente Falta definir el nivel administrativo del proceso de gestión	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	Todos los indicadores del Prodoc están muy bien formulados en términos SMART, cumpliendo el 100% De los 7 indicadores de la Revisión sustantiva 3 tienen problemas en cuanto a no ser suficientemente claros y específicos para ser medidos. El cambio de indicadores y metas en la revisión sustantiva se considera positivo puesto que lleva a más logros y con más detalle que en el Prodoc original. El logro potencial para este producto se estima en un 95% que es bastante alto y adecuado.
	4.2 Número de manuales actualizados elaborados y aprobados	No incluido en Prodoc	**5**	1,0 Específico al ser actualización	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	4.3 Organigrama y Manual de Puestos y Funciones y de la Política Institucional de Recursos Humanos elaborada y aprobada	No incluido en Prodoc	**1**	1,0 Específico	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	4.4 Porcentaje de implementación de SIGOB [39]	**100%**	**100%**	1,0 Específico	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	4.5 Número de acciones para la elaboración, actualización, monitoreo, seguimiento y capacitación del Plan Estratégico del instituto y los Planes Operativos anuales	No incluido en Prodoc	**2**	0,2 Poco específico Las acciones de distinto tipo no deben sumarse	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	4.6 Número de acciones de capacitaciones para diferentes unidades administrativas del instituto	No incluido en Prodoc	**16**	0,2 Poco específico pues una acción puede tener variado estándar	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	4.7 Número de personas capacitados y actualizados, según sexo	No incluido en Prodoc	**200**	1,0 Específico	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	En Prodoc indicador 4.1 Porcentaje de unidades operativas que cuentan con Manual de procedimientos y Manual de puestos y funciones	**100%**	No incluido en Revisión Sustantiva N° 1	**1,0 Específico**	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
	En Prodoc indicador 4.2 Porcentaje de Unidades Operativos que desarrollan Planes Operativos de acuerdo a la metodología unificada	**100%**	No incluido en Revisión Sustantiva N° 1	**1,0 Específico**	1,0 Perfectamente	1,0 alcanzables	1,0 Técnicamente realizable	1,0 Posible en el tiempo	
Porcentaje de Logro				**6,9 de 9 77%**	**9 de 9 100%**	**9 de 9 100%**	**9 de 9 100%**	**9 de 9 100%**	**% de Logro Potencial 95%**

[39] En el Prodoc se tenían dos indicadores que son parte de este indicador: Indicador 4.3 Porcentaje de implementación del Sistema de Trámites Regulares Estructurados (TRE- SIGOB) y 4.4 Porcentaje de implementación del Sistema de Metas (METAS-SIGOB)

La Matriz anterior muestra la relación de consistencia entre Productos, indicadores y metas. El cumplimiento del producto 1 se estima con un máximo potencial de un 95%. El cumplimiento del Producto 2 se estima con un máximo potencial de un 95%. El cumplimiento del producto 3 se estima con un máximo potencial de un 92% y finalmente el cumplimiento del Producto 4 se estima con un máximo potencial de un 95%. El Objetivo está claramente definido, y en promedio los productos cumplen con un 94% los criterios SMART de sus indicadores y adicionalmente las metas de estos indicadores están claramente explicitadas.

La consistencia de los Productos (considerando una ponderación de un 25% de cada producto para el logro del objetivo) promedia en un 94%, por lo tanto, se puede decir con este indicador que el proyecto presenta un nivel de consistencia del marco lógico con los objetivos según el criterio SMART, suficiente y alto.

b) Matriz de Consistencia entre el Objetivo y sus Productos

Evaluación Consistencia: Objetivo– Productos					
Objetivo	**Productos**	**Pertinencia[40]**	**Satisfacen objetivo[41]**	**Densidad[42]**	**Análisis Técnico.**
Fortalecimiento del INADEH para la Gestión Integral y Sostenible del Programa de Formación Profesional	**Producto 1.** INADEH reposicionado como Centro rector de la Formación Profesional (FP) en Panamá **Producto 2.** INADEH fortalecido institucionalmente **Producto 3.** INADEH mejora la calidad de la oferta educativa, en función de la demanda actual **Producto 4.** INADEH mejora su gestión operativa	Los cuatro productos propuestos para el cumplimiento del objetivo son plenamente pertinentes e indispensables para fortalecer el INADEH pues implican trabajar hacia adentro y hacia afuera de la institución, mejorando sus capacidades y su valor en la sociedad panameña. 1 punto.	El logro completo de estos productos satisface el cumplimiento del objetivo. Su nivel de cumplimiento permitiría lograr dar un salto cualitativo en la institución y ser efectivamente la institución rectora y proveedora de la Formación Profesional en Panamá. 1 punto.	Al cumplirse los productos 1 y 3 en particular, exigen y requieren de una mejora de la gestión operativa (producto 4) y sólo se pueden cumplir con un INADEH fortalecido institucionalmente (Producto 2). Hay explícito una autoexigencia de calidad. 1 punto	El conjunto de los productos planteados es plenamente consistente con el objetivo. La imprecisión del concepto "fortalecidos" se supera con la confluencia de las características de los 4 productos que implican mejoras en lo interno y externo de la institución. 3 puntos
		1.0	**1.0**	**1.0**	
Consistencia Objetivo-Productos	**%**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**Consistencia Objetivo-Productos 100%**

La matriz anterior muestra que el nivel de consistencia entre el objetivo y sus cuatro productos del proyecto es el máximo, representando un 100% de probabilidad de éxito.

[40] **Pertinencia:** Se refiere a la medida en que el logro de los resultados es congruente con el objetivo del Proyecto GEF ABS
[41] **Satisfacción:** Se refiere a en qué medida el cumplimiento de los resultados permite alcanzar completa o parcialmente el objetivo
[42] **Densidad:** Se refiere a la medida en que los resultados efectivamente logran en profundidad alcanzar el Objetivo del proyecto

Anexo 10: Pauta de entrevistas utilizada para recopilar información

Las siguientes preguntas según el grupo de personas a entrevistar, constituyeron una guía para las entrevistas, conforme a la metodología de entrevista semiestructurada, con el fin de adaptarse a las características particulares de las personas entrevistadas. Por lo tanto, las preguntas se formularon en los términos y con las palabras adecuadas en cada caso.

a) Directamente involucrados en la ejecución del proyecto

- ¿Cuál es el grado de correspondencia[43] de las acciones realizadas con lo previsto?
- ¿Cuál es el grado de correspondencia entre los resultados específicos esperados y los alcanzados?
- ¿Cuál es el grado de correspondencia entre los productos concretos esperados y los generados?
- ¿Qué factores habilitadores[44] destacan durante el proceso y cómo fueron aprovechados?
- ¿Qué obstáculos se dieron en el proceso y cómo fueron encarados?
- ¿Qué lecciones se extraen de la forma como se alcanzaron los resultados esperados?
- ¿Qué lecciones se extraen de no haber alcanzado todos los resultados esperados?
- ¿Qué lecciones se extraen de la forma como se aprovecharon las condiciones habilitadoras?
- ¿Qué lecciones se extraen de la forma como se encararon los obstáculos?
- ¿Qué tan viable ve usted que los logros del proyecto se mantengan en el tiempo? ¿Qué puede posibilitarlo? ¿Qué puede impedirlo?
- ¿De qué forma incorporó el Proyecto criterios de equidad de género al incorporar la participación de diferentes actores? ¿Criterios, prácticas específicas, cuáles? ¿Resultados de ese cuidado?
- ¿Qué ha funcionado particularmente bien y puede ser considerado como “mejor práctica”?
- ¿Qué experiencias locales ya han madurado, al respecto de mostrar capacidades locales, y/o en algún segmento institucional, que muestren estar manejando adecuadamente.
- ¿Qué otras oportunidades de mejora podrían aprovechar el proyecto para ser más eficaz y eficiente?

b) Representantes de instituciones no involucradas directamente en la ejecución del proyecto

- ¿Qué aspectos del proyecto conocen ustedes?
- ¿En su opinión cuáles son los resultados obtenidos en el proyecto?
- ¿Hay algo que esperaban del proyecto que no se haya cumplido?
- ¿El enfoque del proyecto coincide con los intereses de su institución?
- ¿Recibe información en forma periódica de las actividades del Proyecto? ¿Es útil esa información para mejorar la coordinación de acciones con el INADEH?
- ¿Qué le recomendaría al proyecto para mejorar la relación e interacción con su institución?

[43] Por grado de correspondencia entendemos “qué tanto se obtuvieron los resultados y efectos esperados conforme a los indicadores de resultados previstos”

[44] Por factores habilitadores se entiende todas las circunstancias que directa o indirectamente contribuyeron a la realización del proyecto. Son condiciones que en tanto antecedente o como resultado de acciones expresas permiten, apoyan o catalizan la ejecución de un proyecto

Anexo 11: Código de Conducta del consultor de la Evaluación

El Evaluador:
1. Debe presentar información completa y justa en su evaluación de fortalezas y debilidades, para que las decisiones o medidas tomadas tengan un buen fundamento.

2. Debe divulgar todos los resultados de la evaluación junto con información sobre sus limitaciones, y permitir el acceso a esta información a todos los afectados por la evaluación que posean derechos legales expresos de recibir los resultados.

3. Debe proteger el anonimato y la confidencialidad de los informantes individuales. Deben proporcionar avisos máximos, minimizar las demandas de tiempo, y respetar el derecho de las personas de no participar. Los evaluadores deben respetar el derecho de las personas a suministrar información de forma confidencial y deben garantizar que la información confidencial no pueda rastrearse hasta su fuente. No se prevé que evalúen a individuos y deben equilibrar una evaluación de funciones de gestión con este principio general.

4. En ocasiones, debe revelar la evidencia de transgresiones cuando realizan las evaluaciones. Estos casos deben ser informados discretamente al organismo de investigación correspondiente. Los evaluadores deben consultar con otras entidades de supervisión relevantes cuando haya dudas sobre si ciertas cuestiones deberían ser denunciadas y cómo.

5. Debe ser sensibles a las creencias, maneras y costumbres, y actuar con integridad y honestidad en las relaciones con todos los interesados. De acuerdo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU, los evaluadores deben ser sensibles a las cuestiones de discriminación e igualdad de género, y abordar tales cuestiones. Deben evitar ofender la dignidad y autoestima de aquellas personas con las que están en contacto durante en el transcurso de la evaluación. Gracias a que saben que la evaluación podría afectar negativamente los intereses de algunos interesados, los evaluadores deben realizar la evaluación y comunicar el propósito y los resultados de manera que respete claramente la dignidad y el valor propio de los interesados.

6. Es responsable de su rendimiento y sus productos. Son responsables de la presentación clara, precisa y justa, de manera oral o escrita, de limitaciones, los resultados y las recomendaciones del estudio.

7. Debe reflejar procedimientos descriptivos sólidos y ser prudentes en el uso de los recursos de la evaluación.

Anexo 12: Compromiso de acuerdo del consultor internacional de la evaluación:

Acuerdo para acatar el Código de Conducta para la evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas

Nombre del consultor: **Hernán Arturo Reyes González**

Confirmo que he recibido y entendido y que acataré el Código de Conducta para la Evaluación de las Naciones Unidas.

Firmado en Ciudad de Panamá el 30 de mayo de 2022

Firma: