

EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

Award 99587 / Output 102885: “Igualdad Laboral en Panamá. Apoyo a la implementación del Plan Institucional de Igualdad Laboral y el Sello de Igualdad de Género en empresas”.

INFORME FINAL

Periodo de realización de la evaluación	Octubre-Diciembre 2022
Región	América Latina y El Caribe
País	Panamá
Organización a cargo de la evaluación	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Agencia Implementadora
Asociado en la Implementación	Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL)
Evaluadora	Irene Rodríguez
Fecha de entrega de Informe Final	/02/2023

Datos informativos sobre el Proyecto

Tabla 1: Datos principales del Proyecto

Número en Atlas y Título del Proyecto	Award 99587, Output 102885- "Igualdad Laboral en Panamá. Apoyo a la implementación del Plan Institucional de Igualdad Laboral y el Sello de Igualdad de Género en empresas". 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 1.1: Se apoyan políticas y medidas estratégicas para el establecimiento de un sistema de protección social que contribuya a mejorar el acceso de las mujeres y los grupos vulnerables al trabajo decente y a medios de vida sostenibles.
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.	Signature Solution: Poverty and Inequality Resultado 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 IRRF 1.1.3 1.1.3 Number of countries with data collection and/or analysis mechanisms providing disaggregated data to monitor progress towards the SDGs: <ul style="list-style-type: none"> • Conventional data collection methods (e.g., surveys) • Administrative reporting systems • Innovative data sources (e.g., big data) IRRF 1.1.3 Number of countries with data collection and/or analysis mechanisms providing disaggregated data to monitor progress towards the SDGs: SDGs Targets: TARGET_5.1 End all forms of discrimination against all women and girls everywhere TARGET_5.c Adopt and strengthen sound policies and enforceable legislation for the promotion of gender equality and the empowerment of all women and girls at all levels TARGET_8.5 By 2030, achieve full and productive employment and decent work for all women and men, including for young people and persons with disabilities, and equal pay for work of equal value
Resultados Esperados del Proyecto:	Producto 1: Institucionalidad para la igualdad laboral capacitada y fortalecida para la implementación y promoción de la igualdad de género en el ámbito laboral. Producto 2: Acciones priorizadas del Plan Institucional de Igualdad Laboral son implementadas. Producto 3: El país conoce el Plan Institucional de Igualdad Laboral y el Programa de Certificación de Sistemas de Gestión en Igualdad de Género para empresas mediante una estrategia de comunicación, socialización y alianzas estratégicas. Producto 4: Segunda Fase del Programa de Certificación en Sistema de Gestión en Igualdad de Género en empresas "SIGénero Panamá" implementada
Gender Marker:	GEN 3
Asociado en la Implementación:	Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL), en asociación estratégica con el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) y el Instituto Nacional de la Mujer (INAMU)

Fuente de Financiación:	Recursos Programables Gobierno (30071) Costos Compartidos (30075) Otras fuentes - Recursos por movilizar (32050)
Presupuesto	Recursos Programables Gobierno (30071) - US\$ 1,013,464.40
Monto total del proyecto: US\$1,742,215.04	Costos Compartidos (30075) - US\$ 432,830.64 Otras fuentes - Recursos por movilizar (32050) - US\$ 295,920.00
Fecha de inicio: 22 de julio de 2017	Fecha de finalización original: 31 de diciembre de 2019 Fecha de finalización de Revisión Sustantiva 001/2022: 31 de diciembre de 2024
Fechas de la Junta de Proyecto	Junta de Proyecto: 19.12.2018 Junta de Proyecto: 12.12.2019 Junta de Proyecto: 04.12.2020 Junta de Proyecto: 25.11.2021 Junta de Proyecto: 06.12.2022
Gasto del Proyecto al 24 de octubre de 2022	US\$ 878,499.00

Lista de Acrónimos y Abreviaturas

AMPYME	Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CDR	Reporte Integrado de Gastos (siglas en inglés)
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
DIRETIPPAT Trabajador	Dirección contra el Trabajo Infantil y la Protección del Adolescente
DEG	Dirección de Equidad de Género y Equiparación de Oportunidades del
MITRADEL	
INAMU	Instituto Nacional de la Mujer
INADEH	Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano
IPEL	Instituto Panameño de Estudios Laborales
IPG	Iniciativa para la Paridad de Género
MICI	Ministerio de Comercio e Industrias
MIDES	Ministerio de Desarrollo Social
MIRE	Ministerio de Relaciones Exteriores
MITRADEL	Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral
NIM	Proyecto de Implementación Nacional (siglas en inglés)
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OGIOL	Oficina de Género e Igualdad de Oportunidades Laborales
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PIIL	Plan Institucional de Igualdad Laboral del MITRADEL
PCSGIG Género	Programa de Certificación de Sistemas de Gestión en Igualdad de
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente
POA	Plan Operativo Anual
RS	Revisión Sustantiva
SC	Service Contract (siglas en inglés)
SNU	Sistema de Naciones Unidas
TdC	Teoría del Cambio
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNSDCF Unidas (siglas en inglés)	Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible de las Naciones
VcM	Violencia contra las Mujeres
WEF	Foro Económico Mundial (siglas en inglés)

INDICE DE CONTENIDO

		Pág.
	Resumen Ejecutivo	6
1.	Introducción	11
1.1	Justificación del ejercicio de evaluación	11
1.2	Propósito y objetivos de la evaluación	11
1.3	Alcance de la evaluación	11
1.4	Descripción de la intervención	12
1.4.1.	Antecedentes del proyecto	12
1.4.2	Elementos principales del proyecto	13
1.4.3	Teoría del Cambio	13
1.5.	Diagnóstico sobre la situación laboral de las mujeres en Panamá	15
2.	Metodología y enfoques de análisis	18
2.1.	Tipos y enfoques de la evaluación	19
2.2.	Criterios y preguntas de evaluación	19
2.3.	Técnicas para la recopilación de información	22
3.	Hallazgos por criterio	24
3.1.	Pertinencia	24
3.2.	Coherencia	26
3.3.	Eficacia	29
3.4.	Eficiencia	35
3.5.	Sostenibilidad	39
3.6.	Lecciones extraídas	40
4.	Principales conclusiones y recomendaciones	41
4.1.	Conclusiones	41
4.2.	Recomendaciones	43

Anexos

1. Matriz de evaluación
2. Listado de personas entrevistadas
3. Formato y resultados de la encuesta dirigida a funcionarios/as del MITRADEL participantes en Diplomado de Formación de Formadores/as en Igualdad Laboral con enfoque de género
4. Bibliografía consultada
5. Código de conducta y Acuerdo de la Evaluación
6. Términos de Referencia

Tablas

Tabla 1: Datos principales del Proyecto

Tabla 2: Preguntas de evaluación

Tabla 3: Número de informantes por sexo e institución

Tabla 4: Valoración criterios de evaluación

Tabla 5: Número de informantes según origen de instituciones/organizaciones

Gráficos:

Gráfico 1: Crecimiento PIB Panamá cuatrimestral (2020-2022)

Gráfico 2: Tasa de desempleo de jóvenes por sexo. Octubre 2021

Gráfico 3: Tasa de desempleo de jóvenes por sexo. Abril 2022

Gráfico 4: Percepción del aprendizaje de los y las participantes del Diplomado

Gráfico 5: Percepción sobre la aplicación de los conocimientos adquiridos

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento constituye el Informe de la Evaluación de Medio Término del *Proyecto "Igualdad laboral en Panamá. Apoyo a la implementación del Plan Institucional de Igualdad laboral y del Sello de Igualdad de Género en Empresas"*.

Siguiendo las recomendaciones corporativas y en el marco del Plan de Evaluación de PNUD 2021-2025, la Oficina de PNUD en Panamá ha comisionado esta evaluación que se ha regido bajo las normas y criterios de la Política de evaluación de la Organización.

La presente evaluación de medio término se ha propuesto: 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) eficiencia y sostenibilidad; 4) Identificar la sostenibilidad del proyecto y la posible ampliación de los resultados.

Esta evaluación ha tenido un alcance nacional, con un foco en tomadores/as de decisiones a nivel central (MITRADEL) y de empresas o entidades privadas participantes en la iniciativa SIGénero.

Enfoque y metodología:

La evaluación ha tomado un enfoque formativo, orientada a identificar los factores potenciadores y limitantes que se han dado en el avance hacia los logros de igualdad laboral y transversalización de género. Ha sido una evaluación participativa en la medida en que han sido convocadas las instituciones implementadoras y socios estratégicos. Así mismo han sido contactados funcionarios/as de la oficina de país, del ámbito gerencial y de programas, así como representantes de empresas participantes en el programa SIGénero Panamá, la Universidad de Panamá, las firmas auditoras durante el proceso de certificación y expertos/as que se han vinculado al Proyecto. Como método de recolecta de información se ha priorizado la entrevista semiestructurada. En total fueron consultadas 18 personas. Se ha desarrollado y difundido un cuestionario dirigido a 27 funcionarios/as del MITRADEL egresados/as del Diplomado de Formación de formadores/as en Igualdad Laboral con enfoque de género llevado a cabo por el Instituto de la Mujer de la Universidad de Panamá.

La evaluación ha organizado su análisis en torno a los criterios de evaluación de pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad. Asociadas a estos criterios se han seleccionado una serie de preguntas de evaluación que han orientado el proceso de recopilación de información en función de las fuentes disponibles.

La evaluación concluye:

- 1. La reducción de las brechas laborales de género** y en general, la promoción activa de políticas públicas que avancen en la reducción de las discriminaciones basadas en género (acrecentadas como consecuencia del COVID-19) en los ámbitos económico, productivo, laboral, entre otros, constituye una prioridad para alcanzar un Desarrollo

Sostenible y es un cometido que compromete a las instituciones públicas y privadas como responsables de obligaciones (*duty bearers*). En este sentido la **pertinencia** del Proyecto está ampliamente avalada.

- 2 **La eficacia del proyecto ha sido satisfactoria** en un contexto nacional en el que, reconociendo los esfuerzos acumulados en los últimos años que, entre otros, han logrado visibilizar la igualdad de oportunidades en las diferentes narrativas institucionales, aún se requiere fortalecer la arquitectura institucional promotora y garante de la reducción de inequidades basadas en género en las políticas públicas, todavía insuficientemente dotada de recursos y jerarquía.
- 3 El acompañamiento del PNUD al MITRADEL por más de 5 años ha contribuido al fortalecimiento institucional en materia de género apoyando las labores de la oficina de género, actualmente Dirección de Equidad de Género y Equiparación de Oportunidades del MITRADEL (en adelante Dirección de Equidad de Género, a partir de la promoción e implementación de acciones relevantes en materia de igualdad laboral. Con independencia de los alcances, **el acompañamiento del PNUD a través de su Unidad Coordinadora ha constituido el factor de eficacia más relevante.**
- 4 **La capacidad instalada de la Dirección de Equidad de Género todavía es limitada** (recursos, autonomía, profesionalización) **para liderar la función de transversalización de género** si bien cabe destacar que el MITRADEL ha logrado desarrollar un Plan Institucional de Igualdad laboral, el Diplomado de formación de formadores/as implementado con la Universidad de Panamá, el estudio sobre el impacto del Covid-19 en las condiciones laborales de las mujeres, el Programa del Sello Público así como el Programa de Certificación de las empresas SIGénero. Todas estas acciones han sido relevantes y han contribuido al fortalecimiento del MITRADEL si bien no son todavía suficientes para promover en todo el ministerio políticas basadas en la igualdad laboral de manera sostenida.
- 5 Con relación a lo anterior la evaluación concluye que, considerando el marco de acción atribuido por ley a la Dirección de Equidad de Género (lo que representa un amplio espectro de tareas encomendadas), **no** se identifican claras evidencias sobre la **priorización de la estrategia de transversalización** (PIIL) sobre otras posibles (empreendedorismo, inclusión, discapacidad, por citar algunas). **El valor agregado** que otorga el hecho de que esta Dirección esté en dependencia directa del Despacho Superior, no se percibe aún como un elemento claramente favorecedor para que, desde la misma, se logre una estructura ministerial robusta y orientada hacia una transformación progresiva en materia de igualdad laboral.
6. **La eficacia del Programa de Certificación SIGénero se ha mostrado entre satisfactoria y altamente satisfactoria** en función de los logros en su fase piloto. La iniciativa ha sido un **catalizador** de los intereses del MITRADEL en materia de género (cumplimiento de varias de las leyes en favor de la igualdad laboral), promoviendo su liderazgo en la materia e incentivando sinergias importantes con el Sello Público; ha logrado comprometer el trabajo de grandes empresas y entidades financieras de prestigio a favor de la igualdad laboral, por lo que hoy, alrededor de 23,000 trabajadores/as pueden obtener beneficios del Programa; ha innovado en los procesos de certificación aplicando la tecnología en el diagnóstico institucional (Indica@igualdad) y ha sentado las bases

para un proceso de escalamiento que deberá aprender de la fase piloto y superar algunas debilidades: tiempo de implementación, comunicación y coordinación, innovación en las modalidades de implementación de la Norma Técnica.

7. El **otorgamiento del Oro** que han conseguido la mayoría de las empresas en la fase piloto, respaldado por una institución de las Naciones Unidas como es el PNUD, constituye un **“activo reputacional”** para las empresas importantísimo. Trascender este capital “intangible” es extremadamente importante en esta fase del Proyecto, en términos de co-crear nuevos incentivos para que ese *activo* no sea fácilmente amortizable.
8. La estandarización del modelo de implementación del SIGénero como un traje de talla única para todos, no ha permitido evidenciar las **particularidades de cada empresa** (nacional-multinacional, sector, estructura, activos, expectativas, madurez respecto a la institucionalización de los principios de igualdad laboral), que **condicionan las oportunidades, los caminos y las velocidades hacia la certificación.**
9. **Uno de los elementos más críticos del Proyecto, es el aún insuficiente nivel de institucionalización del SIGénero.** De no poner el Programa al servicio de la “Diplomacia de género”¹ mediada al más alto nivel de las autoridades ministeriales, **se perderá una enorme oportunidad de apropiación de un programa exitoso**, todavía con mucho recorrido por delante, lo que además podría tener un coste reputacional para el MITRADEL, el PNUD y sus aliados estratégicos.
10. La reducción de las brechas laborales constituye una meta irrenunciable ante cualquier modelo de desarrollo que, sin embargo, no depende exclusivamente de la rectoría del MITRADEL. Desligar la desigualdad de género en el ámbito laboral del sistema de desigualdades basadas en género que permean la institucionalidad pública y privada en materia laboral, económica, productiva, de empleo y empleabilidad, de protección social, constituye una mirada reduccionista que no sólo amenaza la sostenibilidad del Proyecto, sino que merma el potencial de las mujeres en el ejercicio de sus derechos laborales para un trabajo decente. La evaluación ha identificado buenas prácticas dentro de la cartera de igualdad e inclusión social, económica y ambiental que permitirían construir alternativas en esa dirección.

Y en función de estas conclusiones la evaluación recomienda:

¹ Concepto y entrecomillado de la evaluadora. Lo que se quiere expresar es que el diálogo político sobre el que habrá de abundar la oficina país del PNUD se enmarca de manera central en la defensa de la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres como un aspecto insoslayable de la acción del PNUD con todos los países con los que colabora, como una política esencial e irrenunciable. Esta Diplomacia es irrenunciable para mostrar coherencia entre los principios de género y empoderamiento de las mujeres internos del PNUD y su acción externa.

Recomendaciones Programáticas.

R.1 Dirigida al PNUD y al MITRADEL

Vinculada con las conclusiones: 1,2,4,9.

De cara a la finalización del Proyecto y ante el cambio de autoridades de Gobierno que se producirá en 2024, se recomienda concentrar los esfuerzos de abogacía desde el PNUD y la Dirección de Equidad de Género en la aprobación oficial del PIIL y en la institucionalización del Programa SIGénero (como línea priorizada el PIIL).

Varias de las acciones previstas pueden converger en beneficio de este objetivo, entre otras:

- Complementar la estrategia de comunicación, actualmente basada en la difusión de productos comunicacionales del SIGénero, hacia el diseño de un conjunto de instancias internas (MITRADEL) de promoción del PIIL, buscando alianzas entre el cuerpo funcional capacitado. Se podría proponer una estructura deliberativa y de propuesta relativamente informal con los funcionarios/funcionarias recién diplomadas, como un cuerpo de apoyo a la estrategia de transversalización del PIIL.
- En cuanto a la comunicación externa, proponer a las empresas que definan algunas instancias de difusión y promoción del SIGénero; de intercambio entre pares ampliando el espectro y que acuerden las ideas fuerza a transmitir.
- Con estos funcionarios/as, liderado por la Dirección de Equidad de Género (DEG) y con el apoyo del PNUD, elaborar un plan de fortalecimiento del talento humano desde el enfoque de formación de formadores-as.
- Liderado por la Dirección de Equidad de Género (DEG), con la participación de funcionarios/as sensibilizados y el apoyo de la Unidad Coordinadora, elaborar una propuesta de gestión del SIGénero en la órbita ministerial, no necesariamente dependiente de la Dirección de Equidad de Género. Esta propuesta puede ser contrastada en el entorno de la IPG.
- Liderado por la Dirección de Equidad de Género y con el apoyo del PNUD, ampliar la alianza con el Instituto Panameño de Estudios Laborales (IPEL) para impartir formación a sindicatos. Hoy esta institución trabaja a demanda, pero se podría instaurar un itinerario obligatorio, o recomendado al menos en materia de igualdad laboral. Identificar los incentivos con los líderes y lideresas sindicales.
- Definir con las empresas que participen en la segunda fase, una visión de la sostenibilidad del SIGénero que defina con claridad el valor agregado de las partes.

R.2. Dirigida a oficina PNUD, Centro Regional, a las Empresas y al Comité certificador.

Vinculada con las conclusiones: 6, 7, 8.

Se recomienda realizar algunos ajustes a la Norma Técnica a partir del trabajo co-creativo entre el PNUD, el Comité Certificador y las empresas, considerando de manera particular que ya hay empresas que obtuvieron el sello de Oro. Esto permitirá, por una parte, concretar el principio de progresividad de la Norma y por otra, adaptar los incentivos y los requerimientos a la medida de las empresas, facilitando la construcción de planes de igualdad más integrados y sostenibles en las estructuras organizacionales.

Esta recomendación ha de llevarse a cabo en el corto plazo dada la inminencia del inicio de la fase dos del Programa. Habrá que definir instancias de trabajo para, entre otros:

- Revisar la descripción de las dimensiones y su peso relativo para que la implementación sea efectiva y se concrete el principio de progresividad.
- Definir diferentes itinerarios y tiempos adaptados a las diferencias entre las empresas para progresar hacia la certificación.
- Producir los estándares para adaptar los procesos de auditorías a estos nuevos itinerarios.
- Incluir en la narrativa de las dimensiones indicadores concretos acordados con las propias empresas sobre entornos inclusivos y productividad, por ejemplo.

Recomendaciones Estratégicas

R.3. Dirigida al PNUD y al Centro Regional, a las Empresas y al Comité certificador.

Vinculada con las conclusiones: 1, 6, 7, 8.

[Innovar en el alcance de la promoción de la igualdad laboral en el sector de la mediana empresa, tomando todos los aprendizajes del SIGénero y estableciendo una hoja de ruta más allá del 2024.](#)

Las empresas han de tomar mayor protagonismo y generar movilización en torno a la igualdad laboral entre el sector privado y con el mayor alcance posible. No se trata de emular el SIGénero, sino de aprovechar el *momentum*. Para ello algunas empresas que hoy cuentan con el oro y una gran motivación pueden liderar un acuerdo para trabajar, con el apoyo del PNUD y en el contexto de iniciativas proactivas a la igualdad laboral, como es la IPG u otras, en un plan de estímulo para involucrar a sus filiales, apuntando al medio plazo:

- Establecer un plan de trabajo voluntario entre las empresas para expandir el alcance de los beneficios del SIGénero a las cadenas de valor de las empresas.
- Compartir entre las empresas las buenas prácticas que ya se están llevando a cabo para involucrar a las filiales. En este sentido, traer a la mesa a otros actores como es AMPYME para, fuera de los ajustes que se hagan ahora a la norma, iniciar la conversación para identificar los incentivos, los mecanismos y los tiempos de involucrar a las MYPIMES (200.000 MIPYMEs en Panamá, 96% del total de empresas y 49% del empleo formal) en procesos de promoción de la igualdad laboral. No necesariamente se trata de trazar un plan de certificación, se pueden pensar en otro tipo de reconocimientos (mejor filial del año; reconocimiento público de MYPIMES por sectores, por ejemplo).
- Compartir entre las empresas instrumentos de autodiagnóstico en materia laboral más sencillo, si existen, o proponer alguno.
- Incorporar a los sindicatos de las grandes empresas a la mesa de trabajo.

R.4. Dirigida al PNUD y a un grupo de socios estratégicos, incluyendo empresas, en materia de trabajo decente, empleo, empleabilidad

Vinculada con las conclusiones: 1, 2, 10

Aprovechar la mesa sobre trabajo doméstico para, de cara al 2030, ampliar los objetivos de esta mesa para avanzar en una propuesta más amplia e integral, dadas las transformaciones que ya se están produciendo en el modelo de productividad y laboral, lo que no sólo afectará a las/os trabajadoras/es domésticas/os, sino a todo el amplio espectro de actores sociales del trabajo como garantes de derechos (rectoría, trabajo decente, itinerarios profesionales, habilitación de competencias como digitalización, automatización, inteligencia digital), donde la perspectiva de género será crucial para no seguir acrecentando las brechas económicas, productivas y laborales.

Esta recomendación se orienta a fortalecer el trabajo del área de igualdad e inclusión del PNUD, aprovechando las sinergias de todas las iniciativas que hoy están en marcha. Es una recomendación que no ha de ser implementada en el corto plazo y que contribuirá a dar cuerpo a la estrategia de salida que el PNUD debe plantear ante la finalización del Proyecto.

Significa entre otras cosas, ampliar el espectro de actores parte e identificar iniciativas donde el valor agregado del PNUD sea destacado. Si bien la OIT será una institución convocada, el PNUD puede tomar algunos elementos de su experiencia más actual, como es el SIGénero, para llevar a las empresas a un nuevo marco en el Sistema de Gestión de Género, en el trazado de necesidades competenciales en los ámbitos de innovación nombrados desde la perspectiva de género.

1. INTRODUCCIÓN.

1.1. Justificación del ejercicio de evaluación

En cumplimiento de las directrices corporativas de evaluación contenidas en la Política de Evaluación del PNUD revisada en 2021 así como del Plan de Evaluación del Programa de País del PNUD en Panamá 2021-2025, se debe llevar a cabo este ejercicio de evaluación de medio término, en coherencia también con el Plan Estratégico del PNUD 2022-2025.

En este sentido y tras algo más de 5 años de implementación del Proyecto, se debe informar a las partes interesadas sobre los avances a la fecha y fundamentalmente en relación a las estrategias que han de ser ajustadas y/o reforzadas, eventualmente escaladas, de cara al cumplimiento de las metas que fueron inicialmente establecidas y revisadas en noviembre de 2021 (Junta de Proyecto de 25 de noviembre del 2021), a los efectos de que durante el periodo de implementación que llega a 31 de diciembre de 2024 a partir de la aprobación de la Revisión Sustantiva 001-2022, el Proyecto oriente de manera eficaz sus estrategias, basadas en las lecciones y aprendizajes del periodo de ejecución hasta ahora cumplido.

Las audiencias de esta evaluación son tanto el socio implementador (MITRADEL) como sus socios estratégicos (MICI e INAMU), así como las empresas participantes en el Sello de Igualdad de Género y el personal de la oficina país del PNUD en Panamá, incluida su gerencia.

El informe se estructura a lo largo de 4 apartados. El primero de ellos introductorio presenta los objetivos de la evaluación y su alcance, así como la estrategia de intervención. También describe el contexto sociolaboral e institucional de Panamá relativo a los ámbitos en que se expresan las brechas más notorias respecto al género. La segunda sección presenta la metodología de evaluación que incluye los criterios estándar de evaluación, las preguntas de evaluación y los enfoques. Los principales hallazgos de la evaluación con base a los criterios de pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, y sostenibilidad, así como las principales lecciones extraídas, hacen parte del apartado 3. El último y cuarto apartado detalla el conjunto de conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

1.2. Propósito y objetivos de la evaluación

La presente evaluación de medio término se ha propuesto: 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.

1.3. Alcance de la evaluación.

Dado el mandato de rectoría del MITRADEL, el alcance de la evaluación es nacional si bien ha de aclararse que, con relación al producto 4 que refiere a la implementación del programa SIGénero Panamá, el alcance se ha centrado en las oficinas principales o casas matriz de las empresas participantes situadas en ciudad de Panamá. El alcance por tanto no ha sido nacional, pues eso hubiera significado atender las filiales de las diferentes empresas desplegadas en todo el país, aspecto que no estuvo previsto en la fase piloto del SIGénero, objeto de esta evaluación.

Son objeto de evaluación los resultados logrados hasta la fecha directos e indirectos, intencionados o no.

1.4. Descripción de la intervención objeto de evaluación

1.4.1. Antecedentes del Proyecto

Resulta muy importante conocer el contexto que precede al proyecto para interpretar y valorar adecuadamente el desarrollo y avances mostrados a la fecha.

El proyecto sobre igualdad laboral en Panamá objeto de estudio, nace a partir de un diagnóstico institucional del MITRADEL realizado participativamente en 2016 con el apoyo del PNUD y la colaboración de la OIT. Este proceso se centró en identificar las capacidades institucionales y las áreas de mejora del MITRADEL para la promoción efectiva de la igualdad de género en sus ámbitos de intervención, prestando especial atención al análisis de las fortalezas y debilidades a nivel de la estructura y organización institucional, las políticas, las áreas y los contenidos de trabajo, conocimientos y prácticas institucionales, y los mecanismos de planificación y monitoreo existentes. Siendo que el ámbito de competencias y áreas de responsabilidad del MITRADEL es muy amplio, el diagnóstico se centró en: i) analizar alguna de las áreas centrales del trabajo del ministerio, por ejemplo, los servicios esenciales y programas que proporciona a la ciudadanía ya sean a personas trabajadoras o buscadoras de empleo, empresas o sindicatos, ii) las funciones fundamentales para el soporte de estos servicios y iii) la estructura institucional de género e igualdad laboral existente².

Es importante considerar como premisa para esta evaluación que, **en el momento que se realiza el diagnóstico se estaba impulsando a lo interno del MITRADEL un cambio institucional orientado a la renovación y modernización institucional que evidenció desde el inicio resistencias** y tensiones internas en una institución muy tradicional y con prácticas de trabajo muy asentadas. Otro elemento para tener en cuenta es que existía una Oficina de Género que, si bien había iniciado sus funciones en 2010, reforma su estatus y en 2014 se crea la Oficina de Género e Igualdad de Oportunidades Laborales (OGIOL), mediante la Resolución DM277-14 del 17 de julio de ese año. Este cambio impacta no solo en su nombre sino también redefine y amplía su alcance, sus competencias y modifica su organización interna. Pero lo cierto es que en el momento en que se lleva a cabo el diagnóstico la OGIOL presentaba escasos recursos humanos, técnicos y presupuestarios y un nivel de jerarquía poco relevante para poder llevar a cabo sus tareas y funciones encomendadas, particularmente la de transversalización de género en las acciones del MITRADEL. Tampoco contaba esta oficina con un presupuesto de operaciones asignado, dependiendo del Despacho Superior para tal fin. Esta dependencia se mantiene hoy día si bien la oficina se ha transformado en Dirección de Equidad y Equiparación de Oportunidades.

² Diagnóstico Institucional para la Igualdad laboral. Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral, MITRADEL. PNUD Y OIT. Panamá 2016.

Resultado de este diagnóstico fue la elaboración del **Plan Institucional de Igualdad Laboral (PIIL)** del MITRADEL que contó con el apoyo del PNUD y OIT. El PIIL constituye un esfuerzo ordenado y de calidad para dar respuesta a los vacíos, demandas o ámbitos de mejora que fueron señalados en el diagnóstico. El Plan articula un conjunto de **9 áreas** relacionadas con el quehacer fundacional del ministerio que integran a su vez resultados, actividades priorizadas, indicadores de igualdad laboral para cada área y metas para su seguimiento y medición. El Plan tiene una vocación progresiva y por tanto no establece plazos concretos sino prioridades para organizar la hoja de ruta. **La evaluación recoge este antecedente porque el Proyecto objeto de evaluación toma el PIIL como un elemento central antes y después de la revisión sustantiva**, siendo que es un plan aun **no oficialmente aprobado** y por tanto, con desafíos importantes para cumplir un primer requisito de institucionalización. Ello no significa, como será analizado con posterioridad, que el Plan no haya sido un instrumento de apoyo para la Dirección de Equidad de Género (anterior OGIOL).

1.4.2. Elementos principales del Proyecto

El Proyecto “Igualdad laboral en Panamá” se lleva cabo bajo el liderazgo del Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL) desde 2017, en asociación estratégica con el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) y el Instituto Nacional de la Mujer (INAMU). Cuenta con la asistencia técnica del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y tiene como objetivo principal fortalecer al Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral para la formulación e implementación de políticas públicas que fomenten la igualdad de género en el ámbito laboral, mediante acciones de fortalecimiento institucional para promover la igualdad de género e incorpora el Programa SIGénero, una iniciativa para la certificación de empresas privadas en Sistemas de Gestión para la Igualdad de Género (SGIG), que persigue la reducción de brechas de género en el sector privado.

1.4.3. Teoría del Cambio del Proyecto

La TdC, en línea con la visión de cambio del Programa de País de PNUD 2021-2015, reconoce la necesidad de contar con instituciones más fuertes, que sepan relacionarse de mejor manera con la ciudadanía y otros actores sociales e institucionales y en el caso del MITRADEL, que fortalezca sus estrategias para afrontar las grandes desigualdades basadas en género que aún persisten en el entorno laboral.

En este sentido, la TdC quedó anclada en dos ejes principales:

- i) El fortalecimiento institucional, a partir de la apropiación de nuevos lineamientos estratégicos y operativos para transversalizar el género en el accionar del ministerio, desde una visión integral.
- ii) La profundización y escalamiento del Programa de certificación con empresas privadas SIGénero como una iniciativa novedosa con un alcance importante de empresas destacadas, dispuestas a producir cambios en los esquemas internos de discriminación por razón de género aún vigentes (salarios, promoción, acoso, entre otros)

Las hipótesis que han fundamentado la estrategia de intervención serían las siguientes:

Evaluación de medio término del Proyecto “Igualdad laboral en Panamá:

Implementación del Plan Institucional de Igualdad Laboral y el Sello de Igualdad de Género en empresas”. Pág. 15

- La transversalización de género en el accionar del MITRADEL sería posible a partir de la asunción del Plan Institucional de Igualdad Laboral, que se constituye en el plan director para este cometido.
- La apropiación del PIIL representa un proceso progresivo que parte de la voluntad política de las autoridades del Ministerio y va decantando diferentes instancias de trabajo intra e interinstitucional, por ejemplo una difusión ordenada del Plan, la identificación de necesidades de conocimientos o habilidades del talento humano y la gestión de ese conocimiento, la adquisición de habilidades y herramientas para la aplicación de las diferentes líneas del PIIL y su monitoreo, por citar algunas.
- La Dirección de Equidad de Género y Equiparación de Oportunidades (creada por Resolución Ministerial DM 203-2022 de 3 de agosto de 2022), adscrita al Despacho Superior, será la encargada de facilitar el proceso de transversalización y de coordinar la priorización de las líneas de trabajo del PIIL de cara a su implementación, como es el caso de la propuesta de conformación de la Mesa de diálogo orientada a proponer medidas específicas de mejora de las condiciones laborales de las personas que realizan trabajo doméstico, agravadas como consecuencia de la pandemia del COVID-19.
- El Programa comúnmente denominado Sello de Género en las empresas, SIGénero, se afianza en las empresas que participaron en la fase piloto, las empresas progresan en sus planes de acción de género y se involucran nuevas empresas, alentadas por una comunicación externa de difusión y promoción del programa y por el factor reputacional que el sello conlleva.
- Las instituciones aliadas del Proyecto como son INAMU, MICI y el MIRE, mantienen una coordinación y comunicación adecuada y suficiente para asegurar la buena marcha del Proyecto.

El Proyecto ha quedado articulado en torno a 4 productos, tal y como quedan descritos a continuación:

Producto 1: Institucionalidad para la igualdad laboral capacitada y fortalecida para la implementación y promoción de la igualdad de género en el ámbito laboral.

Producto 2: Acciones priorizadas del Plan Institucional de Igualdad Laboral son implementadas. (Una de las nuevas líneas que se integran a partir de la Revisión Sustantiva 001/2022 es la mejora de las condiciones laborales de las personas que realizan trabajado doméstico, con base a la ratificación del Convenio 189 que Panamá asumió en 2015)

Producto 3: El país conoce el Plan institucional de Igualdad Laboral y el Programa de Certificación de Sistemas de Gestión en Igualdad de Género, mediante una estrategia de comunicación, socialización y alianzas estratégicas.

Producto 4: Segunda Fase del Programa de Certificación en Sistemas de Gestión en Igualdad de Género en empresas “SIGénero Panamá” implementada.

1.5. Diagnóstico sobre la situación sociolaboral de las mujeres en Panamá.

15.1. Panorama mundial post-pandemia del Covid-19

Según el Informe Mundial sobre Desarrollo Humano del PNUD 2022, por primera vez, en los 32 años que el PNUD lleva elaborándolo —el Índice de Desarrollo Humano (IDH), que mide la situación de la salud, la educación y las condiciones de vida de los países— ha empeorado a nivel mundial durante dos años consecutivos debido al impacto de la pandemia del COVID-19. El Desarrollo Humano ha retrocedido a niveles de 2016, revirtiendo gran parte de los avances hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Este retroceso puede considerarse universal si bien las consecuencias no han sido las mismas en todos los países, ni dentro de los países han afectado de igual manera los diferentes sectores productivos y por ende, los trabajadores y trabajadoras afectados han sufrido las consecuencias de manera desigual. América Latina sufrió gravemente la pandemia, con el 9% de la población mundial y el 33% de las muertes contabilizadas por COVID-19 a finales de 2021. Tampoco la recuperación económica ha seguido una senda equitativa entre los países y dentro de los países.

Panamá en 2020 registró una de las mayores contracciones económicas de la región (tasa de crecimiento del PIB de -17.9) producto de la crisis de la COVID-19 y, si bien se recuperó en 2021, esta recuperación fue lenta y desigual. Esta recuperación hizo que el IDH, que a finales de 2020 había descendido a 0.801 (en 2019 estaba en 0.817), repuntó hasta situarse en 0.805, lo que sitúa a Panamá con desarrollo humano muy alto, en el puesto 61 de 191 países y en el quinto lugar en América; después de Chile, Argentina, Costa Rica y Uruguay.

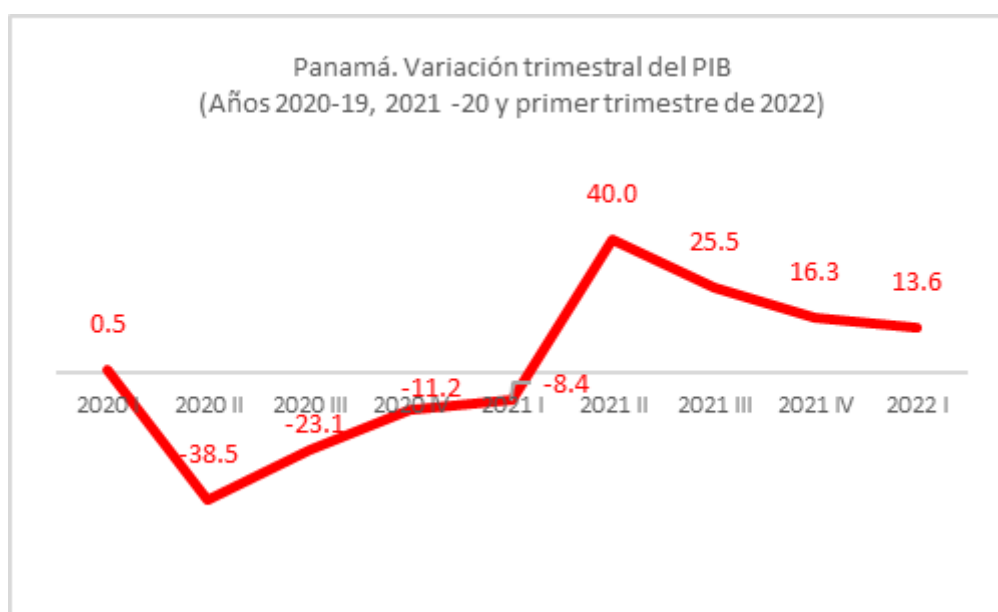
15.2. Situación de Panamá: datos laborales de las mujeres trabajadoras pre y post pandemia

Según datos presentados en el estudio realizado en el marco del Proyecto sobre la situación laboral de las mujeres en Panamá por efecto del COVID-19³, entre el 20 de marzo de 2020 al 30 de mayo de 2021, un total de 20,876 empresas aplicaron la medida de suspensión de contratos a 284,209 trabajadoras/es, de los cuales 120,796 (43%) correspondían a mujeres y 163,413 (57%) correspondían a hombres. Las medidas puestas en marcha por Panamá permitieron la reactivación del 57.6% de los contratos suspendidos de los cuales 63,499 (22%) corresponden a contratos de mujeres y 100,195 (35%) a contratos de hombres.

Durante el 2022 prosiguió la recuperación de la economía, concatenando cuatro trimestres consecutivos de crecimiento positivo del PIB, tal y como se aprecia en el gráfico 1.

³ Situación laboral de las Mujeres en Panamá por efecto de la COVID-19, medidas aplicadas, respuestas y desafíos. PNUD-MITRADEL 2021.

Gráfico 1: Crecimiento PIB Panamá cuatrimestral (2020-2022)



Fuente: INEC, <https://www.inec.gob.pa/archivos/>

Algunas actividades contribuyeron más a esta recuperación, como el comercio que creció 22.4%, la construcción (21.7) y el transporte (11.9%).

El mercado laboral también se ha ido recuperando y como se ha mencionado algunos sectores han absorbido mayormente esa recuperación. Cerca del 63% del aumento de la ocupación se origina en el comercio, la industria manufacturera, la construcción y el transporte.

Desde la perspectiva de las categorías ocupacionales, 63 de cada 100 nuevos empleos se crearon en el sector privado, mientras 32 de cada 100 corresponden a autoempleos o trabajo por cuenta propia. Entre octubre de 2021 y abril de 2022 las encuestas del INEC⁴ registran un aumento del empleo no agrícola en cerca de 109 mil personas, de las cuales 55 de cada 100 corresponden a empleo informal. Con ello, la incidencia de la informalidad laboral aumento del 47.6% a 48.2% de la ocupación no agrícola. Por sexo, se registró un mayor porcentaje de hombres ocupados con empleo informal que de mujeres (50.3% vs. 45.4%), respectivamente.

Uno de los elementos que preocupan es la situación laboral de las personas jóvenes. En este sentido si bien la tasa de desempleo se reduce para el conjunto de la población entre octubre de 2021 y abril de 2022, dicha tasa aumenta para los jóvenes de 15 a 19 años (21.5% y 27.9% respectivamente) y para el grupo de 20 a 24 años se redujo ligeramente. Como puede apreciarse las mujeres en ambos grupos han sido las más afectadas.

⁴ Encuesta de Propósitos Múltiples, INEC, abril 2022.

Gráfico 2: Tasa de desempleo de jóvenes por sexo. Octubre 2021

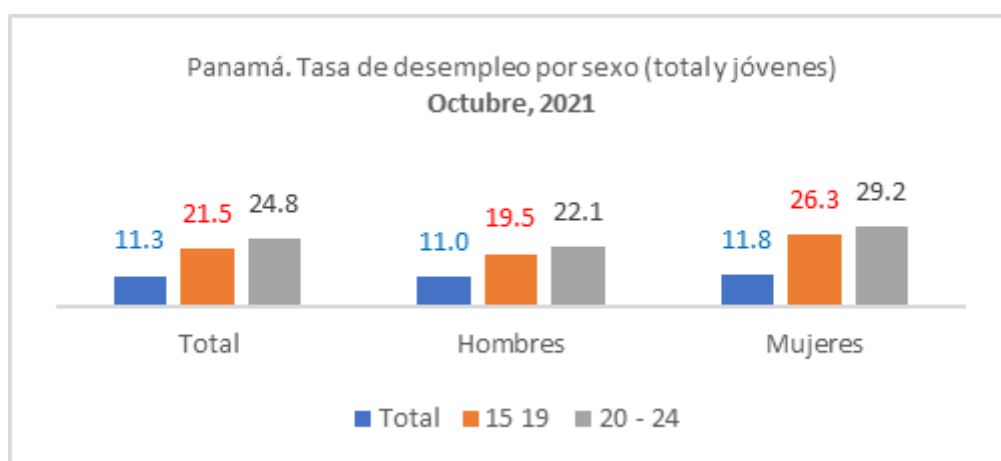
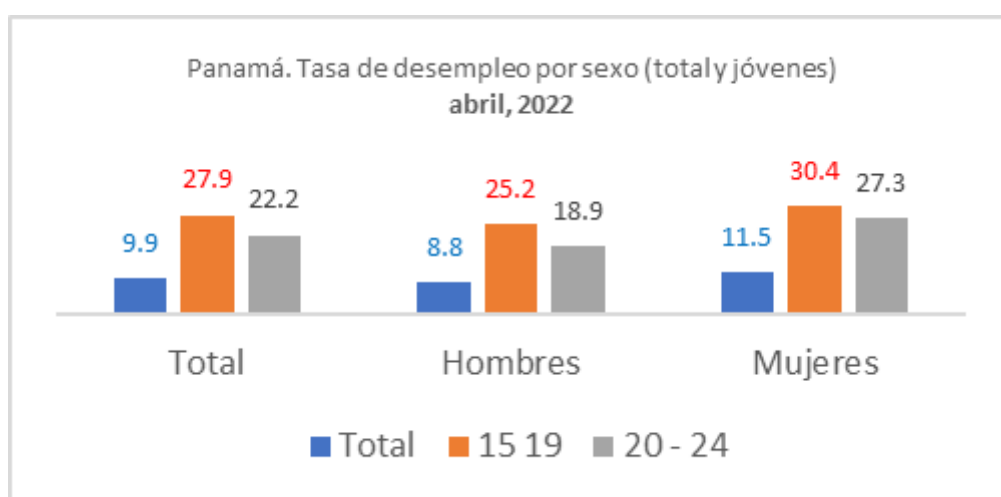


Gráfico 3: Tasa de desempleo de jóvenes por sexo. Abril 2022



Fuente: INEC, Encuesta de Mercado Laboral (octubre 2021) y Encuesta de Propósitos Múltiples (abril 2022)

El trabajo doméstico ha sido uno de los más afectados durante la pandemia en todos los países del mundo. Según estimaciones de ONU Mujeres, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en América Latina y el Caribe hay entre 11 y 18 millones de personas que se dedican al trabajo doméstico remunerado, de las cuales el 93% son mujeres y de ellas, más del 77% se encuentra en condición de informalidad, lo que significa que una parte importante de la población activa, especialmente de las mujeres, lo hace en condiciones precarias y sin acceso a la protección social.

Como señala el estudio realizado por la OPS en colaboración con CS-SINGRETRADS sobre el trabajo doméstico en Panamá frente a la crisis del COVID-19⁵, la pandemia ha contribuido al

⁵ El trabajo doméstico en Panamá frente a la crisis provocada por el COVID-19. Caracterización de las trabajadoras domésticas afiliadas a SINGRETRADS-CS

empobrecimiento de las trabajadoras domésticas y sus familias: muchas han perdido sus empleos porque sus empleadores vieron disminuidos su ingreso porque estuvieron con contrato suspendido o, incluso, perdieron el empleo y, por tanto, se afectó su capacidad para pagar el salario de la trabajadora doméstica. La afectación también toca el acceso a los servicios de cuidado de la salud: la elevada informalidad en el trabajo doméstico las excluye de los beneficios de la seguridad social: cobertura frente a los riesgos profesionales, acceso a los servicios de salud que brinda la Caja de Seguro Social, incluidos los servicios y beneficios relacionados con la maternidad, entre otros.

Según las fuentes del estudio mencionado, en Panamá, las personas que realizan servicio doméstico tienen un peso considerable en la estructura laboral, sobre todo, en la empleabilidad de las mujeres. De acuerdo con la encuesta nacional de mercado laboral del 2019, en ese año 94.283 personas de 15 años y más se emplearon en actividades domésticas, lo que representa un 4.9% del total de personas ocupadas, de ellas, el 89.5% fueron mujeres. Las mujeres ocupadas en el trabajo doméstico remunerado representaron en 2020, el 8.7% del total de ocupadas en el país.

Un elemento muy importante para considerar son las características socioeconómicas de estas mujeres. El trabajo doméstico ha sido tradicionalmente desempeñado por mujeres en condiciones de pobreza o provenientes de grupos sociales vulnerables. Una de las características son los bajos niveles de escolaridad, aun cuando estos han ido incrementando desde el año 2000(1). Según el estudio de OPS el 82% de las afiliadas a SINGRETRADS-CS cuenta solo con la educación básica y 18% de ellas solamente con la educación 21 primaria. Por otro lado, el 50% de las trabajadoras domésticas son jefas de hogar, lo cual las coloca en una posición de responsabilidad sobre los demás miembros de su familia.

Si bien alrededor del 50% son mujeres panameñas, las mujeres trabajadoras domésticas procedentes de Nicaragua, República Dominicana, y en menor medida de Colombia, tienen un peso también importante. Ser mujeres migrantes, madres jefas de hogar, en edad adulta con bajos niveles de escolaridad, con salarios inferiores al costo de la Canasta Básica Familiar de Alimentos (CBFA) y pertenecientes a hogares en condiciones de pobreza, son características comunes de las personas que se desempeñan en el trabajo doméstico en Panamá.

Si bien el Gobierno de Panamá, a partir de la ratificación del Convenio 189 ha ido haciendo esfuerzos para garantizar la promoción y protección de los derechos de quienes trabajan en este sector, mayoritariamente feminizado, las condiciones laborales continúan siendo de una notoria precariedad.

El MITRADEL, a través del Proyecto ha definido como prioritaria en el marco de sus líneas de trabajo del Plan Institucional para la Igualdad Laboral, convocar una Mesa de Diálogo para retomar y redoblar esfuerzos en el cumplimiento del Convenio 189 para las trabajadoras domésticas y en este sentido, si bien la pandemia ha supuesto una gran lacra para este colectivo de trabajadoras, ha supuesto también una oportunidad para visibilizar las condiciones de este sector y trabajar en consecuencia; oportunidad que no debe perderse.

2. METODOLOGÍA Y ENFOQUES DE ANÁLISIS

La evaluación se lleva a cabo según el Plan de Evaluación del PNUD Panamá 2021-2025, el Plan Estratégico del PNUD 2022-2025 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 ha respetado los principios inherentes a la misma, como son: a) Independencia b) Intencionalidad c) Transparencia d) Ética e) Imparcialidad f) De alta calidad g) Oportuna y h) Útil. En línea con las directrices éticas, la evaluación ha mantenido la confidencialidad y anonimato de las personas entrevistadas y en ningún caso se ha puesto en riesgo su objetividad. Toda la información recabada tiene un único uso que es llevar a cabo de manera completa el ejercicio de evaluación y no se ha destinado a ningún otro uso.

2.1. Tipo y Enfoques de la evaluación.

La evaluación ha tenido un enfoque participativo pues han sido convocadas las partes interesadas. Asimismo, la valoración del desempeño de las diferentes iniciativas objeto de evaluación ha tomado un enfoque de Gestión Basada en Resultados (GBR).

Si bien esta es una evaluación intermedia, alguno de los hallazgos ha sido analizados desde un enfoque prospectivo lo que significa que las conclusiones de ellos derivadas así como las recomendaciones, quedan proyectadas más allá del 2024, fecha de finalización del Proyecto.

2.2. Criterios y preguntas de evaluación

La evaluación se pronuncia sobre los criterios estándares de evaluación como son: pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad.

A dichos criterios se han asociado una serie de preguntas que han guiado los hallazgos de la evaluación. En la tabla 2 se describen las preguntas principales a las que ha respondido esta evaluación. Un mayor despliegue de las preguntas de evaluación, subpreguntas, medios y fuentes, se identifica en la Matriz de Evaluación que constituye el segundo anexo de este informe.

Para esta evaluación los diferentes criterios han sido valorados de manera general en función de una escala que va desde *altamente insatisfactorio* a *altamente satisfactorio*, identificando diferentes grados en el **nivel de satisfacción**.

Tabla 2. Preguntas de evaluación

Criterio	Preguntas de evaluación
<p>Pertinencia</p> <p><i>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 las personas beneficiarias. 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</i></p>	<p>P1. Los objetivos del Proyecto: i) coinciden con las prioridades nacionales, particularmente de MITRADEL y con los objetivos empresariales, ii) están alineadas con el PE de PNUD, el CDP, el UNSDCF y los ODS, iii) a nivel de diseño existe claridad en la teoría del cambio y queda adecuadamente expresada en el marco de resultados.</p> <p>P2: A nivel de diseño, ¿se expresa con claridad la cadena lógica de resultados, son los indicadores SMART y se incluye adecuadamente la perspectiva de género?</p>

Criterio	Preguntas de evaluación
<p><i>de empoderamiento de mujeres e igualdad de género.</i></p>	
<p>Coherencia</p> <p><i>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.</i></p>	<p>P3: ¿En qué medida el proyecto y otras intervenciones o políticas, tanto del MITRADEL, como del PNUD, las empresas o de otras instituciones aliadas, se apoyan y se desempeñan aprovechando sinergias entre ellas o bien se restan valor mutuamente?</p>
<p>Eficacia</p> <p><i>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.</i></p>	<p>P4: ¿Cuál ha sido el grado de avance hacia el logro de los productos y resultados esperados del proyecto?</p> <p>P5: ¿Cuál ha sido el alcance de las estrategias previstas para el fortalecimiento institucional del MITRADEL y las principales barreras para lograr este objetivo?</p> <p>P6: ¿En qué medida el Programa de certificación SIGénero Panamá ha sido eficaz en su contribución a la igualdad de género en el ámbito de las empresas y qué desafíos ha presentado?</p> <p>P7: ¿En qué medida el Programa de certificación SIGénero Panamá se ha constituido en un instrumento eficaz para el fortalecimiento del MITRADEL y por ende, para el fomento de la igualdad laboral al interior del Ministerio?</p>

Criterio	Preguntas de evaluación
<p>Eficiencia</p> <p><i>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.</i></p>	<p>P8: ¿Los recursos puestos a disposición del proyecto se han entregado en el momento previsto y han sido adecuados para el logro de los productos y resultados esperados?</p> <p>P9: ¿El modelo de implementación basado en una unidad coordinadora ha sido apropiada para el logro de los resultados?</p>
<p>Sostenibilidad</p> <p><i>Mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa.</i></p>	<p>P10: ¿Se ha implementado una estrategia para el desarrollo de capacidades de las partes interesadas para mantener, manejar y asegurar los resultados a futuro y cuáles son los factores que pueden poner en riesgo la sostenibilidad potencial?</p>

Para los criterios de eficiencia y eficacia se aplica la siguiente escala:

Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias para el logro de los objetivos

Satisfactoria(S): Con deficiencias menores

Moderadamente satisfactoria (MS): Con deficiencias moderadas

Moderadamente Insatisfactoria (MI): Con deficiencias significativas

Insatisfactoria (I): Deficiencias importantes

Altamente Insatisfactoria (AI): Deficiencias severas

Para el criterio de pertinencia la escala es más simple, debiendo ser juzgado el criterio como:

Pertinente (P)

No pertinente (NP).

En el caso del criterio de sostenibilidad se establece:

Probable (P):

Moderadamente Probable (MP):

Moderadamente Improbable (MI):

Improbable (I):

2.3. Técnicas para la recopilación de información

Se han combinado métodos de recolección y análisis cuantitativos y cualitativos. Se describen los procedimientos más importantes:

- **Revisión documental:** Han sido revisados los documentos programáticos del Proyecto como son: el Prodoc del Proyecto (2017-2022) y Revisión Sustantiva 001/2022, el Marco de Resultados, Planes Anuales Operativos (POAs), Informes Semestrales y Anuales del Proyecto, CDRs firmados y Actas de Juntas de Proyecto realizadas. El Documento de Programa de País PNUD-Panamá (CPD 2021-2025), el Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF) 2021-2025. 3. Otros instrumentos nacionales de planificación y legales también han sido revisados como el Plan Estratégico de Gobierno de Panamá 2019-2024. De especial relevancia ha sido la revisión del Diagnóstico Institucional para la Igualdad Laboral del MITRADEL, Plan Estratégico MITRADEL 2020-2024 y el Plan Institucional de la Igualdad Laboral de MITRADEL. También han sido consultadas la Ley 11 del 2005, el Código de Trabajo, la Ley 135 del 2020 y la Ley 7 del 2018. Además, se pueden citar otros documentos e investigaciones llevadas a cabo en el marco del Proyecto como el documento de Balance del proceso y sistematización de buenas prácticas de empresas del piloto del SIGénero, la Norma Técnica SIGénero y el Estudio de Situación Laboral de las mujeres en Panamá por efectos del COVID-19: Medidas aplicadas, respuestas y desafíos.”
- **Entrevistas:** Se ha priorizado la entrevista semiestructurada (individual) dirigida a las partes interesadas clave, que incluyen funcionarios/as y personal técnico de las diferentes instituciones implementadoras y socios estratégicos, así como funcionarios/as de la oficina de PNUD. Se ha realizado un total de **18 entrevistas**.
- **Encuesta** dirigida a **27** funcionarios/as participantes en el Diplomado en Formación de Formadores/as en Igualdad laboral con enfoque de género, con el objetivo de conocer su valoración sobre la calidad de los contenidos, la utilidad de estos y su aplicación práctica. El cuestionario ha sido anónimo. Se han recibido 15 respuestas, es decir, un 48% de la población consultada ha emitido su valoración sobre el Diplomado.

Tabla 3: Número de informantes según origen de instituciones/organizaciones

Instituciones/organizaciones	Nº informantes	
	Mujeres	Hombres
Oficina Regional PNUD	1	
Oficina País PNUD	3	1
MITRADEL	1	
INAMU	1	1
MIRE	3	
CELSIA Centroamérica S.A.		1
BANESCO	1	
Asesor@s Programa SIGénero	1	
Experto en Sistemas de Gestión de Género		1
Empresas auditoras	2	1
Subtotales	13	5
TOTAL DE ENTREVISTAS	18	

- **Procesamiento y sistematización** de toda la información levantada y analizada. El presente informe sistematiza los hallazgos y emite juicios articulados en torno a los criterios de evaluación. Para la interpretación de estos hallazgos y posterior valoración, se han utilizado **técnicas de triangulación** con diferentes fuentes de datos e información. Tras la finalización del trabajo de campo, se llevó a cabo una instancia de devolución de los hallazgos preliminares que sirvió para la validación de dichos hallazgos. Este informe modifica levemente la estructura de contenidos propuesta en los términos de referencia.

3. HALLAZGOS POR CRITERIO

Se expresan en este apartado los principales hallazgos encontrados los cuales se han ordenado alrededor de las preguntas de evaluación.

De manera general puede afirmarse que a través del Proyecto se han puesto en marcha iniciativas importantes para lograr posicionar los principios de igualdad de género en el ámbito laboral como una parte sustantiva de las políticas públicas emanadas del MITRADEL, así como de las políticas organizacionales y de gestión de las empresas privadas.

La evaluación ha identificado resultados satisfactorios si bien se ponen de manifiesto ámbitos de mejora, entre otros, en la gestión interna del MITRADEL para lograr la transversalización de género en las políticas laborales, así como en el modelo de gestión del SIGénero.

El análisis de la eficiencia ha presentado algunos puntos críticos en cuanto al cumplimiento de lo programado vs los tiempos previstos. Entre otros factores, como se analiza posteriormente, la pandemia supuso un factor de ralentización de la implementación del Proyecto y dado su impacto en el empleo, influyó en la toma de decisiones de la Junta de Proyecto en cuanto a incluir la mesa de diálogo para mejorar las condiciones de las trabajadoras domésticas.

Los hallazgos también apuntan a que para asegurar la sostenibilidad de los beneficios del Proyecto, debe reforzarse la apuesta institucional del MITRADEL para lograr instalar las condiciones suficientes al interior del ministerio de cara a la gestión de políticas públicas, programas o iniciativas sensibles al género, considerando no solo la fecha de finalización del proyecto, sino el relevo del mandato de gobierno que se producirá en 2024.

La siguiente tabla presenta la valoración de los criterios de evaluación.

Tabla 4: Valoración criterios de evaluación

Criterios	Valoración
Pertinencia	P
Coherencia	AS
Eficiencia	MS
Eficacia	S
Sostenibilidad	P

3.1. PERTINENCIA

Pregunta 1: Los objetivos del Proyecto: i) coinciden con las prioridades nacionales, particularmente de MITRADEL y con los objetivos empresariales, ii) están alineadas con el PE de PNUD, el CPD, el UNSDCF y los ODS, iii) a nivel de diseño existe claridad en la teoría del cambio y queda adecuadamente expresada en el marco de resultados.

La pertinencia del Proyecto no se discute en cuanto que el objetivo de la igualdad laboral concita el compromiso internacional de los países, entre ellos Panamá, expresado en varias Convenciones y Pactos internacionales surgidos desde hace ya varias décadas y de los que Panamá es signatario. De manera reciente la COVID-19 ha dejado claras evidencias a nivel planetario de la precarización del empleo de las mujeres y la necesidad por tanto de trabajar en la recuperación económica, integrando la perspectiva de género a las diferentes medidas que se están tomando. La pandemia cristalizó el sector económico de los cuidados, altamente representado por las mujeres a nivel mundial, como uno de los nichos que sufrió las peores consecuencias dada la vulneración de derechos en que se desarrollan algunas actividades, entre otras el trabajo doméstico, si bien la CEPAL establece que este será un sector importante para la recuperación de los países, pudiendo representar un campo de trabajo importante para una gran parte de la población. Esto requerirá, en el caso de varios países, incluyendo Panamá, de la revisión de regulaciones y condiciones de trabajo y desarrollo profesional para garantizar el acceso a un trabajo decente. En este contexto el Proyecto en su revisión sustantiva atiende esta necesidad que el MITRADEL reconoce como prioritaria.

Dentro del ámbito internacional, son varios los Convenios de la OIT ratificados por Panamá, entre otros los Convenios 100/1951 (igualdad de remuneración entre hombres y mujeres); 111/1958 (discriminación e igualdad de oportunidades); Convenio 183/2000 (protección maternidad); 189/2011 (trabajo decente para trabajadoras/es domésticas/os). Estos Convenios se han adoptado a través de una serie de leyes nacionales como la Ley 29 del 2015 sobre trabajo

decente, la Ley 135 de 2020 que promueve y protege la lactancia materna y modifica el Código de Trabajo, siendo este último la norma de referencia nacional a nivel laboral. Otras leyes importantes se han sancionado como la Ley 7 de 2018 que adopta medidas para prevenir, prohibir y sancionar actos discriminatorios, y en esta línea el Protocolo para identificar, prevenir y atender la violencia de género en el ámbito empresarial del 2019. Convenios de alta relevancia en el ámbito de la defensa de los derechos de las mujeres y su empoderamiento como la CEDAW, reafirma el derecho de las mujeres a las mismas oportunidades laborales y derechos que los hombres. Esta convención es adoptada por el gobierno de Panamá mediante ley 4 de 1981 y se adhiere a su Protocolo Facultativo a través de la Ley 17 del 2001.

Como se aprecia, la regulación nacional es exhaustiva⁶ si bien la brecha de implementación es importante. Por ello este Proyecto, que busca mejorar la respuesta de las instituciones de Panamá (públicas y privadas) en materia de igualdad laboral, refuerza su pertinencia.

Desde un punto de vista estratégico y programático, el Proyecto se formula en claro alineamiento con el Marco de Cooperación y el Programa País 2016-2020 y transita adecuadamente hacia los que actualmente constituyen sus marcos de referencia, como son el UNSDCF 2021-2025 y el CPD 2021-2025, tal y como quedan descritos en la tabla de presentación del Proyecto que encabeza este informe.

Así mismo el Proyecto responde a las orientaciones del Plan Estratégico del PNUD 2022-2025, el cual dirige sus estrategias en el marco de la agenda 2030 para dar apoyo a los países en el cumplimiento de los ODS. En este sentido el Proyecto contribuye a los ODS 5 y 8, específicamente a las metas:

meta 5.1. Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y niñas en todo el mundo; **meta 5.c.** Adoptar y fortalecer políticas sólidas y legislación aplicable para la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas en todos los niveles; **meta 8.5.** Para 2030, lograr empleo pleno y productivo y trabajo decente para todas las mujeres y hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, e igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

El Proyecto está alineado con los documentos programáticos/estratégicos del gobierno. El compromiso con la Agenda 2030 se adopta en 2015 mediante el Decreto Ejecutivo 393 y hacia este propósito se elabora el *Plan Estratégico Nacional con Visión de Estado Panamá 2030* con apoyo del PNUD. Los proyectos e iniciativas de género muestran coherencia con las prioridades del Plan, que se vinculan de manera directa con los Objetivos 1, 3, 4, 8 y 16⁷. Actualmente tiene vigencia el Plan Estratégico de Gobierno 2019-2024, el cual mantiene el compromiso de trabajar para la reducción de las profundas desigualdades que afectan a la población, especialmente a las personas más vulnerables.

⁶ Una relación más amplia de la regulación laboral en Panamá se encuentra en los anexos de este informe.

⁷ Fin de la pobreza, salud y bienestar, educación inclusiva, crecimiento económico y trabajo decente, promover sociedades pacíficas y el objetivo 5 refiere a la igualdad de género.

Pregunta 2: A nivel de diseño, ¿se expresa con claridad la cadena lógica de resultados, son los indicadores SMART y se incluye adecuadamente la perspectiva de género?

Las estrategias de intervención quedan visiblemente plasmadas en el marco de resultados del proyecto que constituye un instrumento programático muy relevante tanto para la implementación del proyecto como su seguimiento.

Cabe destacar que la intervención sufrió una modificación en su diseño en el 2021 resultado de los acuerdos emanados de la Junta de Proyecto celebrada en noviembre de ese año que recomienda una Revisión Sustantiva (RS). El impacto del COVID-19 fue valorado por quienes integran la Junta como un factor que ponía en riesgo algunos de los logros obtenidos en materia de equidad en el ámbito laboral, dado el significativo impacto que la pandemia tuvo en la precarización y/o aniquilación de muchísimos puestos de trabajo donde la mano de obra era eminentemente femenina, como los servicios de cuidados. Desde esta perspectiva y otorgando a la RS una orientación de continuidad y reforzamiento de los resultados que se venían trabajando, y asegurando el alineamiento con el nuevo Marco de Cooperación de Naciones Unidas 2021-2025 (UNSDCF) y un nuevo Programa de País del PNUD 2021-2025, se ajustan levemente los resultados⁸, incluyéndose en el producto 2 una acción priorizada en el Plan Institucional de Igualdad Laboral del MITRADEL como es la constitución de una Mesa de diálogo/consulta interinstitucional para definir estrategias de mejora de las condiciones laborales del trabajo doméstico, con base a la ratificación del Convenio 189 que Panamá asumió en 2015.

En cuanto a la definición de los indicadores del marco de resultados, cabe mencionar que, si bien todos ellos reúnen las características SMART, **de los 15 indicadores** aplicados a los 4 productos, **10 están informando** sobre la implementación del sistema de gestión de género en las empresas **SIGénero**. La evaluación juzga como insuficientes esos 5 indicadores que medirán el proceso de fortalecimiento institucional a saber: **1.** Número de funcionarios/as públicos/as capacitados/as para la igualdad laboral desagregado por sexo; **2.** Número de estudios producidos sobre la igualdad laboral; **3.** Número de acciones del Plan del Sello Público implementadas; **4.** Número de documentos con propuestas para mejorar la condición laboral del trabajo doméstico elaboradas por la Mesa de Trabajo. **5.** Número de productos comunicacionales para la difusión del PIIL y del Programa SIGénero. En este sentido, existe un riesgo de pérdida de información sobre procesos institucionales que hayan podido producirse o de captura de resultados no previstos de cara a la rendición de resultados finales en 2024, lo que no podrá perderse de vista en el plan de seguimiento.

Por último, en relación con la pertinencia del proyecto relativa a la incorporación de la perspectiva de género, este es un proyecto catalogado en función de su marcador de género como GEN 3⁹, lo que significa que la igualdad de género es el objetivo principal. Es decir,

⁸ La RS conllevó una revisión presupuestaria que será descrita bajo el criterio de eficiencia.

⁹ El marcador de género (Gender Marker) es un instrumento desarrollado por el PNUD en el 2009 para ser aplicado en la fase de diseño de los proyectos. Se basa en una clasificación que va de 0 a 3 según los proyectos reúnan o no una serie de condiciones en el momento del diseño.

Evaluación de medio término del Proyecto "Igualdad laboral en Panamá:

Implementación del Plan Institucional de Igualdad Laboral y el Sello de Igualdad de Género en empresas". Pág. 28

contribuir a reducir las desigualdades de género y/o al empoderamiento de las mujeres es la razón principal para la formulación del proyecto. La evaluación reafirma esta clasificación.

4.2. COHERENCIA

Pregunta 3: ¿En qué medida el proyecto y otras intervenciones o políticas, tanto del MITRADEL, como del PNUD, las empresas o de otras instituciones aliadas, se apoyan y se desempeñan aprovechando sinergias entre ellas o bien se restan valor mutuamente?

Puede afirmarse que la coherencia del Proyecto es altamente satisfactoria en la medida en que, de una parte, existe una real integración del Proyecto con el Plan Institucional de Igualdad Laboral del MITRADEL, constituyéndose precisamente en un instrumento que responde a alguna de sus líneas prioritarias de trabajo, eso sin perjuicio de que el PIIL tenga más o menos influencia en asegurar la perspectiva de género en las políticas públicas del ámbito laboral. El proyecto se complementa con la iniciativa del Sello de Género Público en el que el MITRADEL participa, lo que le ha permitido aprovechar algunas sinergias con el INAMU (institución líder del Sello Público) para el desempeño del SIGénero con las empresas. Existen evidencias de que las desigualdades por razones de género en el ámbito laboral, sea público o privado, concilia los intereses de varias instituciones y organizaciones internacionales a favor de la puesta en marcha de algunas alternativas que incidan directamente en la disminución y/o erradicación de las brechas de género económicas y laborales que coexisten en el país, origen de graves desigualdades. La pandemia del COVID-19 ha reforzado la necesidad de asentar alianzas que logren de manera más efectiva la reducción de estas brechas. El proyecto también contribuye a la implementación de algunas leyes que son priorizadas en el PIIL, las cuales han tenido una inmediata repercusión en el sistema SIGénero, por ejemplo, con relación al derecho de las trabajadoras a la lactancia materna.

Se puede afirmar que Panamá vive un *momentum* con relación a la articulación interinstitucional para proponer iniciativas que contribuyan a la reducción de las brechas económicas y laborales de género, origen de muchas de las desigualdades sociales. La Iniciativa de Paridad de Género (IPG) es un modelo de colaboración público-privada, de alto nivel, que busca apoyar a países interesados en reducir la brecha económica de género. Con este objetivo, el Foro Económico Mundial (WEF) creó, en el 2012, las Iniciativas de Paridad de Género. En el 2016, el WEF se alió con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para implementar estas iniciativas en América Latina y el Caribe. La Iniciativa se está implementando en Chile, Argentina, Colombia, República Dominicana, Costa Rica y Perú.

La Iniciativa de Paridad de Género en Panamá (IPG Panamá) se encuentra liderada por el Ministerio de Desarrollo Social. El PNUD participa en el Comité Estratégico junto con otros organismos. Uno de los 3 objetivos¹⁰ de la IPG es el de visibilizar y reducir las brechas salariales de género, que es una medida que ha sido acogida a través de un compromiso explícito y muestra de ello (lo que constituye otro factor de sinergias interprogramáticas e interinstitucionales), es la búsqueda de soluciones corporativas que todas las empresas que han participado en el Sistema SIGénero han llevado a cabo.

¹⁰ Los otros dos objetivos son: i) aumentar la participación laboral de las mujeres y ii) promover la participación de mujeres en puestos de liderazgo.

La coherencia programática y estratégica se afirma también en el ámbito interno del PNUD, particularmente dentro del área de igualdad e inclusión social, económica y ambiental del PNUD. En este sentido si bien no existe en la cartera otra iniciativa de apoyo directo al MITRADEL, la centralidad de género en las diferentes iniciativas de promoción del desarrollo socio-económico es evidente y ello redundante en abonar el extenso y por demás complejo campo del trabajo, del empleo y la empleabilidad, de la inclusión financiera de los sectores más vulnerables, los microemprendimientos, la propuesta de etiquetado de género en el marco de una iniciativa de apoyo al presupuesto por resultados, son ejemplos de estas sinergias programáticas.

Se destaca por último la coherencia de Proyecto con relación a las definiciones corporativas de género al interior de las oficinas, lo que, entre otras, sugiere un rol muy activo de las oficinas promoviendo iniciativas o proyectos con un marcador GEN 3, como es el caso de estudio. Valga mencionar que la oficina de PNUD de Panamá ha recibido el oro a través del Sello de Género del PNUD.

4.3. EFICACIA

En este apartado la evaluación valorará, por una parte, si los productos y procesos han sido entregados tal y como fueron programados, tomando como parámetro de valoración las metas propuestas. Por otra parte, la evaluación ha analizado el alcance de esos resultados en el contexto de los esfuerzos nacionales que se están haciendo para reducir las brechas de género en el ámbito laboral. En este sentido, ha sido importante para la evaluación tomar un elemento de análisis que ha sido la capacidad de “transformación” de los productos y servicios entregados. La evaluación interpreta que el Proyecto es apenas una herramienta entre otras muchas para contribuir al proceso de cambio hacia un sistema de políticas públicas sostenibles que reduzcan inequidades, brechas y exclusión basadas en género y el resto de los elementos interseccionales.

Pregunta 4: ¿Cuál ha sido el grado de avance hacia el logro de los productos y resultados esperados del proyecto?

Con base al cumplimiento de las metas previstas la evaluación puede afirmar que el Proyecto se encuentra en una senda adecuada si bien se deberá velar por el cumplimiento de los plazos de manera rigurosa para no poner en riesgo los resultados previstos que aún no han iniciado, como es la constitución de la Mesa de Trabajo sobre trabajo doméstico y su proceso de deliberación y propuesta; o la implementación de la segunda fase del SIGénero con las empresas para lo que la revisión de la Norma Técnica (acción prevista a partir de la Revisión Sustantiva 001/2022), deberá haber sido efectuada. Aunque estos elementos son visibilizados también bajo el epígrafe de eficiencia, los desajustes en el calendario impactarían negativamente en la eficacia.

Ahora bien para interpretar con objetividad el alcance de los resultados obtenidos, es importante situarlos en el contexto político/institucional del país en cuanto a la profusión o no, de políticas, planes o programas tendientes a reducir las brechas de género, de manera específica en el ámbito laboral. En este sentido la evaluación ha considerado específicamente estos elementos:

1. Que tal y como presenta el diagnóstico, los datos brutos sobre el área económica, de empleo y empleabilidad, así como las conquistas laborales de las mujeres, no se han

movido sensiblemente en la última década, incluso la pandemia del COVID-19 ha empeorado algunos parámetros. La resistencia institucional al cambio (no se refiere a voluntades personales, sino a estructuras organizacionales que mantienen las mismas rutinas de trabajo desde hace décadas) se expresa, por ejemplo, en la trayectoria del propio MITRADEL que tras 12 años que lleva funcionando la Oficina de Género (actualmente Dirección de Equidad), la institución se ha transformado a un ritmo más lento que el deseado. De hecho la propia Dirección de Equidad no está todavía suficientemente fortalecida en términos de recursos humanos, autonomía de acción, capacidad de interlocución y de asesoría al resto de unidades, implantación institucional del PIIL como hoja de ruta, etc). Ello sin perjuicio de reconocer todos los esfuerzos realizados y las iniciativas exitosas que esta evaluación también destaca, así como los avances en el nivel legal y normativo en cuanto al reconocimiento de la discriminación laboral por razones de género.

2. El segundo elemento se relaciona con el anterior, en el sentido de considerar que, más allá del MITRADEL, la institucionalidad pública nacional todavía tiene un camino por recorrer para ver consolidada una arquitectura adecuada para la transversalización de género (priorización de políticas, planificación, asesoramientos, veeduría o monitoreo, financiación, etc). En el caso del MITRADEL existen evidencias para afirmar que la Dirección de Equidad tienen hoy en día una capacidad de acción limitada, dependiente del Despacho de la máxima autoridad del ministerio (con los inconvenientes que eso acarrea en un ministerio con un mandato muy amplio) y por tanto con algunas restricciones que afectan la puesta en marcha de algunas acciones así como la eficiencia de las mismas (periodos dilatados para lograr la aprobación del Despacho Superior).

Entorno a las preguntas 5 y 6 se detallan los logros del Proyecto.

Pregunta 5: ¿Cuál ha sido el alcance de las estrategias previstas para el fortalecimiento institucional del MITRADEL y las principales barreras para lograr este objetivo?

Podría decirse que, en alguna medida, todas las acciones llevadas a cabo en el marco del Proyecto estaban orientadas directa o indirectamente al fortalecimiento institucional del MITRADEL para trabajar la igualdad laboral desde los diferentes ámbitos de actuación, lo que constituye de hecho el objetivo principal de este Proyecto. Sin embargo, se destacan **las 3 estrategias de la teoría del cambio que fueron priorizadas en pro del objetivo de fortalecimiento institucional:**

1. La institucionalización del Plan de Igualdad laboral del MITRADEL (PIIL)

Esto constituye un elemento central del Proyecto y probablemente el más complejo pues el PIIL, en pocas palabras, determina una hoja de ruta progresiva para concretar la transversalización de género en las áreas más relevantes del ministerio, en función de su capacidad de incidir en las políticas públicas. El proyecto priorizó la difusión del **Plan de igualdad del MITRADEL como un catalizador del proceso de fortalecimiento institucional**, sin embargo, el alcance ha sido a la fecha menor de lo esperado. La evaluación reconoce el PIIL como un instrumento programático

de mucha calidad (adecuadamente sustentado, ordenado, coherente, SMART), si bien el MITRADEL no ha logrado dotarlo de la suficiente jerarquía para convertirse en el timón del ministerio en materia de igualdad laboral. Con independencia de que algunas acciones se hayan puesto en marcha de la mano de la Oficina de Género/Dirección del Equidad, el PIIL ~~no ha servido para orquestar~~ ha podido ser desarrollado de manera integral dentro del ministerio. El Plan por tanto no está institucionalizado y consecuencia de ello es la subutilización de un instrumento que aporta mucha riqueza a las políticas públicas del MITRADEL.

La evaluación identifica 3 factores que han dificultado la institucionalización del PIIL tal y como estaba previsto:

- a) **Las dificultades de la Dirección de Equidad de Género para elevar esta prioridad al Despacho Superior** en un contexto de otras muchas prioridades para el Despacho ministerial y dado que ésta ha tenido encomendadas desde el máximo órgano otras muchas acciones más allá del PIIL. Las evidencias muestran la extensión de la cartera de esta Dirección, actualmente con un foco importante en la promoción de la participación inclusiva de las comunidades más vulnerables en procesos de capacitación e inclusión laboral, en el fomento de microemprendimientos, en la gestión proyectos de economía familiar, asociaciones cooperativas, entre otros. Los públicos prioritarios son amplios, como lo es todo el escenario laboral, pero además de las mujeres, para esta oficina un público muy importante son las personas con discapacidad, por ejemplo, de cara a su inserción en el mercado laboral. La evaluación reconoce y aplaude estos extraordinarios esfuerzos institucionales, la pregunta es, ¿en qué lugar está la prioridad de la transversalización de género al interior del ministerio?.
- b) La **estrategia de difusión del Plan ha sido débil** y ha estado centrada fundamentalmente en promover a través de redes o videos cortos una de las líneas del Plan, como es el Programa de certificación SIGénero Panamá. La evaluación llama la atención sobre este punto pues con las acciones comunicacionales llevadas a cabo, será muy difícil que se produzca la *apropiación* del PIIL.
- c) La evaluación reconoce la eficacia del Programa de Certificación SIGénero Panamá (cuya implementación también constituye un objetivo del Proyecto), así como también destaca el proceso de participación de MITRADEL en el Sello de Igualdad de Género en el Sector Público, ambas iniciativas incluidas en el PIIL. Sin embargo, la primera iniciativa, dada su innovación y repercusión, ha tomado un espacio preponderante en el Proyecto y por ende, ha sido hasta la fecha la acción más destacada que ha liderado el MITRADEL en el contexto del PIIL. La eficacia de esta iniciativa se analiza posteriormente.

2. La formación del talento humano como llave del fortalecimiento institucional.

La segunda estrategia del proyecto orientada al fortalecimiento institucional ha sido la formación del talento humano, particularmente del cuerpo funcional del MITRADEL. En la actualidad han sido capacitados/as unos 200 funcionarios/as a través de diferentes instancias formativas o de capacitación, si bien el proyecto aspira a llegar a una meta de poco más de 300 personas formadas.

El más reciente proceso de formación ha sido el Diplomado en Formación de Igualdad Laboral con enfoque de género, coordinado con la Universidad de Panamá y desarrollado por el Instituto de la Mujer de esa institución. El Diplomado, en el que se inscribieron 38 mujeres y 12 varones se ha clausurado en octubre del 2022, habiéndose diplomado 41 personas. Los y las participantes pertenecían a varias de las unidades del ministerio lo que denota un eficaz proceso de selección. Algunas unidades o departamentos que han contado con representación en el Diplomado son: Dirección de Equidad de Género, Recursos Humanos, Cooperación Técnica, Trabajo, Empleo, IPEL, Inspección, Relaciones Públicas, DIRETIPPAT, Juntas de Conciliación, Auditoría, Defensa Gratuita, así como también funcionarios/as de las Direcciones Regionales de: Colón, Los Santos, Coclé, Panamá Este y Oeste, Chiriquí, Herrera y Los Santos.

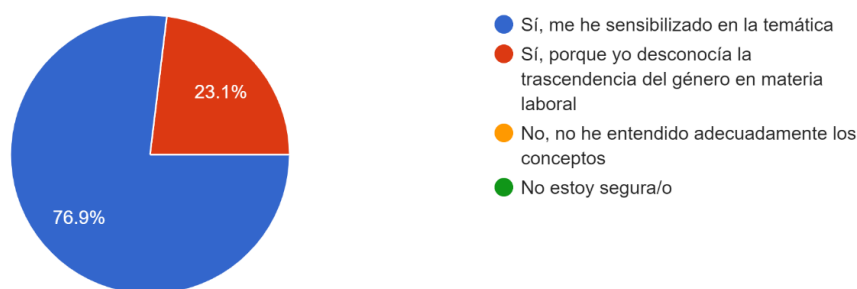
La metodología se ha basado en la estrategia pedagógica de formación de formadores/as si bien las condiciones o términos en los que se produzca la transferencia de los conocimientos adquiridos no es actualmente objetivable y por otra parte está fuera del alcance de este proyecto. Con base a las respuestas obtenidas en la encuesta, se constata que el Diplomado ha constituido una oferta formativa de interés para el público objetivo y en términos generales la valoración del curso ha sido muy buena.

Se destacan algunos detalles que merece la pena ser considerados. Es relevante confirmar que el Diplomado ha cumplido una labor de transferencia de conocimientos con los que el público meta no contaba. En este sentido, tal y como se aprecia en el gráfico, el Diplomado ha situado la igualdad laboral como un elemento trascendente para la formulación de las políticas públicas.

Gráfico 4: Percepción del aprendizaje de los y las participantes del Diplomado

6. A partir del curso recibido, ¿ha cambiado su percepción sobre la discriminación laboral basada en género (puede dar más de una respuesta)

13 respuestas



Fuente: Encuesta realizada a participantes

Más importante es incluso el valor práctico otorgado a los conocimientos adquiridos. Como se aprecia en la respuesta a la pregunta 7 de la encuesta, 12 funcionarios/as respondieron afirmativamente sobre la posibilidad de aplicar estos conocimientos. Valga mencionar que la única persona que respondió negativamente explicó su respuesta refiriéndose a la dificultad, desde el rol que el/ella ocupa, para convencer al resto de sus compañeros/as de unidad.

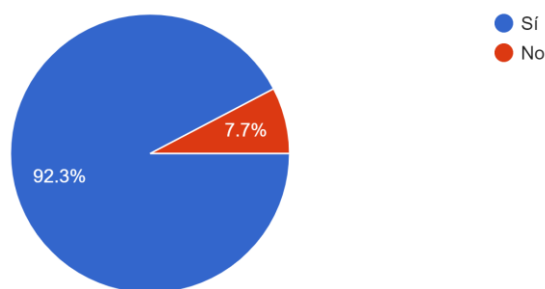
El 100% de los y las encuestados/as manifestó además el interés de seguir profundizando los conocimientos.

Como propuesta de mejora, una parte importante de las respuestas se dirigieron a sugerir mayor plazo para desarrollar el curso e incluir actividades más interactivas y ejemplificantes.

Gráfico 5: Percepción sobre la aplicación de los conocimientos adquiridos

7. ¿Cree que puede aplicar los conocimientos en su ámbito de trabajo?

13 respuestas



Fuente: Encuesta realizada a participantes

A la luz de los resultados la evaluación afirma que los procesos de formación dirigidos al cuerpo funcional son muy importantes si bien lo deseable es que dichos procesos respondan a planes concretos de formación institucionalizados y que se repitan con cierta sistematicidad. La evaluación reconoce la rotación del cuerpo funcional y por tanto las dificultades de que el talento humano capacitado (a través del diplomado u otras instancias de formación) permanezca por largo plazo en la institución. Sin embargo, lo importante es aprovechar ese talento humano en las coyunturas concretas en que se necesitan, mientras están sirviendo en la institución para generar cambios estructurales que previsiblemente, otros sucederán.

Desde una mirada más amplia se puede inferir que los y las profesionales que se forman agregarán valor en cualquiera de los espacios institucionales donde trabajen. Está por evidenciarse si los y las funcionarios/as recién diplomados agregan valor y en qué medida al proceso de transversalización de género en las diferentes políticas o iniciativas del MITRADEL. Aún es pronto para valorar esta incidencia. Lo que parece importante, en opinión de los y las participantes en el Diplomado, es identificar la manera como este grupo cualificado puede articularse dentro del MITRADEL y tomar **un rol visible, legítimo y activo** en cuanto a dimensionar el género en las políticas laborales. Este desafío sin duda requerirá del apoyo al más alto nivel.

3. Estudios e investigación para informar políticas públicas

Por último, se destaca la estrategia de generación de información del ámbito laboral desde el enfoque de género como un elemento necesario para informar políticas y programas del

MITRADEL. Ha sido realizado en 2020 el “*Estudio sobre la situación Laboral de las Mujeres en Panamá por efecto de la COVID-19, medidas aplicadas, respuestas y desafíos*”.

Este estudio es muy relevante pues no sólo actualiza los datos del escenario económico y laboral de las mujeres tras sufrir el impacto de la pandemia, sino que propone una serie de recomendaciones específicas para el establecimiento de medidas a corto, mediano y largo plazo, que se sugiere sean implementadas por MITRADEL. Aunque aún el estudio no ha sido difundido y, más allá de que el momento en que se presente (el Proyecto previó presentarlo antes de la finalización del 2022) sea aparentemente extemporáneo, constituye en todos los casos una oportunidad para dialogar sobre la situación laboral de las mujeres, fortalecer vínculos y alianzas con otras instituciones y sobre todo, alimentar una discusión técnica y estratégica al interior del MITRADEL en torno a la actualización o re-priorización del PIIL a partir de los insumos del estudio.

Para finalizar enunciar que, tras la Revisión Sustantiva 001/2022, está previsto para el 2023 la realización de un estudio de viabilidad de algunos incentivos no fiscales para empresas participantes del SIGénero Panamá.

Pregunta 6: ¿En qué medida el Programa de certificación SIGénero Panamá ha sido eficaz en su contribución a la igualdad de género en el ámbito de las empresas y qué desafíos ha presentado?

El Programa de Certificación de Igualdad de Género en el sector privado se ha institucionalizado en Panamá a través de la aprobación de la Norma Técnica DGNTI-COPANIT 513-2018 de Sistema de Gestión para la Igualdad de Género en Empresas y Organizaciones Privadas, la cual establece los requisitos para la certificación en igualdad de género.

La iniciativa SIGénero Panamá ha finalizado la fase piloto de un proceso que tiene antecedentes en Panamá desde el año 2008 y que se concreta en este Proyecto que está siendo evaluado, dando inicio el denominado pilotaje en 2018. La evaluación confirma la eficacia de este programa como un instrumento innovador para promover la igualdad en el entorno empresarial. Es innovador en su modalidad de gestión, pues la iniciativa queda articulada bajo la acción mancomunada entre el Ministerio de Comercio e Industrias, el Instituto Nacional de la Mujer, el Ministerio de Relaciones Exteriores, es liderado por el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral y cuenta con la asistencia técnica del PNUD. Es innovador también en la aplicación de soluciones digitales para la valoración del desempeño de las empresas bajo los parámetros que el programa SIGénero establece, como es la plataforma INDICA@igualdad desarrollada por PNUD.

En atención a las propias opiniones y valoraciones que de la iniciativa expresan las 9 empresas¹¹ participantes que fueron certificadas en esta primera fase, recogidas en el documento de

¹¹ 10 empresas iniciaron, pero finalizaron 9 de ellas: Argos Panamá, Banco General, Banesco, Banitsmo, Celsia Centroamérica, COPA Airlines, Grupo Melo, Star Holding y Telefónica Móviles Panamá.

Evaluación de medio término del Proyecto “Igualdad laboral en Panamá:

Implementación del Plan Institucional de Igualdad Laboral y el Sello de Igualdad de Género en empresas”. Pág. 35

sistematización de buenas prácticas que se llevó a cabo¹², la evaluación necesariamente debe concluir que el **SIGénero Panamá es un programa eficaz que ha logrado comprometer a las empresas con la igualdad laboral, favoreciendo procesos de cambio en las estructuras organizacionales y en las políticas empresariales para reducir brechas de género** en esas políticas. 22.400 trabajadores/as de las empresas sin contar TIGO (45% de mujeres), están pudiendo hacer uso de los beneficios.

La evaluación considera algunos **factores facilitadores de eficacia** como son:

- Los incentivos para el enrolamiento de las empresas en el programa han funcionado muy bien. Entre otros el “**coste cero**” del proceso sin duda constituyó un estímulo importante para la adhesión a la iniciativa.
- Otro factor importante para las empresas ha sido ver **asociada** su participación con una institución de las Naciones Unidas, como es el **PNUD**. Para algunas empresas ha sido incluso determinante en su decisión de participar.
- Un tercer elemento muy relevante ha sido la motivación de las empresas de subirse a la *ola* de las buenas prácticas internacionales en materia de igualdad laboral. Algunas empresas ya venían desarrollando ciertas medidas de fomento de la igualdad laboral, por lo que el Programa fue percibido como una enorme **oportunidad**.
- **El modelo de acompañamiento basado en el grupo de asesoras externas** ha sido altamente valorado y en opinión de las empresas el elemento de **mayor valor agregado** al proceso. En otras palabras, los resultados de las empresas tras el proceso de auditoría no hubieran sido lo mismo sin este acompañamiento.
- La focalización del trabajo en las sedes de las empresas ha facilitado dirigir la estrategia de una manera más ordenada y estandarizada, sin embargo, en el medio plazo, esto puede suponer abrir brechas entre las sedes y sus filiales en cuanto al cumplimiento de prácticas laborales no discriminatorias, lo que puede constituir un riesgo reputacional para las empresas y en alguna medida para el programa.

La evaluación considera, sin embargo, que este momento constituye un **punto de inflexión** en el proyecto y por tanto se deben revisar en profundidad los aspectos del proceso de certificación que pueden mejorar o los ajusten que deben ser desarrollados para que esta fase piloto se consolide y que el programa tome nuevos alcances. La evaluación ha identificado algunos hallazgos que abren posibilidades de mejora, incluso de creación de nuevas alternativas para el desempeño de la segunda fase del Programa que acaba de ser lanzada:

- Si bien se reconoce que la estandarización de los procesos incluidos en la Norma es necesaria, la diversidad de empresas que hoy hacen parte de la iniciativa y las que se unirán, implica reconocer los diferentes antecedentes, velocidades incluso expectativas con las que unas empresas y otras cuentan al involucrarse en el Programa. Existen evidencias para afirmar que el desempeño es distinto en función de estas diferencias y

¹² Balance del proceso y Sistematización de Buenas Prácticas de empresas del piloto SIGénero Panamá, realizado en el Proyecto Igualdad laboral en Panamá. Apoyo a la implementación del Plan Institucional Laboral y el Sello de Igualdad de Género en las empresas. Presentado en 2022.

lo más importante, la potencialidad de generar resultados transformadores también es distinta.

- Se debería reforzar el diálogo con las empresas que han recibido el oro en la fase piloto, en términos de lo que implica realmente la transformación sistémica (porque de esto se trata), de las estructuras de gestión y operativas de las empresas. En este sentido, dada la complejidad de los procesos de transformación organizacional, no es oportuno que las empresas asimilen el oro como la meta de un proceso, sino como un punto de partida a partir del cual se reconocen en las empresas un conjunto de condiciones y capacidades favorables sobre las que seguir construyendo un proceso sistémico de cambio en favor de la igualdad laboral.
- En esta fase piloto, las empresas han tomado un rol más como beneficiarias que como actores líderes del proceso. En este sentido, dada la actual coyuntura, abrir la participación a las empresas para identificar mejoras en la Norma y en el proceso de certificación en general, desde un enfoque co-creativo, aportaría sensiblemente a la eficacia de la segunda fase del Programa.
- Aunque hasta la fecha el Programa no ha trabajado la narrativa sobre los vínculos entre igualdad laboral y productividad/rentabilidad; explorar metodologías para evidenciar esta narrativa está en el deseo de algunas empresas que esperan dar un salto de calidad en el medio plazo. Las empresas más avanzadas en sus estándares de igualdad requieren nuevos incentivos para seguir mejorando. Estas mismas empresas quisieran dar un salto de calidad en términos del intercambio de experiencias, mirar hacia empresas de EEUU y Europa en cuanto a sus desarrollos organizacionales basados en la diversidad, igualdad laboral y no discriminación, etc.
- Aunque existe un mandato legal que predispone a las empresas a trabajar por la igualdad y la no discriminación laboral, el Programa SIGénero no es un instrumento fiscalizador del cumplimiento de esas leyes, es en todo caso, un instrumento promotor de propuestas de carácter laboral innovadoras que persigan objetivos de igualdad para transformar la organización.
- **El tiempo** que se ha otorgado a las empresas para preparar sus planes de acción y la implementación de estos de cara a la auditoría ha sido muy corto. Esta es una opinión unánime de las empresas compartida durante el proceso evaluativo, a la que se ha sumado la opinión de las asesoras. Con independencia de los factores políticos que motivaron la aceleración de ese proceso en la fase piloto, el Programa de Certificación, en opinión de las empresas, debería considerar un periodo no menor a 2 años¹³.

¹³ Las fases del Programa de certificación son las siguientes: 1) La formalización del compromiso de la empresa por medio de la firma de un acuerdo. 2) La conformación del Comité de Igualdad de Género en la empresa. 3) Proceso de inducción y capacitación a lo interno de la empresa. 4) Realización de Autodiagnóstico y Reporte de Brechas. 5) La asistencia técnica para elaboración del Diagnóstico Organizacional y Plan de Acción. 6) Implementación del Plan de Acción y la Auditoría interna. 7) La realización de las auditorías de tercera parte. 8) La celebración de la actividad del otorgamiento de la certificación del Sello.

- **La comunicación** (interna y externa) que ha amalgamado las diferentes fases del Programa SIGénero se identifica como un factor crítico que ha restado eficacia al proceso. En este sentido las empresas han percibido escasa planificación de las distintas fases y una comunicación extemporánea que puede en algún momento “desgastar” el compromiso de las empresas, al mismo tiempo que comprometer la reputación del Programa. En el momento actual, las empresas reclaman mayor claridad sobre el proceso pues se han visto presionadas en los tiempos con determinadas solicitudes (actualización de diagnóstico en plataforma, preparación de evidencias, etc) y las previsiones de los plazos para la Recertificación no se están cumpliendo sin que medie comunicación al respecto. A nivel interno, desde el Comité de Certificación también se esperaba una información del proceso sistemático.
Se percibe al PNUD como el único contenedor de información y por tanto en el PNUD recae la responsabilidad de manejar una estrategia de información oportuna y sistemática.
- **La comunicación externa del Programa SIGénero no está teniendo la repercusión que sería deseable**, en el sentido de llegar a un público más amplio de empresas e instituciones en general. Las empresas más innovadoras y avanzadas tienen la expectativa de poder convencer a otras empresas, pero se requeriría ensayar otras modalidades de intercambio entre ellas.
- Otro ámbito que puede mejorar es con relación al espectro de **firmas auditoras** involucradas a la fecha, el cual se reconoce reducido y aún con competencias que han de ser fortalecidas para la gestión de este tipo de auditorías.
- Un elemento crítico que la evaluación destaca es la **dependencia de las Asesoras Certificadas** para la buena evolución del SIGénero. Más allá de que no se ha conformado el Registro de Asesoras Certificadas, tal y como fue establecido en el Proyecto, y aun considerando que las empresas en esta nueva fase del Programa financien con sus propios recursos estas asesorías, la realidad es que no se sabe cuántas asesoras de las ya certificadas estarían disponibles, entre otras cosas, porque la comunicación con este grupo de expertas no ha sido fluida.

Pregunta 7: ¿En qué medida el Programa de certificación SIGénero Panamá se ha constituido en un instrumento eficaz para el fortalecimiento del MITRADEL y por ende, para el fomento de la igualdad laboral al interior del Ministerio?

Como fue mencionado el Programa SIGénero ha ocupado una parte central en el Proyecto y en este sentido la evaluación reconoce que la iniciativa del **Sello de Igualdad de Género en las empresas ha traccionado otros procesos al interior del ministerio**, entre otros la movilización de voluntades desde distintas unidades del ministerio (liderada por la máxima autoridad del MITRADEL) para participar en la iniciativa del Sello Público. Ante el inminente escalamiento del SIGénero, es predecible que el impacto positivo dentro del ministerio continúe, deseablemente interactuando cada vez más con el Sello Público y por ende dando curso a las tareas internas de fortalecimiento institucional que el sello público exige.

La paradoja es que este programa de certificación todavía no cuenta con entidad propia dentro del MITRADEL, lo que tensiona su capacidad inherente de influencia dentro del ministerio. En el

corto espacio de tiempo que el Proyecto implementará su última fase, el coste de oportunidad de la no apropiación institucional del SIGénero será muy alto para los procesos de transversalización del género en las políticas públicas laborales.

3.4. EFICIENCIA

Pregunta 8: ¿Los recursos puestos a disposición del proyecto se han entregado en el momento previsto y han sido adecuados para el logro de los productos y resultados esperados?

La evaluación considera que los recursos financieros puestos a disposición del Proyecto han sido suficientes para lograr los resultados comprometidos. Siendo un Proyecto de implementación nacional, se reconocen los esfuerzos de movilización presupuestaria que ha llevado a cabo el MITRADEL. El proyecto, que inicialmente contaba con un presupuesto total de 863,179.82 dólares americanos, después de la Revisión Sustantiva 001/2022 se amplía hasta un total de USD 1,742,215 lo que supuso una inyección de presupuesto nacional de 583,115 dólares. En esta segunda fase se espera que las empresas aporten USD 295,920.

Según datos aportados por el proyecto al cierre del 2021 ya se habían ejecutado 707,549 dólares lo que representa un 41% sobre el total (incluyendo el incremento de la RS).

La interrupción del ritmo de la ejecución en 2022 se debió al tiempo dilatado que conllevó la elaboración y aprobación de la Revisión Sustantiva, siendo que el MITRADEL ya tenía los fondos reservados. En todo caso la evaluación no cuenta con evidencias para afirmar que este retraso impida al Proyecto cumplir con las metas de gasto y programáticas establecidas.

Pregunta 9: ¿El modelo de implementación basado en una unidad coordinadora ha sido apropiada para el logro de los resultados?

El modelo de implementación es muy relevante para este Proyecto ya que la eficiencia del Proyecto depende en gran medida del desempeño de la Unidad Coordinadora. La evaluación cuenta con evidencias para afirmar que esta Unidad ha sido y es crucial para el Proyecto y es actualmente el motor que genera tracción sobre la Dirección de Equidad de Género para avanzar adecuadamente hacia el logro de los resultados del Proyecto.

Ante las empresas esta unidad es la referencia que conduce el proceso del SIGénero y más allá de cualquier otra consideración, la unidad representa al PNUD y ante los ojos de las empresas, su rol es fundamental.

La evaluación reconoce la integración de la Unidad en el seno del Ministerio, particularmente con la Dirección de Equidad de Género y si bien se evidencia el trabajo colaborativo de la coordinadora de la Unidad con la autoridad de la Dirección de Equidad Género, no ha sido suficiente para garantizar la eficiencia en el cumplimiento de varias de las acciones dada la dependencia de la Dirección del Despacho Superior. El principal factor que ha impactado desfavorablemente en la eficiencia ha sido precisamente la demora, en ocasiones notoria, de las resoluciones de carácter administrativo, o de la respuesta favorable de la máxima autoridad

para llevar a cabo algunas actividades, o proceder con ciertos procesos. Se entiende razonable las múltiples resoluciones y decisiones que el Despacho Superior del ministerio gestiona diariamente, por ello, como ya se ha mencionado en otra sección de este informe, la dependencia de la Dirección de Equidad de Género de la máxima autoridad del MITRADEL, no siempre ha sido un elemento favorable a los intereses más ejecutivos y prácticos del Proyecto. Otro factor para considerar ha sido la pandemia del COVID-19, pero no en cuanto a su afectación a los resultados, pues la digitalización ha apoyado en buena medida a dar continuidad a lo programado. La pandemia ha afectado en el orden de prioridades preestablecidas por el gobierno y por tanto en la orientación de los recursos financieros. Sin embargo, no hay evidencias para constatar que este ha sido un factor especialmente influyente en la eficiencia del Proyecto.

No es objeto de este ejercicio valorar la pertinencia de la estructura orgánica/jerárquica de la Dirección de Equidad de Género del MITRADEL, pero sí le corresponde a la evaluación afirmar que la eficiencia y eficacia de las acciones pendientes hasta el cierre en el 2022 (mesa de condiciones laborales del trabajo doméstico, segunda fase de SIGénero, actualización del PIIL), está en riesgo sino se ponen en marcha mecanismos intrainstitucionales más ágiles.

En cuanto al sistema de seguimiento del Proyecto se ha cumplido con los informes semestrales, analizando el cumplimiento de metas con base a evidencias. Sin embargo, este seguimiento se ha llevado a cabo con base a actividades y no tanto en resultados. En todo caso este ejercicio de monitoreo ha recaído fundamentalmente en la Unidad Coordinadora y si bien esta es una de sus funciones asignadas, la evaluación considera que no existe un proceso adecuadamente planificado para el monitoreo. Se podría mejorar en este campo convocando a la participación de los diferentes actores que hoy se ven capaces de aportar sustantivamente al proceso. Tanto desde el Comité de Certificación a través de sus representantes, como desde las propias empresas, se identifican voluntades de instaurar alguna instancia de análisis de resultados, es decir, trabajar mucho más en el ámbito de la eficacia del Proyecto.

Por último, valga insistir en que la comunicación/información del Proyecto ha sido identificada como un elemento a mejorar y en este sentido cabe mencionar que no será posible mejorar el sistema de monitoreo sino mejora la comunicación, pues es una parte consustancial del mismo.

3.5. SOSTENIBILIDAD.

Pregunta 10: ¿Se ha implementado una estrategia para el desarrollo de capacidades de las partes interesadas para mantener, manejar y asegurar los resultados a futuro y cuáles son los factores que pueden poner en riesgo la sostenibilidad potencial?

La estrategia planteada se orienta directamente a la *apropiación* de los productos y servicios prestados por el Proyecto. A lo largo de este informe ya se han ido desgranando las estrategias que el Proyecto ha realizado y tiene previstas para el fortalecimiento institucional del MITRADEL y cuáles están siendo los desafíos. La voluntad política del MITRADEL constituye hoy el factor más influyente para la apropiación, y entre otros, habrá de generar el entorno institucional propicio para institucionalizar el Plan de Igualdad Laboral del ministerio y transferir la autonomía

necesaria a la Dirección de Equidad de Género para profundizar las estrategias de transversalización de género en las políticas laborales.

La amplia cartera de la DEG exige al menos que, en materia de género y dados los esfuerzos que representa la transversalización, los recursos humanos estén garantizados. Las 41 personas funcionarias diplomadas recientemente, son un insumo que el ministerio debe capitalizar con el apoyo del Proyecto. La evaluación tiene evidencias para afirmar que la confluencia entre la voluntad política y el aseguramiento de los recursos técnicos en el MITRADEL constituye la garantía de mayor peso para la sostenibilidad, mayor aún que la disponibilidad presupuestaria.

Otro elemento de sostenibilidad es el trabajo complementario que se lleva con otros procesos, como es el sello público y particularmente las alianzas que puedan ser reforzadas con el INAMU.

La perdurabilidad de ciertos beneficios aún muy incipientes como son los resultados que producirá la mesa de trabajo doméstico, no puede ser anticipada sin bien, a partir de un análisis de la experiencia comparada, trabajar paralelamente para fortalecer otros ámbitos como los sistemas de cuidados, o los perfiles competenciales de las trabajadoras, o apoyar el impulso de políticas activas del empleo, son sectores en los que avanzar, los cuales retroalimentan los ámbitos de acción del proyecto y la sostenibilidad de los beneficios.

La evaluación valora que la Oficina de País del PNUD, debe seguir trabajando en el diálogo político en materia de género para que la apropiación nacional sea más robusta en todas y cada una de las iniciativas que se impulsan, con independencia de que una buena parte de los productos entregados se insertan en el curso de políticas, programas o leyes nacionales y/o subnacionales.

Los cambios estructurales (institucionales y culturales) que deben producirse para arribar a sociedades igualitarias, requieren de una hoja de ruta de medio y largo plazo y en este camino, asegurar las etapas del proceso contribuirá a la sostenibilidad de los resultados. Como ha sido mencionado, la voluntad política es fundamental para mantener los resultados, voluntad que ha de quedar expresada además a través de la asignación de un presupuesto adecuado y suficiente.

La continuidad de la Unidad Coordinadora es en esta fase muy importante para sostener los logros. En el corto plazo una estrategia de salida no es viable si bien habrá que sopesar las fortalezas institucionales del MITRADEL a los inicios del 2024. En este momento la evaluación no cuenta con evidencias para realizar un análisis prospectivo sobre la apropiación del Proyecto por parte del ministerio.

El Programa SIGénero es potencialmente sostenible, pues la voluntad de las empresas se mantiene como un factor importante de impulso del Programa. De las mejoras que la Norma Técnica incorpore y de los resultados que se vayan dando en esta segunda fase, dependerá la fidelización de las empresas actuales y futuras. En el medio plazo será deseable pensar en otras modalidades de coordinación de la iniciativa, más orientada desde la acción mancomunada de las partes y con mayor liderazgo ejercido por las empresas. En todo caso el rol de asesoría del

PNUD y el apoyo de la Comunidad de Prácticas regional seguirá siendo elemento de valor agregado que habrá de sostenerse.

3.6. LECCIONES EXTRAÍDAS

- Desde un punto de vista externo, las trayectorias institucionales en materia de género (leyes, planes, políticas, programas) avanzan mucho más rápido desde los discursos institucionales que desde las políticas activas, lo que siempre representa un campo de trabajo que debe ser sistemáticamente abonado y en el que el diálogo político del PNUD con las instituciones nacionales, el aporte de estrategias innovadoras para avanzar en la igualdad y empoderamiento, particularmente en la igualdad laboral, ha de constituir una acción sostenida de la gerencia y los y las oficiales de Programa de la Oficina del PNUD conjuntamente con los actores de SNU y otros aliados.
- Existe un amplio margen de trabajo con el sector empresarial y privado en materia de igualdad laboral que no ha de verse circunscrito exclusivamente al Sello. La innovación social aplicada a las empresas es un campo que se puede explorar con mayor profundización.

4 PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

1. **La reducción de las brechas laborales de género** y en general, la promoción activa de políticas públicas que avancen en la reducción de las discriminaciones basadas en género (acrecentadas como consecuencia del COVID-19) en los ámbitos económico, productivo, laboral, entre otros, constituye una prioridad para alcanzar un Desarrollo Sostenible y es un cometido que compromete a las instituciones públicas y privadas como responsables de obligaciones (*duty bearers*). En este sentido la **pertinencia** del Proyecto está ampliamente avalada.
2. **La eficacia del proyecto ha sido satisfactoria** en un contexto nacional en el que, reconociendo los esfuerzos acumulados en los últimos años que entre otros, han logrado visibilizar la igualdad de oportunidades en las diferentes narrativas institucionales, aún se requiere fortalecer la arquitectura institucional promotora y garante de la reducción de inequidades basadas en género en las políticas públicas, todavía insuficientemente dotada de recursos y jerarquía.
3. El acompañamiento del PNUD al MITRADEL por más de 5 años ha contribuido al fortalecimiento institucional en materia de género apoyando las labores de la oficina de género, actualmente Dirección de Equidad de Género del MITRADEL a partir de la promoción e implementación de acciones relevantes en materia de igualdad laboral.

Con independencia de los alcances, **el acompañamiento del PNUD a través de su Unidad Coordinadora ha constituido el factor de eficacia más relevante.**

4. **La capacidad instalada de la Dirección de Equidad todavía es limitada** (recursos, autonomía, profesionalización) **para liderar la función de transversalización de género** si bien cabe destacar que el MITRADEL ha logrado desarrollar un Plan Institucional de Igualdad laboral, el Diplomado de formación de formadores/as implementado con la Universidad de Panamá, el estudio sobre el impacto del Covid-19 en las condiciones laborales de las mujeres, el Programa del Sello Público así como el Programa de Certificación de las empresas SIGénero, todas ellas han sido relevantes y contribuyen directamente al fortalecimiento del MITRADEL, en aras de promover políticas activas basadas en la igualdad laboral.
5. Con relación a lo anterior la evaluación concluye que, considerando el marco de acción atribuido por ley a la Dirección de Equidad de Género (lo que representa un amplio espectro de tareas encomendadas), **no se identifican claras evidencias sobre la priorización de la estrategia de transversalización (PIIL)** sobre otras posibles (emprendedurismo, inclusión, discapacidad, por citar algunas). **El valor agregado** que otorga el hecho de que esta Dirección esté en dependencia directa del Despacho Superior, no se percibe aún como un elemento claramente favorecedor para que desde la misma, se logre una estructura ministerial robusta y orientada hacia una transformación progresiva en materia de igualdad laboral.
6. **La eficacia del Programa de Certificación SIGénero se ha mostrado entre satisfactoria y altamente satisfactoria** en función de los logros en su fase piloto. La iniciativa ha sido un **catalizador** de los intereses del MITRADEL en materia de género (cumplimiento de varias de las leyes en favor de la igualdad laboral), promoviendo su liderazgo en la materia e incentivando sinergias importantes con el sello público; ha logrado comprometer el trabajo de grandes empresas y entidades financieras de prestigio a favor de la igualdad laboral, por lo que hoy, alrededor de 23,000 trabajadores/as pueden obtener beneficios del Programa; ha innovado en los procesos de certificación aplicando la tecnología en el diagnóstico institucional (Indica@igualdad) y ha sentado las bases para un proceso de escalamiento que deberá aprender de la fase piloto y superar algunas debilidades: tiempo de implementación, comunicación y coordinación, innovación en las modalidades de implementación de la Norma.
7. El **otorgamiento del Oro** que han conseguido la mayoría de las empresas en la fase piloto, respaldado por una institución de las Naciones Unidas como es el PNUD, constituye un **“activo reputacional”** para las empresas importantísimo. Trascender este capital “intangibles” es extremadamente importante en esta fase del Proyecto, en términos de co-crear nuevos incentivos para que ese *activo* no sea fácilmente amortizable.
8. La estandarización del modelo de implementación del SIGénero como un traje de talla única para todos, no ha permitido evidenciar las **particularidades de cada empresa** (nacional-multinacional, sector, estructura, activos, expectativas, madurez respecto a la institucionalización de los principios de igualdad laboral), que **condicionan las oportunidades, los caminos y las velocidades hacia la certificación.**

9. **Uno de los elementos más críticos del Proyecto, es el aún insuficiente nivel de institucionalización del SIGénero.** De no poner el Programa al servicio de la “Diplomacia de género” mediada al más alto nivel de las autoridades ministeriales, **se perderá una enorme oportunidad de apropiación de un programa exitoso**, todavía con mucho recorrido por delante, lo que además podría tener un coste reputacional para el MITRADEL, el PNUD y sus aliados estratégicos.
10. La reducción de las brechas laborales constituye una meta irrenunciable ante cualquier modelo de desarrollo que, sin embargo, no depende exclusivamente de la rectoría del MITRADEL. Desligar la desigualdad de género en el ámbito laboral del sistema de desigualdades basadas en género que permean la institucionalidad pública y privada en materia laboral, económica, productiva, de empleo y empleabilidad, de protección social, constituye una mirada reduccionista que no sólo amenaza la sostenibilidad del Proyecto, sino que merma el potencial de las mujeres en el ejercicio de sus derechos laborales para un trabajo decente. La evaluación ha identificado buenas prácticas dentro de la cartera de Igualdad e inclusión social que permitirían construir alternativas en esa dirección.

4.2. Recomendaciones

Recomendaciones Programáticas.

R.1 Dirigida al PNUD y al MITRADEL

Vinculada con las conclusiones: 1,2,4,9.

De cara a la finalización del Proyecto y ante el cambio de autoridades de Gobierno que se producirá en 2024, se recomienda concentrar los esfuerzos de abogacía desde el PNUD y la Dirección de Equidad de Género en la aprobación oficial del PIIL y en la institucionalización del Programa SíGénero (como línea priorizada el PIIL).

Varias de las acciones previstas pueden convergen para este objetivo, entre otras:

- Complementar la estrategia de comunicación, actualmente basada en la difusión productos comunicacionales del SIGénero, hacia el diseño de un conjunto de instancias internas (MITRADEL) de promoción del PIIL, buscando alianzas entre el cuerpo funcional capacitado. Se podría proponer una estructura deliberativa y de propuesta relativamente informal con los funcionarios/funcionarias recién Diplomadas, como un cuerpo de apoyo a la estrategia de transversalización del PIIL.
- En cuanto a la comunicación externa, proponer a las empresas que definan algunas instancias de difusión y promoción del SIGénero; de intercambio entre pares ampliando el espectro y que acuerden las ideas fuerza a transmitir.
- Con estos funcionarios/as, liderado por la Dirección de Equidad de Género (DEG) y con el apoyo del PNUD, realizar un plan de fortalecimiento del talento humano desde el enfoque de formación de formadores/as.
- Liderado por la DEG, con la participación de funcionarios/as sensibilizados y el apoyo de la Unidad Coordinadora, elaborar una propuesta de gestión del SIGénero en la órbita

ministerial, no necesariamente dependiente de la Dirección de Equidad de Género. Esta propuesta puede ser contrastada en el entorno de la IPG.

- Liderado por la Dirección de Equidad de Género y con el apoyo del PNUD, ampliar la alianza con el Instituto Panameño de Estudios laborales (IPEL) para impartir formación a sindicatos. Hoy esta institución trabaja a demanda, pero se podría instaurar un itinerario obligatorio, o recomendado al menos en materia de igualdad laboral. Identificar los incentivos con los líderes y lideresas sindicales.
- Definir con las empresas que participen en la segunda fase, una visión de la sostenibilidad del SIGénero que defina con claridad el valor agregado de las partes.

R.2. Dirigida a oficina PNUD, Centro Regional, a las Empresas y al Comité certificador.

Vinculada con las conclusiones: 6, 7, 8.

Se recomienda realizar algunos ajustes a la Norma Técnica a partir del trabajo co-creativo entre el PNUD, el Comité Certificador y las empresas, considerando de manera particular que ya hay empresas que obtuvieron el sello de Oro. Esto permitirá, por una parte, concretar el principio de progresividad de la Norma y por otra, adaptar los incentivos y los requerimientos a la medida de las empresas, facilitando la construcción de planes de igualdad más integrados y sostenibles en las estructuras organizacionales.

Esta recomendación ha de llevarse a cabo en el corto plazo dada la inminencia del inicio de la fase dos del Programa. Habrá que programar instancias de trabajo, para entre otros

- Revisar la descripción de las dimensiones y su peso relativo para que la implementación sea efectiva y se concrete el principio de progresividad.
- Definir diferentes itinerarios y tiempos adaptados a las diferencias entre las empresas para progresar hacia la certificación.
- Producir los estándares para adaptar los procesos de auditorías a estos nuevos itinerarios.
- Incluir en la narrativa de las dimensiones indicadores concretos acordados con las propias empresas sobre entornos inclusivos y productividad, por ejemplo.

Recomendaciones Estratégicas

R.3. Dirigida al PNUD y al Centro Regional, a las Empresas y al Comité certificador.

Vinculada con las conclusiones: 1, 6, 7, 8.

Innovar en el alcance de la promoción de la igualdad laboral en el sector de la mediana empresa, tomando todos los aprendizajes del SIGénero y estableciendo una hoja de ruta más allá del 2024.

Las empresas han de tomar mayor protagonismo y generar movilización en torno a la igualdad laboral entre el sector privado y con el mayor alcance posible. No se trata de emular el SIGénero, sino de aprovechar el *momentum*. Para ello algunas empresas que hoy cuentan con el oro y una

gran motivación pueden liderar un acuerdo para trabajar, con el apoyo del PNUD y en el contexto de iniciativas proactivas a la igualdad laboral, como es la IPG u otras, en un plan de estímulo para involucrar a sus filiales, apuntando al medio plazo:

- Establecer un plan de trabajo voluntario entre las empresas para expandir el alcance de los beneficios del SIGénero a las cadenas de valor de las empresas.
- Compartir entre las empresas las buenas prácticas que ya se están llevando a cabo para involucrar a las filiales. En este sentido, traer a la mesa a otros actores como es AMPYME para, fuera de los ajustes que se hagan ahora a la norma, iniciar la conversación para identificar los incentivos, los mecanismos y los tiempos de involucrar a las MYPIMES (200.000 MIPYMES en Panamá, 96% del total de empresas y 49% del empleo formal) en procesos de promoción de la igualdad laboral. No necesariamente se trata de trazar un plan de certificación, se pueden pensar en otro tipo de reconocimientos (mejor filial del año; reconocimiento público de MYPIMES por sectores, por ejemplo).
- Compartir entre las empresas instrumentos de autodiagnóstico en materia laboral más sencillo, si existen, o proponer alguno.
- Incorporar a los sindicatos de las grandes empresas a la mesa de trabajo.

R.4. Dirigida al PNUD y a un grupo de socios estratégicos, incluyendo empresas, en materia de trabajo decente, empleo, empleabilidad

Vinculada con las conclusiones: 1, 2, 10

Aprovechar la mesa de trabajo del servicio doméstico para, de cara al 2030, ampliar los objetivos de esta mesa para avanzar en una propuesta más amplia e integral, dadas las transformaciones que ya se están produciendo en el modelo de productividad y laboral, lo que no sólo afectará a las personas que realizan trabajo doméstico, sino a todo el amplio espectro de actores sociales del trabajo como garantes de derechos (rectoría, trabajo decente, itinerarios profesionales, habilitación de competencias como digitalización, automatización, inteligencia digital), donde la perspectiva de género será crucial para no seguir acrecentando las brechas económicas, productivas y laborales.

Esta recomendación se orienta a fortalecer el trabajo del área de igualdad e inclusión del PNUD, aprovechando las sinergias de todas las iniciativas que hoy están en marcha. Es una recomendación que no ha de ser implementada en el corto plazo y que contribuirá a dar cuerpo a la estrategia de salida que el PNUD debe plantear ante la finalización del Proyecto.

Significa entre otras cosas, ampliar el espectro de actores parte e identificar iniciativas donde el valor agregado del PNUD sea destacado. Si bien la OIT habrá de ser una institución convocada, el PNUD puede tomar algunos elementos de su experiencia más actual, como es el SIGénero, para llevar a las empresas a un nuevo marco en el Sistema de Gestión de Género, en el trazado de necesidades competenciales en los ámbitos de innovación nombrados desde la perspectiva de género.

RELACIÓN DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de evaluación

Anexo 2: Listado de personas entrevistadas

Anexo 3: Instrumentos cualitativos y cuantitativos de recolecta de información

Anexo 4: Bibliografía consultada

Anexo 5: Código de Conducta y Acuerdo de la Evaluación

Anexo 6: Términos de Referencia

ANEXO 1

Matriz de Evaluación

Criterios de evaluación pertinentes	Preguntas claves	Subpreguntas específicas	Fuentes de información	Método/herramienta de recopilación de datos	Método para análisis de datos
Pertinencia	<p>¿Los objetivos del proyecto coinciden con las prioridades nacionales, particularmente con los objetivos institucionales del MITRADEL, MICI, INAMU y las empresas participantes?</p> <p>¿Están adecuadamente alineados los objetivos del proyecto con el PE de PNUD 2022-2025, el CPD 2021-2025 y en marco de cooperación UNSDCF 2021-2025?</p> <p>A nivel de diseño, ¿se expresa con claridad la cadena lógica de resultados, son los indicadores SMART y se incluye adecuadamente la perspectiva de género?</p>	<p>¿Qué ámbitos del Plan Estratégico del MITRADEL 2020-2024 y del Plan Institucional para la Igualdad Laboral convergen con los resultados del Proyecto?</p>	<p>Toda la documentación programática, entre otra: PRODOC y revisión sustantiva de este.</p> <p>PE PNUD, CDP 2021-2025, UNSDCF 2021-2025</p> <p>Planes, políticas, estudios, entre otros:</p> <p>Planes y políticas Nacionales como el Plan Estratégico de Gobierno de Panamá 2019-2024; Plan Estratégico MITRADEL Plan para la Igualdad laboral de MITRADEL Estudio de situación laboral de las mujeres en Panamá por efectos del COVID</p> <p>Partes interesadas</p>	<p>- Análisis documental</p> <p>-Análisis comparativos de los documentos programáticos.</p> <p>-Entrevistas con personal de oficina país PNUD Panamá</p> <p>-Entrevistas con socios implementadores a nivel nacional</p>	<p>Cualitativo</p> <p>Se usará método de análisis cuantitativo para comparar datos sobre desigualdad laboral de las mujeres</p>
Coherencia	<p>¿En qué medida el proyecto y otras intervenciones o políticas se apoyan y se desempeñan aprovechando sinergias entre ambas o bien se restan valor mutuamente?</p> <p>¿En qué medida el proyecto dialoga con otros proyectos del área y complementa las acciones de otros proyectos del PNUD u otros actores externos?</p>	<p>¿En qué otros ámbitos concretos los objetivos del proyecto se conocen?</p> <p>¿Constituye la IPG un ámbito en que el proyecto se integra de manera coherente y agrega valor en el marco de la reducción de la brecha económica de género?</p>	IDEM criterio pertinencia	IDEM criterio pertinencia	Cualitativo

Criterios de evaluación pertinentes	Preguntas claves	Subpreguntas específicas	Fuentes de información	Método/herramienta de recopilación de datos	Método para análisis de datos
Eficacia	<p>¿Cuál ha sido el grado de avance hacia el logro de los productos y resultados esperados del proyecto?</p> <p>¿Cuál ha sido el alcance de las estrategias previstas para el fortalecimiento institucional del MITRADEL y las principales barreras para lograr este objetivo?</p> <p>¿Existe participación inclusiva de beneficiarios/as con perspectiva de género?</p> <p>¿En qué medida el Programa de certificación SiGénero Panamá ha sido eficaz en su contribución a la igualdad de género en el ámbito de las empresas y qué desafíos ha presentado?</p> <p>¿En qué medida el Programa de certificación SiGénero Panamá se ha constituido en un instrumento eficaz para el fortalecimiento del MITRADEL y por ende, para el fomento de la igualdad laboral al interior del Ministerio?</p>	<p>¿Son las metas a mitad de periodo y al final del proyecto alcanzables y en su caso se sugiere enmendar/revisar algún indicador o meta de cara a la finalización del proyecto?</p> <p>¿La transversalización de género, entendida como capacidad instalada, se ha concretado o está en proceso en el medio plazo?</p>	<p>Toda la documentación programática, entre otra: PRODOC y revisión sustantiva de este. PE PNUD, CDP 2021-2025, UNSDCF 2021-2025 Planes Operativos Informes anuales</p> <p>Planes, políticas, estudios, entre otros: Planes y políticas Nacionales como el Plan Estratégico de Gobierno de Panamá 2019-2024; Plan Estratégico MITRADEL Plan para la Igualdad laboral de MITRADEL Estudio de situación laboral de las mujeres en Panamá por efectos del COVID Informe Balance de proceso y sistematización de buenas prácticas de empresas del piloto SiGénero Panamá</p> <p>Partes interesadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental -Análisis comparativos de los documentos programáticos. -Entrevistas con personal de oficina país PNUD Panamá -Entrevistas con socios implementadores a nivel nacional - Entrevistas representantes Empresas participantes SiGénero Panamá. - Entrevistas asesoras de género - Entrevistas auditores 	<p>Cualitativo</p> <p>Se usará método de análisis cuantitativo para comparar datos sobre desigualdad laboral de las mujeres</p>

Criterios de evaluación pertinentes	Preguntas claves	Subpreguntas específicas	Fuentes de información	Método/herramienta de recopilación de datos	Método para análisis de datos
Eficiencia	<p>¿Los recursos puestos a disposición del proyecto se han entregado en el momento previsto y han sido adecuados para el logro de los productos y resultados esperados?</p> <p>¿El modelo de implementación basado en una unidad coordinadora ha sido apropiada para el logro de los resultados?</p> <p>¿Ha sido oportuno el apoyo político, técnico y soporte administrativo brindado por el PNUD?</p> <p>¿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?</p>	<p>¿han existido brecha de financiamiento que hayan impedido el logro de los productos, y en su caso, han podido movilizarse recursos?</p> <p>¿La UC del proyecto ha recibido el apoyo necesario del MITRADEL y en general de las partes interesadas?</p> <p>¿En qué medida el apoyo del PNUD ha constituido un elemento clave para la eficiencia del Proyecto, en términos de lograr los tiempos establecidos, por ejemplo?</p> <p>¿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?</p> <p>¿Los planes de trabajo tienen un enfoque basado en resultados y de no ser así, cómo se podría reorientar la planificación para enfocarse en resultados?</p> <p>¿Las herramientas de seguimiento involucran a los socios clave y cuentan con apropiación de las partes interesadas?</p>	<p>Documentación y reportes financieros y de seguimiento, entre otros:</p> <p>CDRs Informes Control de Calidad Planes operativos Informes anuales</p>	<p>- Análisis documental -Análisis comparativos de los documentos programáticos. -Entrevistas con personal de oficina país PNUD Panamá -Entrevistas con socios implementadores a nivel nacional - Entrevistas representantes Empresas participantes SÍGénero Panamá.</p>	<p>Cuantitativo para análisis de gastos y cómputo de metas</p> <p>Cualitativo para interpretación de los acuerdos de gestión</p>

Criterios de evaluación pertinentes	Preguntas claves	Subpreguntas específicas	Fuentes de información	Método/herramienta de recopilación de datos	Método para análisis de datos
Sostenibilidad	<p>¿En alguna medida, los marcos políticos, legales, financieros y estructuras de gobernanza pueden poner en peligro las bases para conseguir los beneficios del proyecto?</p> <p>¿Se ha implementado una estrategia para el desarrollo de capacidades de las partes interesadas para mantener, manejar y asegurar los resultados a futuro?</p> <p>¿En qué medida la disponibilidad financiera amenaza o puede amenazar la sostenibilidad de los resultados?</p> <p>¿En qué medida las instituciones públicas y privadas han institucionalizado los productos/servicios prestados por el proyecto?</p>	<p>¿Se promueve la utilización de fuentes de financiamiento público y privado que garantizan la sostenibilidad de los resultados?</p> <p>¿Sería previsible que las empresas participantes en el programa SÍGénero puedan sostener con fondos propios la implementación de sus planes de igualdad y el proceso de progresión a la certificación y/o recertificación en su caso?</p> <p>¿Las diversas contrapartes clave interesadas ven como interés propio que los beneficios del proyecto continúen fluyendo?</p> <p>¿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 escalar en el futuro?</p> <p>¿Hay suficiente sensibilización pública / de las contrapartes que apoyen a los objetivos de largo plazo del proyecto?</p>	<p>Toda la documentación programática, entre otra: PRODOC y revisión sustantiva de este. PE PNUD, CDP 2021-2025, UNSDCF 2021-2025 Planes Operativos Informes anuales</p> <p>Planes, políticas, estudios, entre otros: Planes y políticas Nacionales como el Plan Estratégico de Gobierno de Panamá 2019-2024; Plan Estratégico MITRADEL Plan para la Igualdad laboral de MITRADEL Estudio de situación laboral de las mujeres en Panamá por efectos del COVID Informe Balance de proceso y sistematización de buenas prácticas de empresas del piloto SÍGénero Panamá</p> <p>Partes interesadas</p>	<p>- Análisis documental</p> <p>- Entrevistas con personal de oficina país PNUD Panamá</p> <p>- Entrevistas con socios implementadores a nivel nacional</p> <p>- Entrevistas representantes Empresas participantes SÍGénero Panamá.</p>	Cualitativo

ANEXO 2

Listado de personas entrevistadas

Instituciones/organizaciones

	Informantes	Cargo
Oficina Regional LAC PNUD	María Fernández Trueba	Comunidad Sello de Género Regional
Oficina País PNUD	Aleida Ferreyra	Representante adjunta PNUD
	Irina Madrid	Especialista Planificación, seguimiento y monitoreo de la Oficina de País
	Gabriel Boyke	Oficial de Programa de la cartera de Igualdad e inclusión social, económica y ambiental (IISEA) del PNUD
MITRADEL	Yelitza González,	Directora de Equidad de Género y equiparación de oportunidades del MITRADEL
	Rosina Pérez	Coordinadora del Proyecto
INAMU	Tania Torres Miguel Ardinez	Área de Desarrollo Humano y Económico de INAMU
MIRE	Margelia Palacios	Directora de Cooperación Internacional del MIRE
	Patricia Hollemann	Analista de Relaciones Internacionales.
CELSIA Centroamérica S.A.	Harold Eduardo Tomlinson	Socio Gerencia talento Humano
BANESCO	Deycaris Muñoz	Socia de Negocio de Capital Humano Gerencia de Atracción y Bienestar VP Capital Humano
Asesor@s Programa SIGénero	Nayibeh Fara	Asesora del Programa SIGénero Panamá
Experto Sistemas de Gestión de Género	Isaac Puig-	Consultor del Proyecto de Igualdad laboral en Panamá.
Empresas auditoras	Gilberto Miller-	PWC
	María Shailer y Ivette Palacios	HLB Cheng y Asociados

ANEXO 3

Formato y resultados de la encuesta dirigida a funcionarios/as del MITRADEL participantes en Diplomado de Formación de Formadores/as en Igualdad Laboral con enfoque de género

Resultados Encuesta

Valoración del “Diplomado de Formación de Formadores en Igualdad Laboral con enfoque de género”

(Instituto de la Mujer de la Universidad de Panamá)

Introducción a la encuesta:

El objeto del presente es saludarle e informarle que la Oficina de País del PNUD junto con el MITRADEL, están llevando a cabo un ejercicio de evaluación externa del Proyecto “Igualdad Laboral en Panamá. Apoyo a la implementación del Plan Institucional de Igualdad Laboral y el Sello de Igualdad de Género en empresas”. Mi nombre es Irene Rodríguez y soy la evaluadora externa contratada para tal fin.

Como usted sabe, el Diplomado de referencia ha sido una acción enmarcada en este proyecto y dada su participación, hemos considerado que su colaboración en esta evaluación es clave y por eso le pedimos pueda contestar a este breve cuestionario que es anónimo. Siguiendo las directrices éticas de esta evaluación se respetará la confidencialidad de todas las respuestas.

MUCHAS GRACIAS

Pregunta 1. Correo electrónico: 13 respuestas (anónimo)

Pregunta 2. Unidad Operativa del Ministerio donde trabaja y localidad

(13 respuestas)

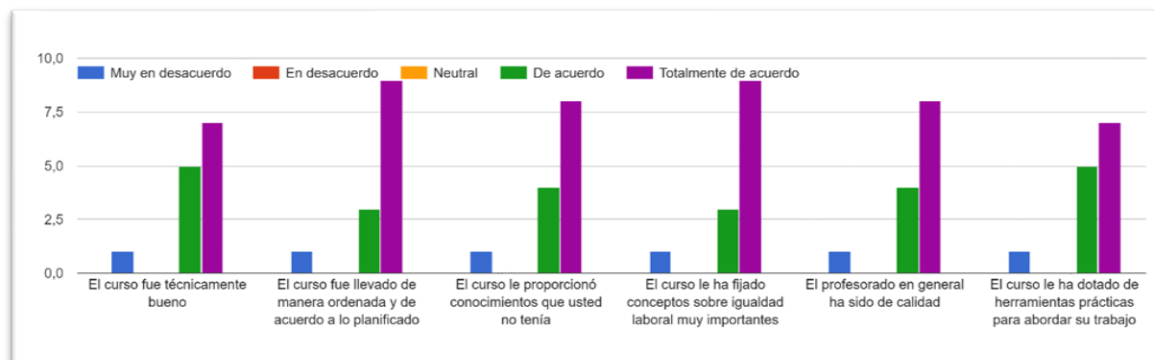
- Dirección de Equidad de Género y Equiparación de Oportunidades
- Dirección regional de Panamá Oeste
- Departamento de tesorería
- En la sede en tesorería
- Relaciones Públicas
- DIRETIPAT
- Trabajador Social Panamá Norte
- DIRETTIPA
- Secretaria Judicial (enlace de género) regional Panamá Este
- Dirección de Empleo-Ciudad de Panamá
- Dirección Regional de Herrera
- Junta de Conciliación
- Dirección de Herrera

Pregunta 3. En función del recuerdo que tenga de los contenidos, indique brevemente qué contenidos del curso le resultaron más interesantes.

(13 respuestas)

- Normativas nacionales e internacionales, el enfoque de género, la evolución del término, la importancia de incluir el género en las acciones que se desarrollen laboralmente
- Olas del feminismo, la perspectiva y enfoque de género
- división sexual del trabajo
- Las Pioneras del Movimiento
- Igualdad Salarial
- cultura organizacional con enfoque de género
- referencia a los derechos humanos mujeres y hombres
- Alcance y actualidad de la convención de Belén doPará para el mundo Laboral y la importancia del convenio 190 de la O.I.T, sobre violencia y el acoso 2019
- El rol de la mujer a lo largo de la historia según la sociedad.
- Debatir acerca de los convenios-OIT y su relación con el enfoque de género
- Distinción de Género, explicaba el mismo desde la concepción biológica, de lo que se siente que es. De igual forma como culturalmente somos educados desde niños con estereotipos, y las legislaciones locales que buscan establecer mecanismos de participación.
- todos
- los derechos laborales

Pregunta 4. Valore las siguientes afirmaciones respecto al curso



Pregunta 5. Explique brevemente por favor el aspecto del curso que, en su opinión, fue más débil

(13 respuestas)

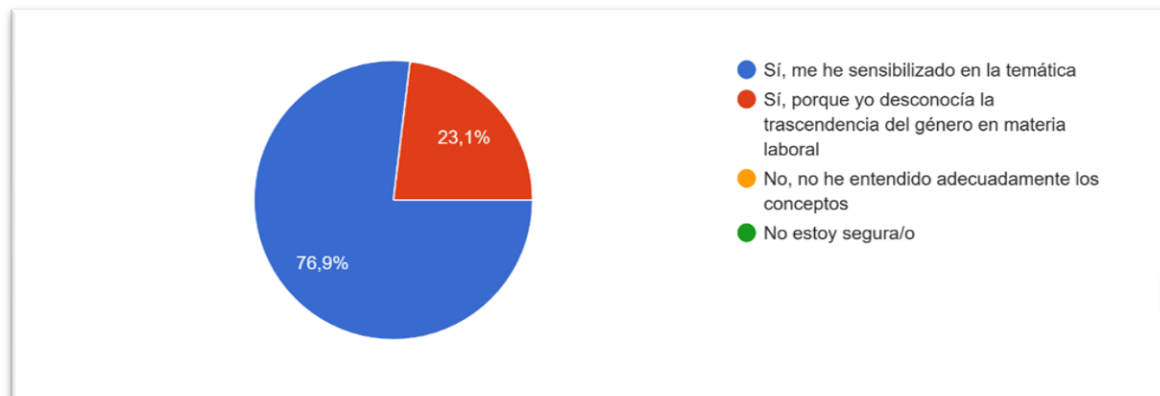
- No tuvo
- La parte de las políticas públicas y equidad de género en el trabajo
- bueno no encontré nada dentro del curso que fuera más débil, todo estuvo muy excelente

• Introducción de enfoque de género
Igualdad Laboral

- Se debió profundizar más en los contenidos
- Bueno la primera materia fue muy rápida, no dio tiempo de adaptarse al ambiente educativo.
- realmente todos los cursos proporcionaron interés que desconocía.
- Las diferentes figuras que marcaron el feminismo
- No considero que haya algo débil
- En espacios costos de clases los temas deben ser bien precisos, lo medular y que motive al estudiante a seguir investigando, documentos muy extensos generalmente causan apatía al estudiante porque se dispone de poco tiempo para revisarlo.
- El tiempo era muy corto
- ninguna

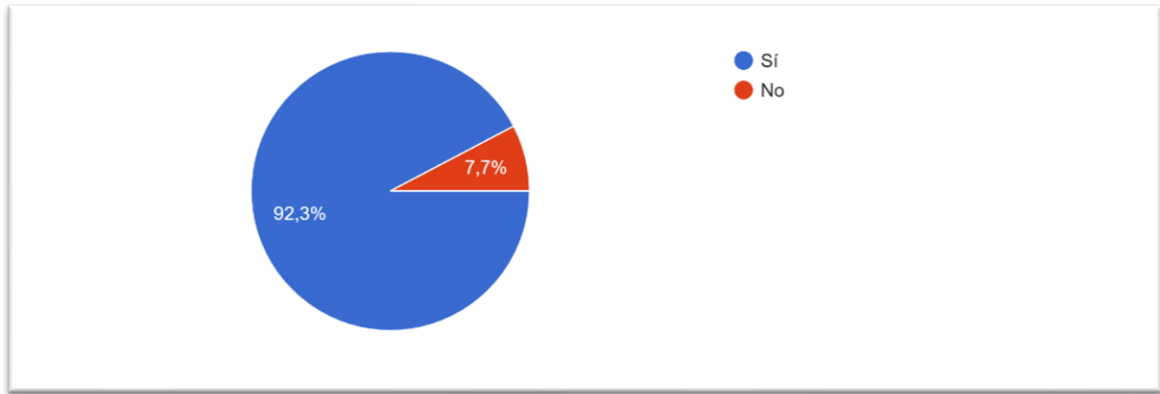
Pregunta 6. A partir del curso recibido, ¿ha cambiado su percepción sobre la discriminación laboral basada en género (puede dar más de una respuesta)

(13 respuestas)



Pregunta 7. ¿Cree que puede aplicar los conocimientos en su ámbito de trabajo?

(13 respuestas)



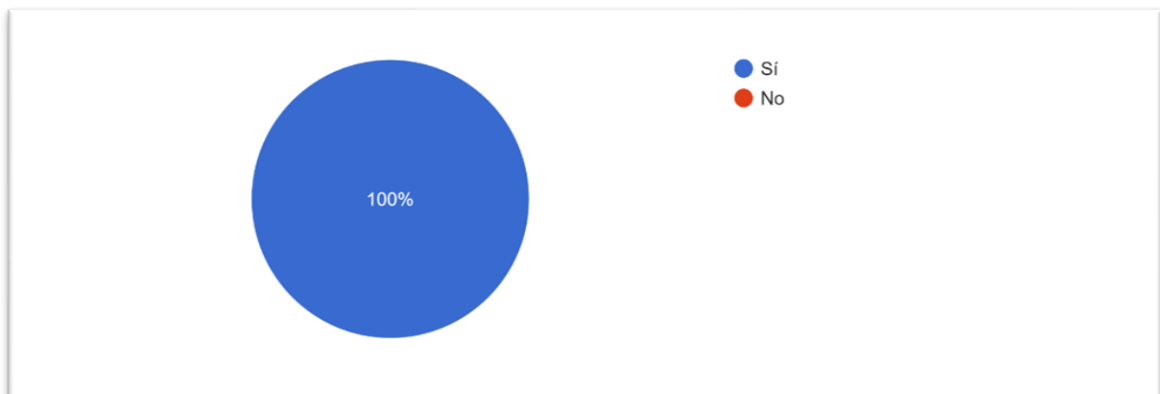
Pregunta 7.1 Si la respuesta es no, explique brevemente

(1 respuesta)

- en algunas direcciones no todos somos escuchados

Pregunta 8. Estaría interesado/a en profundizar en alguno de los conocimientos impartidos?

(13 respuestas)



Pregunta 9. ¿Podría darnos alguna sugerencia de cómo mejorar el curso?

(11 respuestas)

- Sé que la disponibilidad y el tiempo es un factor, pero presencial sería provechoso
- Se requiere más información sobre la importancia de que las instituciones cuenten con una oficina de género para la atención de los casos de discriminación racial y violencia de género, procedimiento de implementación del protocolo de identificación y atención a víctimas de acoso sexual

- Dar más hora de clase para así poder profundizar más sobre los temas
- Seminarios
- Enviar el material a presentar, con tiempo, para poder leer
- Las materias deberían tener más plazo, para poder adquirir más conocimientos, interacción, socialización.
- continuar la capacitación.
- Fue muy buen curso
- En general el curso fue muy bueno, quizás hacerlo más interactivo
- Usar ejemplos prácticos, usar videos, resultan más asimilados que solo implementar clases con mucha teoría.
- Las clases deberían ser más interactivas

ANEXO 4

Bibliografía consultada

Documentos Programáticos

- 1- Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF) 2021-2025.
- 2- Documento de Programa de País PNUD-Panamá (CPD 2021-2025).
- 3- Diagnóstico Institucional para la Igualdad laboral. PNUD-MITRADEL 2016
- 4- Prodoc del Proyecto (2017-2022) / Marco de Resultados.
- 5- Ficha del Proyecto.
- 6- Planes Anuales Operativos (POAs), Informes Semestrales y Anuales del proyecto.
- 7- CDRs firmados.
- 8- Actas de Juntas de Proyecto realizadas.
- 9- Balance de proceso y sistematización de buenas prácticas de empresas del piloto del SIGénero Panamá.
- 10- “Estudio de Situación Laboral de las mujeres en Panamá por efectos del COVID-19: Medidas aplicadas, respuestas y desafíos.”
- 11- Revisión Sustantiva 001-2022
- 12- Plan Estratégico PNUD 2022-2025

Documentos nacionales

- 13- Plan Estratégico de Gobierno Panamá 2019-2024
- 14- Plan Estratégico MITRADEL 2020-2024.
- 15- Plan Institucional de Igualdad Laboral
- 16- Ley 135 para la Lactancia Materna
- 17- Ley 11 que prohíbe la discriminación laboral y adopta otras medidas
- 18- Ley 82 que tipifica el Femicidio y la violencia contra la mujer
- 19- Código de Trabajo
- 20- Protocolo para identificar, prevenir y atender la violencia de género en el ámbito empresarial
- 21- Situación de la población ocupada. INEC abril 2022
- 22- El trabajo doméstico en Panamá durante la crisis del COVID-19. Caracterización de las trabajadoras domésticas afiliadas a SINGRETRADS-CS. OPS-Singretrads-CS.

ANEXO 5

CÓDIGO DE CONDUCTA Y ACUERDO DE EVALUACIÓN

Código de Conducta para evaluadores-as del UNEG

Los-as evaluadores-as:

1. Deben presentar información completa y justa en su evaluación de fortalezas y debilidades, para que las decisiones o medidas tomadas tengan un buen fundamento.
2. Deben 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. Deben 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, deben 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. Deben 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 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. Son responsables de su desempeño y sus productos. Son responsables de la presentación clara, precisa y justa, de manera oral o escrita, de las limitaciones, los resultados y las recomendaciones del estudio.
7. Deben reflejar procedimientos descriptivos sólidos y ser prudentes en el uso de los recursos de la evaluación.

FORMULARIO DE ACUERDO DE LA EVALUACIÓN

Formulario de acuerdo del/la evaluador/a

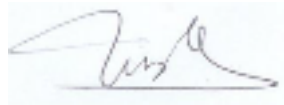
Acuerdo para acatar el Código de conducta para la evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas

Nombre del/la evaluador/a: Irene Rodríguez
Martínez

Nombre de la organización consultiva (donde corresponda):

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

Firmado en *lugar y fecha: Valencia 28 de Octubre de 2022*



Firma:

ANEXO 6

Términos de Referencia

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

TÉRMINOS DE REFERENCIA

CLÚSTER: Igualdad e inclusión social, económica y ambiental (ISEA)

A. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA CONSULTORÍA

Título del Proyecto: “Igualdad Laboral en Panamá. Apoyo a la implementación del Plan Institucional de Igualdad Laboral y el Sello de Igualdad de Género en empresas”.

Número de Proyecto: Award 99587, Output 102885.

Tipo de Contrato: Contrato Individual (IC) para realizar Evaluación de Medio Término del Proyecto en referencia.

Supervisor Directo: Oficial de Programa, Coordinadora de Proyecto.

Modalidad de Ejecución: Proyecto de Implementación Nacional (NIM).

Lugar: Ciudad de Panamá.

Fecha de Inicio Estimada 15 de marzo 2022.

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

B. DESCRIPCION DEL PROYECTO O ANTECEDENTES

Antecedentes del proyecto:

El **Proyecto “Igualdad Laboral en Panamá: Apoyo a la Implementación del Plan Institucional de Igualdad Laboral y el Sello de Igualdad de Género en Empresas”**, es un proyecto de implementación nacional que el Gobierno Nacional, lleva cabo bajo el liderazgo del Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL) desde 2017, en asociación estratégica con el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) y el Instituto Nacional de la Mujer (INAMU) y que cuenta con la asistencia técnica del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que tiene como objetivo principal fortalecer al Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral para la formulación e implementación de políticas públicas que fomenten la igualdad de género en el ámbito laboral, mediante acciones de fortalecimiento institucional para promover la igualdad de género en el ámbito laboral e incorpora el Programa SIGénero, una iniciativa para la certificación de empresas privadas en Sistemas de Gestión para la Igualdad de Género (SGIG), con el fin de reducir las brechas de desigualdad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral.

Los productos esperados del proyecto son los siguientes:

1. **Producto 1:** Implementado y comunicado el Plan de Igualdad Laboral del MITRADEL, como hoja de ruta institucional que permita poner en marcha y desarrollar acciones concretas y efectivas, tanto al interior del Ministerio como en los servicios que éste presta a la población (a personas, empresas u otras

organizaciones), encaminadas a obtener resultados medibles en la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral.

2. **Producto 2:** Fortalecidos y ampliados, a través de la participación activa de todas las personas y áreas involucradas, los conocimientos y las capacidades institucionales para la promoción de la igualdad de género en el ámbito laboral.
3. **Producto 3:** Diseñado e implementado el Programa de Certificación de Sello de Igualdad de Género en Panamá, como proyecto piloto demostrativo en 6 empresas de Panamá.

El proyecto contribuye a la consecución del Objetivo de Desarrollo Sostenible número 5 “lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas” que establece como una de las prioridades el “aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas a todos los niveles”. Y el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 8 “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” que establece como una de las metas “para 2030, lograr el empleo pleno y productivo y garantizar un trabajo decente para todos los hombres y mujeres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, y la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor”.

Es importante destacar que la ejecución del Proyecto ha sido impactada por la Pandemia por COVID-19 que ha traído consecuencias inmediatas no solo de carácter sanitario sino también en la situación social y económica de la población panameña y, en paralelo, se van observando sus efectos a mediano y largo plazo. Si bien aún no se puede conocer todo el impacto que producirá, es necesario avanzar en el análisis de ello a partir de la información con la que se cuenta hasta el momento, para definir e identificar hacia donde deben dirigirse los esfuerzos y así responder a las necesidades que esta situación ha generado en la vida de las personas.

Este proyecto cuenta con más de 4 años de implementación y actualmente se está preparando una revisión sustantiva con extensión en tiempo y costos con propuesta de fecha de finalización 2024, razón por la cual se requiere de una evaluación de medio término para analizar los resultados obtenidos a la fecha, las lecciones aprendidas y las buenas prácticas, así como informar a los socios estratégicos y los/as 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 y la sostenibilidad de las acciones.

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

Número en Atlas y Título del Proyecto	Award 99587, Output 102885- “Igualdad Laboral en Panamá. Apoyo a la implementación del Plan Institucional de Igualdad Laboral y el Sello de Igualdad de Género en empresas”.
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:	<p>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:</p> <p>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”</p> <p>Producto 1.1: Se apoyan políticas y medidas estratégicas para el establecimiento de un sistema de protección social que contribuya a mejorar el acceso de las mujeres y los grupos vulnerables al trabajo decente y a medios de vida sostenibles.</p>

<p>UNDP Strategic Plan 2018-2021:</p>	<p>Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD 2018-2021: SP Outcome 1: Advance poverty eradication in all its forms and dimensions Signature solution 1: Keeping people out of poverty. SP Output 1.6.1: Country-led measures accelerated to advance gender equality and women's empowerment Indicators IRRF Indicators IRRF 1.6.1.1 Number of key measures in place that set and monitor progress towards numeric targets for women's leadership 2.1.2.1: Country has policy measures and institutional capacities in place to increase access to social protection schemes, disaggregated by target groups 2.1.2.2: Country has improved the range of services provided through their social protection systems to reach marginalised groups: SDGs Target: TARGET_5.1 End all forms of discrimination against all women and girls everywhere TARGET_5.c Adopt and strengthen sound policies and enforceable legislation for the promotion of gender equality and the empowerment of all women and girls at all levels TARGET_8.5 By 2030, achieve full and productive employment and decent work for all women and men, including for young people and persons with disabilities, and equal pay for work of equal value</p>
<p>Resultados Esperados del Proyecto:</p>	<p>Producto 1: Implementado y comunicado el Plan de Igualdad Laboral del MITRADEL, como hoja de ruta institucional que permita poner en marcha y desarrollar acciones concretas y efectivas, tanto al interior del Ministerio como en los servicios que éste presta a la población (a personas, empresas u otras organizaciones), encaminadas a obtener resultados medibles en la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral. Producto 2: Fortalecidos y ampliados, a través de la participación activa de todas las personas y áreas involucradas, los conocimientos y las capacidades institucionales para la promoción de la igualdad de género en el ámbito laboral. Producto 3: Diseñado e implementado el Programa de Certificación de Sello de Igualdad de Género en Panamá, como proyecto piloto demostrativo en 6 empresas de Panamá.</p>
<p>Gender Marker:</p>	<p>GEN 3</p>
<p>Asociado en la Implementación:</p>	<p>Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL), en asociación estratégica con el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) y el Instituto Nacional de la Mujer (INAMU)</p>
<p>Fuente de Financiación:</p>	<p>Recursos Programables Gobierno (30071) - US\$430,349.18 Costos Compartidos (30075) - US\$432,830.64</p>
<p>Presupuesto o monto total del proyecto:</p>	<p>\$ 863,179.82 dólares americanos</p>
<p>Fecha de inicio: 22 de julio de 2017</p>	<p>Fecha de finalización: El proyecto ha sido extendido en tiempo hasta el 31 de marzo de 2022. Actualmente se trabaja en revisión sustantiva con propuesta de finalización al 31 de diciembre de 2024.</p>
<p>Fechas de la Junta de Proyecto</p>	<p>Junta de Proyecto: 19.12.2018 Junta de Proyecto: 12.12.2019 Junta de Proyecto: 04.12.2020 Junta de Proyecto: 25.11.2021</p>
<p>Gasto del Proyecto en el momento de la evaluación</p>	<p>\$ 707,549.03 dólares americanos (al cierre del año 2021)</p>

C. OBJETIVO / PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

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 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 TÉRMINO

El alcance de esta evaluación de medio término incluye el periodo desde su firma en octubre de 2017 a la fecha. Tiene alcance nacional; y debe considerar entrevistas en la Ciudad de Panamá.

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/as beneficiarios/as. 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 este caso. 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 (MI) 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 (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

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 (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

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/as 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 éste?

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), actores clave, productos de conocimiento, planes operativos anuales, informes de procesos de sensibilización/capacitación, informes semestrales y anuales del proyecto, lecciones aprendidas, Plan Estratégico de MITRADEL, 2020-2024 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/os e interesados/as, 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 participativa¹ que garantice una estrecha relación con la Gerencia del PNUD, MITRADEL, MICI e INAMU.

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.

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.

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 3**) y requiere ser revisado en función del avance del proyecto y de los productos.

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)
<p>Primer producto:</p> <p>Informe inicial de la Evaluación (Plan de Trabajo)</p> <p>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.</p> <p><u>Este Plan de Trabajo deberá ser presentado ante el Comité de Referencia para su aprobación.</u></p>	10 días calendario a partir de la firma del contrato	20%	Coordinadora de Proyecto Oficial de Programa
<p>Segundo producto:</p> <p>Borrador de Informe de Evaluación de medio término</p> <p>Entrega del Borrador de informe de evaluación de medio término y presentación (documento word + ppt) de evidencias de resultados al equipo de proyecto.</p> <p><u>El Comité de Referencia y las partes interesadas deben examinar el borrador del informe de evaluación para asegurar que éste cumple los criterios de calidad y emitir comentarios.</u></p>	30 días calendario a partir de la firma del contrato	40%	Coordinadora de Proyecto Oficial de Programa
<p>Tercer producto:</p> <p>Informe final de Evaluación</p> <p>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</p>	40 días calendario a partir de la firma del contrato	40%	Coordinadora de Proyecto Oficial de Programa

² La presentación final, en power point, de la Evaluación puede ser vía Skype.

<p>final deberá contener una descripción completa del enfoque seguido y las razones de su adopción, señalando explícitamente las hipótesis utilizadas y los retos, puntos fuertes y débiles de los métodos y el enfoque seguido para el examen.</p> <p>El documento deberá contener recomendaciones de acción y cumplir con el contenido mínimo solicitado.</p> <p>Notas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 Oficial de Programa de la cartera de Igualdad e inclusión social, económica y ambiental (ISEA), la Coordinadora del Proyecto del PNUD, Yelitza González - Jefa de la Oficina de Género y Trabajo de MITRADEL, la Especialista de Género del PNUD y la Especialista de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la oficina 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 de 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 y evaluación, 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 de las recomendaciones.

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, debe reflejarlo en su Oferta Financiera.

F. DURACIÓN DE LOS TRABAJOS

Duración: 40 días calendario (30 días efectivos de trabajo para el consultor(a))

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) <u>Nota:</u> 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 de Igualdad Laboral en Panamá	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 del Proyecto de Igualdad Laboral en Panamá	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	5 días
TOTAL	40 días calendario

Consideraciones adicionales debido a la pandemia del COVID 19

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 COVID 19 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 (MINSAL).⁴

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

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

⁴ <https://twitter.com/minsapma>

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 \(Minsa\)](#).⁵ 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.

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/as 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 las partes interesadas, consultores/as o personal del PNUD, MITRADEL, 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/as, partes interesadas y si tal misión es posible dentro del cronograma de evaluación.

H. LOCALIZACIÓN DE LOS TRABAJOS

Se prevé realizar los trabajos en Ciudad de Panamá.

Viajes:

Todos los gastos de viajes y estadía deben reflejarse en la Oferta Financiera.

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:

⁵ <https://www.prensa.com/sociedad/se-registran-977-nuevos-casos-de-la-covid-19-55-de-ellos-son-omicron/>

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.

Manejo de sistemas informáticos para la realización de la evaluación.

Capacidad analítica y de relacionamiento mediante mapas mentales.

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.

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.

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/as 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.

Todas las personas evaluadoras contratadas 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/la consultor(a) debe presentar la Carta de Oferente confirmando su disponibilidad, su Curriculum Vitae y su Oferta Financiera detallada.

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

1. 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.
2. Tener el contrato firmado por el PNUD y el/la experto/a antes de empezar el trabajo y antes de emprender cualquier viaje. Si realiza el profesional viaje y empieza el trabajo sin haber suscrito el contrato, el trabajo realizado será por cuenta y riesgo del profesional.
3. 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 MÍNIMOS 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

Este Término de Referencia está aprobado por: *Gabriel Boyke, Oficial de Programa*

Firma _____

Nombre y Cargo ***Gabriel Boyke, Oficial de Programa de la cartera de Igualdad e inclusión social, económica y ambiental (ISEA)***

Fecha _____

ANEXOS

ANEXO 1: CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL/LA EVALUADOR/A

Los criterios de selección del evaluador/a son los siguientes:

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. (20 puntos)	40
Experiencia General	Al menos 5 años de experiencia en el manejo de herramientas de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos. (10 puntos) Experiencia de trabajo con Agencias de cooperación internacional, preferiblemente Agencias del Sistema de Naciones Unidas. (10 puntos)	20
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. (20 puntos) Conocimiento de la realidad social, política y económica de Panamá. (10 puntos)	30
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.	10
Puntaje Total		100 puntos

ANEXO 2: LISTADO DE DOCUMENTOS MÍNIMOS A CONSULTAR

1. Plan Estratégico de Gobierno de Panamá 2019-2024.
2. Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF) 2021-2025.
3. Plan Estratégico MITRADEL 2020-2024.
4. Documento de Programa de País PNUD-Panamá (CPD 2021-2025).
5. Prodoc del Proyecto (2017-2022) / Marco de Resultados.
6. Ficha del Proyecto.
7. Planes Anuales Operativos (POAs), Informes Semestrales y Anuales del proyecto.
8. CDRs firmados.
9. Actas de Juntas de Proyecto realizadas.
10. Balance de proceso y sistematización de buenas prácticas de empresas del piloto del SIGénero Panamá.
11. Estudio de Situación Laboral de las mujeres en Panamá por efectos del COVID-19: Medidas aplicadas, respuestas y desafíos.”

ANEXO 3: LISTADO PRELIMINAR DE ACTORES CLAVE A CONSULTAR

Oficina de PNUD Panamá

- María del Carmen Sacasa - Representante Residente de PNUD
- Aleida Ferreyra - Representante Residente Adjunta
- Gabriel Boyke - Oficial Programa (ISEA)
- Rosina Pérez - Coordinadora de Proyecto
- María Fernández Trueba - Especialista de Género
- Irina Madrid - Especialista de Planificación, Monitoreo y Evaluación
- Melva Dillón - Asistente Administrativa y Financiera del Proyecto

Centro Regional del PNUD

- Diana Gutiérrez - Gerente Programa Global de Empresas por la Igualdad de Género
- Andrea Castaño – Consultora en Género
- Isaac Puig - Consultor Internacional Programa Global de Empresas por la Igualdad de Género

Contrapartes nacionales a considerar

Ministerio de Relaciones Exteriores (MIRE)

Sra. Itza de Broce - Directora de Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores
Sra. Patricia Hollemann - Analista de Relaciones Internacionales, Dirección de Cooperación Internacional

Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL)

S.E. Doris Zapata - Ministra de Trabajo y Desarrollo Laboral
S.E. Roger Tejada - Viceministro de Trabajo y Desarrollo Laboral
Sr. Winston Sánchez - Secretario General
Sra. Yelitza González - Jefa de la Oficina de Género y Trabajo
Sra. Astreny Artunduaga - Oficina de Género y Trabajo
Sra. Yakeline Candanedo-Oficina de Género y Trabajo

Ministerio de Comercio e Industrias (MICI)

Sr. Héctor Sánchez - Dirección General de Normas y Tecnología Industrial (DGNTI) - COPANIT

Instituto Nacional de la Mujer (INAMU)

Sra. Nellys Herrera – Directora General
Sra. Julissa Brouwer - Directora encargada de Desarrollo Humano y Económico
Sr. Miguel Ardines - Oficina de Cooperación Internacional
Sra. María Mosquera - Oficina de Cooperación Internacional
Sra. Tania Torres - Dirección de Desarrollo Humano y Económico

Actores/as clave, beneficiarios/as, empresas participantes

Empresas participantes del PROGRAMA SIGÉNERO PANAMÁ

ARGOS PANAMÁ

Sr. Rodolfo Gutiérrez. Gerente de Gestión Humana y Administrativa.
Sr. Daniel Montoya. Coordinador de Protección y Servicios Administración.

Banco General

Sra. Deika Ceballos. Gerente de Capital Humano.

BANESCO

Sra. Deycaris Muñoz. Socia de Negocio de Capital Humano.
Sra. Yurielis Navarro. Gerente de Atracción de Talentos y Bienestar.

BANISTMO

Sra. Valeria Rosales. Gerente de Sostenibilidad Corporativa.
Sra. Danitza Gunning. Directora de Gestión del Talento.

CELSIA

Sra. Tania Aponte. Directora de Gestión Humana.
Sr. Harold Tomlinson. Talento Humano.

COPA Airlines

Sra. Laura Plata. Directora de Bienestar Colaborativo, Comunicaciones Internas y RSE.
Sra. Alida Alveo. Coordinadora de Responsabilidad Social Empresarial.

GRUPO MELO

Sra. Laury de Alfaro. COO del Grupo Corporativo de Grupo Melo.
Sra. Konstantina Katsambanis. Gerente de Reclutamiento y Selección de Ejecutivos

STAR5 (Starholding)

Sra. Zelly Aranda. Especialista Senior.
Sra. Yariela de De Sanctis. Consultora- Encargada de GH

TELEFÓNICA MOVISTAR

Sra. Isabel De Juan

Asesoras para las empresas

Sra. Migdalia Vila
Sra. Maripaz Vindas
Sra. Verónica Muela

Empresas auditoras

BDO, Sra. Keily Vega
HLB, Cheng y asociados, Sra. María Shailer
PWC, Sr. Gilberto Miller

ANEXO 4: PROPUESTA DE ESTRUCTURA PARA EL PLAN DE TRABAJO DE LA EVALUACIÓN

1. **Antecedentes y contexto**, que ilustran la concepción del proyecto o efecto que se va a evaluar.
2. **Objetivo, propósito y alcance de la evaluación.** Una exposición clara de los objetivos de la evaluación y los principales aspectos o elementos de la iniciativa que se va a examinar.
3. **Criterios y preguntas de la evaluación.** Los criterios que se emplearán en la evaluación para valorar el desempeño y las justificaciones. Será necesario incluir y acordar las partes interesadas con las que se realizarán reuniones y las preguntas de las entrevistas, además de una propuesta de calendario para las visitas sobre el terreno.
4. **Análisis de la evaluabilidad.** Consiste en un análisis de la evaluabilidad basado en criterios formales (productos, indicadores, bases de referencia y datos claros) y sustanciales (identificación del problema abordado, teoría del cambio y marco de resultados), en el que se ponen de relieve las consecuencias para la metodología propuesta.
5. **Temas transversales.** Se ofrecen detalles sobre la forma en que se evaluarán, se considerarán y se analizarán los temas transversales a lo largo de la evaluación. En la descripción, debe indicarse cómo se incorporarán las cuestiones de género en los métodos de recopilación y análisis de datos, de qué manera se garantizará el desglose por sexo y otras categorías pertinentes de los datos recopilados, y cómo se emplearán diversas fuentes de datos y procesos para lograr la inclusión de las diferentes partes interesadas, en especial de las personas más vulnerables, cuando proceda.
6. **Enfoque y metodología de la evaluación,** donde se pondrán de relieve los modelos conceptuales que se adoptarán y se describirán los métodos de recopilación de datos, las fuentes y los enfoques analíticos que se emplearán, además de las justificaciones pertinentes para su elección (cómo servirán de base para la evaluación) y sus limitaciones; las herramientas, los instrumentos y los protocolos de recopilación de datos; y se examinarán la fiabilidad y la validez de la evaluación y el plan de muestreo.
7. **Matriz de evaluación,** que presenta las preguntas clave de la evaluación y de qué modo se responderán dichas cuestiones por medio de los métodos seleccionados.
8. **Una versión revisada del calendario de los principales hitos,** productos finales y responsabilidades, donde figurarán también las fases de la evaluación (recopilación de datos, análisis de datos y elaboración de informes).
9. **Información detallada sobre los requisitos en materia de recursos ligados a las actividades y los productos finales de la evaluación** que figuran en el plan de trabajo. Debe incluir la asistencia específica que se requiere del PNUD, como la realización de los acuerdos necesarios.
10. **Esquema del borrador del informe o del informe final,** según lo dispuesto en las directrices y garantizando la calidad y la funcionalidad (como se describe en el próximo Anexo).

ANEXO 5: PROPUESTA DE ESTRUCTURA PARA EL INFORME DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

1. Título y páginas introductorias— Debería proporcionar la siguiente información básica:

- Nombre de la Evaluación
- Período en el que se ha realizado la evaluación y fecha del informe
- País de la intervención evaluada
- Nombre del-a Evaluador-a
- Nombre de la organización que encarga la evaluación
- Agradecimientos

2. Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación

Información del proyecto	
Número en Atlas y Título del Proyecto	Award / Output : Arreglos de Gestión:
País / Región	<i>Panamá / América Latina y El Caribe</i>
Efecto del UNSDCF/CPD y Producto Esperado del Programa del País 2021-2025 del PNUD, con que se alinea este proyecto:	
UNDP Strategic Plan 2018-2021:	Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD: SP Outcome : SP Output : Indicator IRRF: Signature Solution 2: SDGs Targets:
Resultados Esperados del Proyecto	
Gender Marker:	
Asociado en la Implementación:	
Fuente de Financiación:	
Presupuesto o monto total del proyecto:	
Fecha de inicio:	Fecha de finalización:
Gasto del Proyecto en el momento de la evaluación	

3. Índice de contenidos— Siempre debería incluir los cuadros, gráficos, tablas y anexos con las páginas de referencia.

4. Lista acrónimos y abreviaturas

5. Resumen Ejecutivo— Una sección independiente de 2 a 3 páginas que debe incluir lo siguiente:

- Describir brevemente la intervención evaluada (el programa, política(s) u otra intervención).

- Explicar el propósito y objetivos de la evaluación, incluidos los destinatarios de la evaluación y la utilización prevista.
- Describir aspectos clave del enfoque y métodos de la evaluación.
- Resumir los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

6. Introducción— Debería:

- Explicar por qué se realiza la evaluación (el propósito), por qué la intervención es evaluada en ese momento preciso y por qué plantean esas preguntas concretas.
- Identificar la audiencia principal o los usuarios de la evaluación, lo que querían aprender de la evaluación y por qué, y cómo se espera que utilicen los resultados de la evaluación.
- Definir la intervención de la evaluación.
- Familiarizar al lector con la estructura y contenidos del informe y cómo la información que contiene el informe logrará el propósito de la evaluación y satisfará las necesidades de información de los usuarios a los que está destinado.

7. Descripción de la intervención— Suministra la base para que los usuarios del informe comprendan el marco lógico y valoren los méritos de la metodología de evaluación y conozcan la posible aplicación de los resultados de la evaluación. La descripción necesita proporcionar suficientes detalles para que el usuario del informe comprenda el sentido de la evaluación. Es necesario:

- Describir qué se está evaluando, quién busca obtener un beneficio de ella y el problema o la cuestión que se pretende abordar.
- Explicar el 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.
- Vincular la intervención con las prioridades nacionales, las prioridades del Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y el Programa de País del PNUD, los marcos institucionales de financiación plurianual y los objetivos de los planes estratégicos, así como con otros planes y objetivos específicos de los programas o países.
- Definir la fase de la ejecución de la intervención y cualquier cambio significativo (p. ej., planes, estrategias o marcos lógicos, teoría del cambio) que se haya producido a lo largo del tiempo, y explicar las consecuencias de esos cambios para la evaluación.
- Señalar y describir los asociados clave que participan en la ejecución, junto con sus funciones.
- Incluir datos y un análisis de determinados grupos sociales afectados.
- Definir los temas transversales pertinentes que se abordan por medio de la intervención, es decir, la igualdad de género, los derechos humanos, los grupos vulnerables o marginados y el principio de no dejar a nadie atrás.
- Describir la envergadura de la intervención, como el número de componentes (p. ej., las fases de un proyecto) y el volumen de la población (hombres y mujeres) a la que se dirige cada uno de ellos.
- Indicar la cantidad total de recursos, tanto los recursos humanos como los presupuestos.
- Describir el contexto de los factores sociales, políticos, económicos e institucionales, así como el entorno geográfico, en que se desarrolla la intervención y explicar los desafíos y las oportunidades que conllevan esos factores para su ejecución y sus efectos.
- Señalar las debilidades ligadas al diseño (p. ej., el marco lógico de la intervención o la teoría del cambio) u otras limitaciones de la ejecución (como las limitaciones en materia de recursos).

8. Alcance y objetivos de la evaluación— El informe debería proporcionar una explicación clara del alcance de la evaluación, sus objetivos primarios y las principales preguntas.

- **Alcance de la evaluación**— El informe debería definir los parámetros de la evaluación, por ejemplo, el periodo de tiempo, los segmentos de población destinatarios y el área geográfica incluidos en ella, y qué componentes, productos o efectos fueron evaluados y cuáles no.
- **Objetivos de la evaluación**— El informe debería explicar en detalle los tipos de decisiones que los usuarios de la evaluación harán, los temas que necesitarán considerar para tomar esas decisiones y lo que la evaluación necesitará hacer para contribuir a esas decisiones.
- **Criterios de la evaluación:** El informe debería definir los criterios de la evaluación o los estándares de desempeño usados. Además, y explicar las razones de haber seleccionado esos criterios en particular en la evaluación.
- **Preguntas de la evaluación** — En el informe, se deben detallar las preguntas de la evaluación que se ha abordado y es necesario explicar de qué manera las respuestas a esas preguntas suplen las necesidades de los usuarios en materia de información.

9. Enfoque de la evaluación y métodos⁶— En el informe se debe especificar de qué manera se abordaron la igualdad de género, la discapacidad, la vulnerabilidad y la inclusión social en la metodología, por ejemplo, de qué forma se incorporaron en los métodos de recopilación y análisis de datos las cuestiones de género, el uso de datos desglosados y la divulgación a diversos grupos de partes interesadas. La descripción debe ayudar a los usuarios del informe a valorar las ventajas de los métodos utilizados en la evaluación y la credibilidad de los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones. En la descripción de la metodología, deben tratarse los siguientes aspectos:

- **Enfoque de la evaluación.**
- **Fuentes de datos:** las fuentes de información (documentos revisados y partes interesadas con las que se han realizado reuniones), junto con los motivos por las que han sido seleccionadas, y la forma en que la información obtenida dio respuesta a las preguntas de la evaluación.
- **Muestra y marco de muestreo** (en caso de que se haya utilizado una muestra): el volumen y las características de la muestra; los criterios de selección de la muestra; el proceso de selección de la muestra (p. ej., aleatoria o intencional); si corresponde, cómo se asignaron los grupos de comparación y tratamiento, y la medida en que la muestra es representativa de toda la población destinataria, incluido el examen de las limitaciones de la muestra al momento de generalizar los resultados.
- **Procedimientos e instrumentos para la recopilación de datos:** métodos o procedimientos empleados para recopilar datos, lo que engloba el examen de los instrumentos de recolección de datos (p. ej., los protocolos para las entrevistas), su adecuación a la fuente de datos y las pruebas de su fiabilidad y validez, así como la capacidad de respuesta a las cuestiones de género.

⁶ Todos los aspectos de la metodología descrita necesitan ser tratados por completo en el informe. Parte de las informaciones técnicas más detalladas pueden aparecer en anexos al informe. Ver capítulo 8 para más orientación en la metodología.

- **Estándares de desempeño:** el estándar o la medida que se utilizará para evaluar el desempeño relativo a las preguntas de la evaluación (p. ej., indicadores nacionales o regionales, o escalas de calificación).
- **Participación de las partes interesadas:** quién participó y modo en que el nivel de implicación de los hombres y las mujeres contribuyó a la credibilidad de la evaluación y los resultados.
- **Aspectos éticos:** por ejemplo, las medidas adoptadas para proteger los derechos y la confidencialidad de los informantes (para obtener más información, véase el documento Ethical Guidelines for Evaluators del UNEG).
- **Información básica sobre los evaluadores:** composición del equipo de evaluación, experiencia y aptitudes de los miembros del equipo, y adecuación de la combinación de competencias técnicas, el equilibrio entre los géneros y la representación geográfica de la evaluación.
- Es necesario señalar las **principales limitaciones de la metodología** y examinarlas abiertamente, además de las medidas adoptadas para mitigarlas.

10. Análisis de datos— El informe debería describir los procedimientos usados para analizar los datos recabados a fin de responder a las preguntas de la evaluación. Se deben exponer con detalle los diferentes pasos y etapas del análisis que se han dado, incluyendo los pasos para confirmar la exactitud de las informaciones y los resultados para los distintos grupos de partes interesadas (hombres y mujeres, diferentes grupos sociales, etc.).

También se debe examinar si los análisis se adecuan a las preguntas de la evaluación. Se deben analizar las posibles debilidades del análisis de datos y las carencias o limitaciones de estos, además de su posible influencia en la interpretación de los hallazgos y la extracción de conclusiones.

11. Los hallazgos se deben presentar como exposiciones de hechos basados en análisis de datos. Se deben estructurar alrededor de las preguntas de la evaluación, de manera que los usuarios del informe puedan relacionar rápidamente lo que se preguntó con lo que se descubrió. Es necesario explicar las diferencias que existen entre los resultados previstos y los resultados reales, así como los factores que afectan al logro de los primeros. Se deben examinar los supuestos o riesgos del diseño del proyecto o programa que posteriormente afectaron a la ejecución. Los hallazgos deben reflejar la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, la discapacidad y otros temas transversales, así como posibles efectos inesperados.

12. Las conclusiones deben ser exhaustivas y estar equilibradas, y deben poner de relieve los puntos fuertes, las debilidades y los efectos de la intervención. Se deben haber corroborado correctamente por medio de pruebas y es necesario vincularlas de una forma lógica con los hallazgos de la evaluación. Es necesario que respondan a las preguntas clave de la evaluación y que proporcionen información sobre la detección o solución de problemas importantes o cuestiones relevantes para la toma de decisiones de los usuarios previstos, por ejemplo, cuestiones con relación a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como a la discapacidad y otros temas transversales.

13. Las recomendaciones. En el informe, debe figurar una cantidad razonable de recomendaciones prácticas, aplicables y viables destinadas a los usuarios previstos del informe con relación a las acciones que se deben emprender o las decisiones que se deben tomar. Las recomendaciones deben apoyarse de forma específica en pruebas y deben vincularse con los hallazgos y las conclusiones ligados a las preguntas clave de la evaluación. Deben abordar la sostenibilidad de la iniciativa y comentar la adecuación de la estrategia de salida del proyecto, si procede. En las recomendaciones también se debe ofrecer asesoramiento específico para programaciones o proyectos futuros o

similares. Por otra parte, se deben tener en cuenta las cuestiones de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como las prioridades de acción para mejorar esos aspectos. También es necesario responder a las recomendaciones relativas a la discapacidad y otros temas transversales.

14. Las lecciones aprendidas. Según corresponda o si así lo exige lo dispuesto en los términos de referencia, en el informe se debe incluir un análisis de las lecciones aprendidas a raíz de la evaluación, es decir, los nuevos conocimientos adquiridos de las circunstancias particulares (intervención, contexto, efectos o incluso métodos de evaluación) que se puedan aplicar a un contexto similar. Las lecciones deben ser concisas y se deben basar en pruebas concretas presentadas en el informe. También deben tenerse en cuenta la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, la discapacidad y otros temas transversales.

15. Anexos del informe— Para proporcionar al usuario información suplementaria y detalles metodológicos que reforzarán la credibilidad del informe, se sugiere que los anexos incluyan lo siguiente:

- Los Términos de Referencia de la evaluación.
- Documentación adicional relacionada con la metodología, tales como la matriz de evaluación e instrumentos de recopilación de datos (cuestionarios, guías de entrevistas, protocolos de observación, etc.), según corresponda.
- Una lista de las personas o grupos con los que se llevaron a cabo entrevistas o consultas y de los lugares visitados; esto se puede omitir en aras de la confidencialidad si el equipo de evaluación y el PNUD así lo acuerdan.
- Una lista de los documentos de apoyo revisados.
- El modelo o el marco de resultados del proyecto o programa.
- Cuadros sinópticos de los hallazgos, como tablas que muestren los progresos hacia el logro de productos, metas y objetivos relativos a los indicadores establecidos; el compromiso de conducta ética en la evaluación firmado por los evaluadores.

ANEXO 6: MATRIZ DE EVALUACIÓN

Criterios de evaluación pertinentes	Preguntas claves	Sub-preguntas específicas	Fuentes de información	Método/herramienta de recopilación de datos	Indicadores / estándar de éxito	Método para análisis de datos

Código de Conducta para evaluadores-as del UNEG

Los-as evaluadores-as:

1. Deben presentar información completa y justa en su evaluación de fortalezas y debilidades, para que las decisiones o medidas tomadas tengan un buen fundamento.
2. Deben 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. Deben 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, deben 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. Deben 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. Son responsables de su desempeño y sus productos. Son responsables de la presentación clara, precisa y justa, de manera oral o escrita, de las limitaciones, los resultados y las recomendaciones del estudio.
7. Deben reflejar procedimientos descriptivos sólidos y ser prudentes en el uso de los recursos de la evaluación.

ANEXO 8: FORMULARIO DE ACUERDO DE LA EVALUACIÓN

Formulario de acuerdo del/la evaluador/a

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

Nombre del/la evaluador/a: _____

Nombre de la organización consultiva (donde corresponda): _____

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

Firmado en *lugar y fecha*:

Firma: _____