

Versión final
28 febrero de 2024

**Informe de Evaluación de Medio Término
del Proyecto Output 124609: “Fortalecimiento de la Agencia
PROPANAMA para la efectiva aplicación de una Política Exterior
de Atracciones de Inversiones y Promoción de Exportaciones
como Catalizador del Desarrollo Sostenible e Inclusivo del País”**

Presentado por:
David Grajeda, PhD
Consultor independiente

Periodo de la evaluación:	20 de noviembre de 2023-10 de marzo de 2024
Región:	América Latina y El Caribe
País:	Panamá
Nombre de la organización que encarga la evaluación:	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Asociado en la Implementación	Autoridad para la Atracción de Inversiones y la Promoción de Exportaciones de Panamá (PROPANAMA)
Fecha de entrega informe final:	10 de marzo de 2024.

Información clave de la evaluación de medio término del proyecto

Número en Quantum y Título del Proyecto	Output 00124609: “Fortalecimiento de la Autoridad PROPANAMA para la efectiva aplicación de una Política Exterior de Atracciones de Inversiones y Promoción de Exportaciones como Catalizador del Desarrollo Sostenible e Inclusivo del País” 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:	<p>Efecto previsto conforme lo establecido en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en Panamá (UNSDCF) / Marco de Resultados y Recursos del Programa de País del PNUD 2021 - 2025:</p> <p>Efecto 2: “Al 2025, Panamá cuenta con una gobernanza participativa e instituciones nacionales y locales inclusivas, eficaces, transparentes y justas al servicio de las personas, articuladas entre sí y en alianza con actores no gubernamentales; con enfoque territorial, de derechos humanos, intercultural, de género, curso de vida y sin dejar a nadie atrás “</p> <p>Producto 2.1: Instituciones modernizadas y más sólidas responden a las necesidades de las personas y los territorios y cumplen funciones públicas con eficacia en los planos nacional y subnacional.</p> <p>Indicador: Número de soluciones tecnológicas, de infraestructura y / o de procedimiento desarrolladas para mejorar la prestación de servicios públicos y otras funciones gubernamentales a nivel nacional y subnacional.</p> <p>Línea base: 5 (2020)</p> <p>Meta: 20 (2025)</p>
<p>UNDP Strategic Plan 2022-2025:</p> <p>SP Outcome 1: Structural transformation accelerated, particularly green, inclusive and digital transitions.</p> <p>Signature Solutions 2: Governance</p>	<p>Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD 2022-2025:</p> <p>Result 2.3 Responsive governance systems and local governance strengthened for socio economic opportunity, inclusive basic service delivery, community security, and peacebuilding</p> <p>Indicator IRRF 2.3.1 Number of national institutions with strengthened public administration and core government functions for:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Improved service delivery • Number of technological and/or procedural solutions developed to improve public service delivery and other government functions at national and subnational levels. <p>SDG Targets:</p> <p><u>TARGET 16.6</u> Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas</p> <p><u>TARGET 16.7</u> Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades</p> <p><u>TARGET 8.3</u> Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros</p> <p><u>TARGET 5.5</u> Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.</p>
Resultados Esperados del Proyecto	<p>La obtención de los resultados esperados será posible a través de los siguientes componentes:</p> <p>Componente 1: Fortalecimiento de la Autoridad PROPANAMA,</p> <p>Componente 2: Incremento de la Inversión Extranjera Directa (IED),</p> <p>Componente 3: Promoción de las exportaciones, y</p> <p>Componente 4: Promoción y Mercadeo.</p>

Gender Marker:	GEN 2
Asociado en la Implementación:	Autoridad de Atracción de Inversiones y de Promoción de Exportaciones (PROPANAMA)
Fuente de Financiación:	Fondos de Gobierno y Fondos Compartidos
Presupuesto o monto total del proyecto:	\$ 21,056,768.60 dólares americanos
Fecha de inicio y final del Plan de Iniciación - Output: 116794	Fecha de inicio: 20 de febrero de 2020 Fecha de finalización: 30 de junio de 2021
Fecha de inicio y final del ProDoc:	Fecha de inicio del ProDoc: 1 de diciembre de 2020 Fecha de finalización original del ProDoc: 31 de diciembre de 2024 Fecha de finalización de Revisión Sustantiva 001/2021: 31 de diciembre de 2024
Fechas de la Junta de Proyecto realizadas	2021, 2022 y 2023
Gasto del Proyecto hasta diciembre de 2023	\$ 4,883,470 dólares americanos (2021+2022+ hasta diciembre de 2023)

Abreviaturas y siglas

ACOBIR	Asociación Panameña de Corredores y Promotores de Bienes Inmuebles
ADA	Acuerdo de Asociación de Centroamérica y Europa
APEX	Asociación Panameña de Exportaciones
AMCHAM	Cámara Americana de Comercio e Industria de Panamá
CNC	Centro Nacional de Competitividad
CAPATEC	Cámara Panameña de Tecnología de la Información
CAMCHI	Cámara de Comercio, Agricultura y Turismo de Chiriquí
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CEMOM-RO	Centro de Competitividad de la Región Occidental de Panamá
CCIAP	Cámara de Comercio, Industria y Agricultura de Panamá
CONEP	Consejo Nacional de la Empresa Privada
EMT	Evaluación de Medio Término
FEDECAMARAS	Federación de Cámaras de Comercio de Panamá
GANTRAP	Grupo de Agroexportadores No Tradicionales de Panamá
GBR	Gestión Basada en Resultados
GATT	Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
ICE	Índice de Complejidad Económica
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IED	Inversión Extranjera Directa
NIM	Modalidad de Implementación Nacional (PNUD)
MICI	Ministerio de Comercio e Industrias
MIRE	Ministerio de Relaciones Exteriores
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MIPYMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEC	Observatorio de Complejidad Económica
OMC	Organización Mundial de Comercio
INTELCOM	Oficina de Inteligencia Comercial y de Fortalecimiento de las Capacidades Comerciales
PROPANAMA	Autoridad de Atracción de Inversiones y Promoción de Exportaciones de Panamá
PIB	Producto Interno Bruto
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PEG	Plan Estratégico de Gobierno 2019-2024
POA	Plan Operativo Anual
PRODOC	Documento de Proyecto
PROINVEX	Agencia de Atracción de Promoción de Inversiones y Exportaciones
TdC	Teoría de Cambio del programa
TdR	Términos de Referencia de la evaluación
TISA	Acuerdo de Comercio de Servicios
SMART	Específicos, Medibles, Asequibles, Relevantes, A tiempo (estándar de calidad de indicadores)
SEDCO	Secretaría Estratégica para el Desarrollo y la Competitividad
SIP	Sindicato de Industriales de Panamá
UNSDCF	Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (siglas en inglés)
UNCTAD	Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
ZLC	Zona Libre de Colón

Índice de gráficos

Número y nombre	Página
Gráfico 1. Composición porcentual del PIB según actividades económicas. 2018-2022	5
Gráfico 2. Comportamiento de las importaciones y exportaciones de Panamá. 2010-2022	6
Gráfico 3. Diez principales destinos de las exportaciones de Panamá. 2023	7
Gráfico 4. Inversión Extranjera Directa (IED) 2019-2022. Millones de dólares	8
Gráfico 5. Principales sectores de Inversión Extranjera Directa. Millones de dólares. Año 2021	8
Gráfico 6. 10 principales países de origen de la IED en Panamá. % de participación. Año 2018.	9
Gráfico 7. Principales destinos de exportaciones de Panamá sin cobre. Año 2023. Millones de dólares.	9
Gráfico 8. Principales productos de exportación de Panamá, excluyendo cobre. Año 2023. Millones dólares.	10
Gráfico 9. Porcentaje de metas del proyecto pertinentes y no pertinentes	27
Gráfico 10. Porcentaje de eficacia de los cuatro componentes. Promedio simple de avances en metas de productos	28
Gráfico 11. Porcentaje de avance en productos del proyecto. Promedio simple de metas	28
Gráfico 12. Crecimiento de la IED y las exportaciones durante ciclo del proyecto. Millones USD	31
Gráfico 13. Distribución del presupuesto en 4 componentes del proyecto	34
Gráfico 14. Nivel de avance en la ejecución financiera al 31/12/2024	35
Gráfico 15. Niveles de ejecución financiera interanual	35

Índice de tablas

Número y nombre	Página
Tabla 1. Distribución de competencias de instituciones encargadas de política sectorial	12
Tabla 2. Marco de resultados del proyecto	13
Tabla 3. Principales vínculos del Programa de Apoyo al MICI con el marco estratégico de los socios	14
Tabla 4. Actores sujeto de consulta	18
Tabla 5. Hallazgos del análisis de evaluabilidad del programa	18
Tabla 6. Instrumentos de colaboración firmados por PROPANAMA con distintos actores	25
Tabla 7. Avance en metas del productos de los cuatro componentes	29
Tabla 8. Nivel de avances en indicadores de objetivo del proyecto	31
Tabla 9. Nivel de sostenibilidad de los componentes y productos del proyecto	37

Tabla de contenidos

Abreviaturas y siglas	iv
Índice de gráficos	v
Índice de tablas	vi
Resumen Ejecutivo	1
1. Contexto del proyecto	5
1.1 Principales desafíos de desarrollo del país	5
1.2 Evolución del comercio exterior	6
1.3 Evolución de la Inversión Extranjera Directa	7
1.4 Impacto del cierre de la mina First Quantum Minerals	9
1.5 Marco político-normativo e institucional	10
2. Marco de referencia de la evaluación	13
2.1 Información del proyecto evaluado	13
2.2 Descripción del objeto y alcances de la evaluación	16
2.2.1 Objetivos y usos	16
2.2.2 Variables y preguntas de la evaluación	16
2.2.3 Metodología empleada	17
2.2.4 Actores sujetos de consulta	18
2.2.5 Análisis de evaluabilidad	18
3. Hallazgos de la evaluación	20
3.1 Pertinencia	20
3.1.1 Congruencia con necesidades de apoyo institucional de PROPANAMA	20
3.1.2 Congruencia con necesidades de apoyo de asociaciones empresariales	21
3.1.3 Alineación y congruencia con marcos estratégicos de socios del proyecto	22
3.1.4 Adecuación a las necesidades evolutivas de la institución y del sector	22
3.2 Coherencia	24
3.2.1 Comunicación y coordinación interna	24
3.2.2 Coordinación y sinergias con otros actores	24
3.2.3 Coherencia de las cadenas de valor institucional	26
3.3 Eficacia	26
3.3.1 Metas planificadas sin condiciones institucionales para su logro	27
3.3.2 Nivel ponderado de eficacia del proyecto	27
3.3.3 Nivel de avances de los diez productos planificados	28
3.3.4 Nivel de contribución al logro de resultados institucionales y sectoriales	30
3.5 Integración del enfoque de igualdad de género	32
3.5.1 Entorno propicio para la promoción de la igualdad de género	32
3.5.2 Avance hacia el logro de resultados de género	33
3.6 Eficiencia	34
3.6.1 Distribución de presupuesto y nivel de ejecución financiera	34

3.6.2 Calidad de la ejecución de los recursos disponibles	36
3.7 Sostenibilidad	36
3.7 Factores clave del desempeño y resultados del proyecto	39
3.7.1 Factores potenciadores	39
3.7.2 Factores limitantes.....	40
4. Conclusiones, aprendizajes y recomendaciones	42
4.1 Conclusiones	42
4.1.1 Pertinencia	42
4.1.2 Coherencia	42
4.1.3 Eficacia	42
4.1.4 Inclusión del enfoque de igualdad de género	43
4.1.5 Eficiencia.....	43
4.1.6 Sostenibilidad	43
4.2 Oportunidades de aprendizaje.....	43
4.3 Recomendaciones	44
4.3.1 Autoridad PROPANAMA	44
4.3.2 Equipo del proyecto	44
4.3.3 Representación del PNUD.....	45
Lista de personas consultadas	46
Referencias documentales y bibliográficas	47
Anexo 1. Matriz metodológica de la evaluación	49
Anexo 2. Agenda de recolección de información 1.....	51
Anexo 3. Agenda de recolección de información 2.....	56
Anexo 4. Código de Conducta para Evaluadores (as)	58
Anexo 5. Acuerdo de evaluación.....	59
Anexo 6. Términos de Referencia de la Evaluación (TdR).....	60

Resumen Ejecutivo

El Proyecto Output 124609 “Fortalecimiento de la Autoridad PROPANAMA para la efectiva aplicación de una Política Exterior de Atracciones de Inversiones y Promoción de Exportaciones como Catalizador del Desarrollo Sostenible e Inclusivo del País” (en adelante Proyecto PROPANAMA), es ejecutado con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en asociación con el Ministerio de Relaciones Exteriores MIRE, bajo la modalidad de Implementación Nacional (NIM). Con un ciclo de duración de 5 años (1 de diciembre 2020 y 31 de diciembre de 2024) y un presupuesto total de 21,056 millones de dólares, se ha propuesto el siguiente objetivo:

- ***Fortalecer las capacidades institucionales de la Autoridad PROPANAMA para la efectiva aplicación de una estrategia de atracción de inversiones y promoción de exportaciones que contribuya al crecimiento económico inclusivo y sustentable de Panamá, a la mejora de la calidad de vida de los panameños y panameñas y a la consolidación del posicionamiento internacional del país.***

El logro de este objetivo descansa en la implementación de 10 productores organizados en los siguientes componentes: 1. PROPANAMA y política de comercio exterior se fortalece como catalizadores del crecimiento económico inclusivo; 2. Impulsada la atracción de IED orientada a sectores prioritarios para el país que potencien la consecución de los ODS, la transferencia de conocimiento y tecnologías y propicien la competitividad y transformación productiva; 3. Fomento de las exportaciones y la competitividad; 4. Mercadeo y promoción.

Como parte del ciclo de gestión del Proyecto, conforme la Política de Evaluación y el Plan de Evaluación del PNUD Panamá 2021-2025, la presente Evaluación de Medio Término (EMT) se ha propuesto el siguiente objetivo general:

- ***Valorar los avances hasta la fecha de los resultados planificados, considerando las intervenciones implementadas, las buenas prácticas y aprendizajes, a fin de facilitar información sustentada en evidencias para la toma de decisiones que aseguren el logro de las metas esperadas hacia el final del ciclo de duración.***

Teniendo en cuenta este objetivo, conforme los lineamientos del PNUD y OCDE, fueron analizadas las siguientes variables: Pertinencia, Coherencia, Eficacia, Eficiencia y Sostenibilidad. Aunque forma parte de Pertinencia, la incorporación de la igualdad de género, se analizó aparte en una sección específica. También se identificaron los aprendizajes con mayor potencial estratégico para fortalecer el desempeño y los resultados del proyecto en el futuro.

La evaluación ha considerado las actividades implementadas y el nivel de avances de las metas de productos planificados hasta el 31 de diciembre de 2023. Tomando en cuenta las tres fases definidas (Diseño y preparación, recolección de información de campo y elaboración y revisión de informes, el proceso de evaluación se realizó entre noviembre de 2023 y marzo de 2024. En total, fueron consultadas 35 personas (21 mujeres y 14 hombres), correspondientes a cinco categorías de actores: Autoridad PROPANAMA, Equipo del proyecto, Representación del PNUD en Panamá, Actores públicos y Gremios privados y empresas.

Principales hallazgos

- **Pertinencia.** Dentro de una adecuada alineación con las prioridades del país y el marco estratégico del PNUD, el diseño del proyecto ha respondido de forma adecuada a las necesidades de desarrollo de la Autoridad PROPANAMA para cumplir su mandato legal de promoción de las exportaciones y la atracción de Inversión Privada Directa (IED). A pesar de ello, la pertinencia de su diseño pudo haber sido afectada por la planificación de metas sin la

existencia de condiciones institucionales, incluyendo mandatos legales de la Autoridad. También se identificaron nuevas áreas de necesidades de apoyo a las exportaciones y la inversión privada que pueden ser tomadas en cuenta en el futuro.

- **Coherencia.** Con el apoyo del proyecto, la Autoridad PROPANAMA ha implementado más de 40 instrumentos de colaboración con diversos actores privados, tanto nacionales como extranjeros. Además ha involucrado a organizaciones gremiales y empresarios nacionales en los eventos de promoción comercial en el exterior y ha involucrado la red de embajadas y consultados en aquellos países que tienen tratados comerciales con Panamá. En adición a estos avances, la evaluación observó la necesidad de un mayor protagonismo al sector privado empresarial en la política sectorial y la mejora sustantiva de la coordinación con las instituciones que tienen responsabilidades en los distintos eslabones de la cadena de valor institucional de exportaciones y de inversión privada.
- **Eficacia.** El Proyecto presenta un nivel de eficacia relativamente alto (69,3 %), tomando en cuenta que al 31 de diciembre de 2023, el avance en las metas de los 10 productos planificados se encuentra cerca del escenario esperado al final del ciclo de duración. En particular, sobresale el esfuerzo de promoción internacional y el acierto estratégico de vincular los sectores de exportación y de IED con objetivos de desarrollo sostenible e inclusión social. Este desempeño podría ser mayor de lo que es porque 9 de las 27 metas previstas reflejan valores cero, debido a que, aunque son relevantes, las actividades no se han implementado por la falta de condiciones institucionales, incluyendo el limitado alcance del mandato de PROPANAMA.
- **Inclusión del enfoque de igualdad de género.** Con el apoyo del proyecto, la Autoridad PROPANAMA ha realizado esfuerzos significativos para incorporar el enfoque de igualdad de género, tanto al interior de su organización y trabajo institucional como en los sectores de exportaciones y de inversiones privadas. También se reconoce el acierto de vincular los resultados del proyecto con metas pertinentes de los ODS. Estos esfuerzos se podrían reforzar con la formulación de una política pública que trate las necesidades específicas de las mujeres en dichos sectores, con base en los estudios implementados sobre las brechas existentes.
- **Eficiencia.** El Proyecto ha ejecutado los recursos disponibles de manera apropiada, transparente y oportuna para el logro de los productos y los resultados institucionales y sectoriales esperados. A pesar de ello, se identificó una baja ejecución financiera acumulada del presupuesto total aprobado por la Revisión Sustantiva 001-2021, debido a que en la práctica ha operado con techos anuales limitados a 2 millones de dólares, lo que quiere decir que el presupuesto aprobado no se corresponde con el presupuesto real disponible.
- **Sostenibilidad.** A pesar de que existe un alto nivel de apropiación y un satisfactorio nivel de desarrollo de capacidades, la sostenibilidad del Proyecto no está asegurada en el próximo ciclo de gobierno, que inicia en 2024, principalmente por la influencia de un entorno incierto y la escasez de recursos financieros. Para mitigar este entorno, se observa la necesidad de implementar una estrategia de sostenibilidad que resalte la importancia estratégica del sector, los logros obtenidos y la calidad del soporte y las ventajas comparativas del PNUD.
- **Oportunidades de aprendizaje.** 1. Las exportaciones y la IED de Panamá tienen potencial para contribuir al desarrollo sostenible y la inclusión social cuando la promoción comercial internacional y la atracción de inversiones está orientada estratégicamente a productos, sectores y mercados que tienen este potencial. 2. Siendo fundamental para la eficacia y eficiencia de los servicios de promoción de las exportaciones y de atracción de inversiones privadas, la coordinación interinstitucional de las cadenas de valor de estos sectores no sucede espontáneamente por efectos de normas y mandatos legales, sino que

requiere un trabajo especializado de articulación de los distintos eslabones y de gestión intencionada de la colaboración. **3.** Conforme la experiencia del proyecto, la consciencia, el estudio y la acción son tres principios básicos para avanzar en la igualdad de hombres y mujeres en el acceso a las oportunidades y beneficios de las exportaciones y la IED.

Recomendaciones a las principales partes interesadas

Autoridad PROPANAMA

- Recomendación 1. Tomando en cuenta su alcance como política de Estado y su enfoque innovador, se sugiere documentar y divulgar como una buena práctica la experiencia de la estrategia de promoción de exportaciones y de atracción de IED orientada al desarrollo sostenible y la inclusión social.
- Recomendación 2. Diseñar y proponer un modelo de coordinación interinstitucional de las cadenas de valor de las exportaciones y la atracción de inversiones, de tal manera que se refuerce la corresponsabilidad y se reduzcan los vacíos y duplicación de esfuerzos, en beneficio de una gestión más eficaz y eficiente de los servicios destinados a exportadores e inversionistas.
- Recomendación 3. En el marco de la planificación y presupuesto por resultados impulsados en la administración pública, proponer al MEF el desarrollo de un mapa de los procesos de producción de las cadenas de valor de exportaciones y atracción de IED, con la distinción clara de las corresponsabilidades institucionales sobre los productos y los resultados.
- Recomendación 4. Con los resultados de los estudios de género en sector exportador y la cadena de valor de la moda con propósito, proponer el diseño e implementación de una política pública que atienda las necesidades específicas de las mujeres en las exportaciones y la atracción de inversión privada.
- Recomendación 5. Reforzar la participación y el protagonismo de las organizaciones gremiales del sector privado empresarial en las decisiones relacionadas con la política de promoción de las exportaciones y atracción de inversiones privadas, especialmente de actores clave de los sectores priorizados por dicha política.

Equipo del proyecto

- Recomendación 6. Preparar el borrador de una segunda Revisión Sustantiva del Documento de Proyecto para su presentación a las nuevas autoridades institucionales que asuman con el cambio de ciclo de gobierno. Para ello, se sugiere tener en cuenta las siguientes medidas: i) ajustar el presupuesto oficial al presupuesto real determinado por los techos establecidos a las asignaciones anuales; ii) revisar, suprimir o replantear las metas con valores cero; iii) incorporar nuevos productos para la atención de necesidades no atendidas (coordinación interinstitucional, mapeo de procesos de cadenas de valor, inteligencia de mercados, entre otros); iv) readecuar el marco de resultados considerando los estándares de la Gestión Basada en Resultados.
- Recomendación 7. Con el apoyo de la red global de conocimiento del PNUD, proponer a las autoridades de PROPANAMA la implementación de consultoría especializada para fortalecer las capacidades de inteligencia de mercados de la institución, incluyendo como prioridad el análisis del impacto del cierre de la mina Firs Quantum Minerals en las exportaciones y la percepción de la imagen de país.
- Recomendación 8. Elaborar e implementar una estrategia de sostenibilidad para la transición del proyecto al nuevo ciclo de gobierno que se inaugura en mayo de 2024, tomando en cuenta la documentación de las mejores prácticas desarrolladas a la fecha; los aprendizajes

identificados por esta evaluación y otros; el valor reputacional del soporte técnico-administrativo del PNUD; y la importancia de una política de promoción de exportaciones y atracción de IED orientada al desarrollo sostenible y la inclusión social. (Conclusión 6).

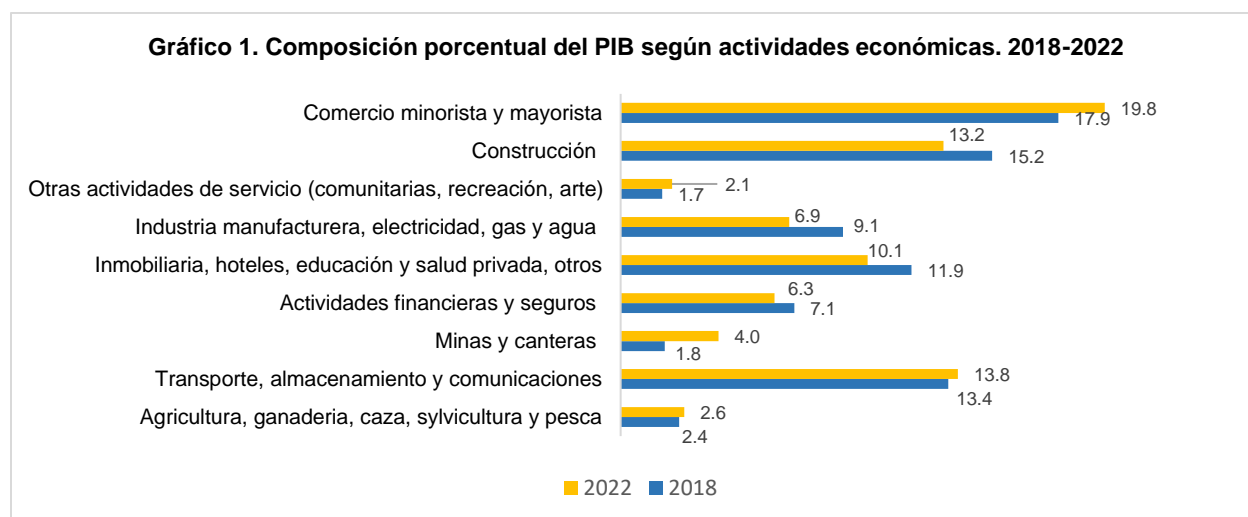
Representación del PNUD

- Recomendación 9. Con la asistencia técnica de las personas especialistas pertinentes y/o asistencia técnica externa, apoyar al equipo del proyecto en las siguientes acciones: i) revisión y adecuación del presupuesto y marco de resultados; ii) implementación de estrategia de sostenibilidad; iii) publicación de estudios de género; iii) diseño de propuesta de política de género del sector de exportación e inversión privada de Panamá. (Conclusiones 3, 5 y 6).

1. Contexto del proyecto

1.1 Principales desafíos de desarrollo del país

- Desde 2018, Panamá forma parte del grupo de países de renta alta, con un ingreso per cápita estimado en 14,500 USD y un crecimiento interanual del PIB positivo durante los últimos 30 años.¹ El PIB está formado en gran parte por las actividades del sector de servicios ubicados en la región metropolitana: servicios del Canal de Panamá, transporte y logística, almacenamiento, comercio, banca, seguros, inmobiliaria, entre otros. La contribución de los sectores de la construcción y minería también han aumentado en los últimos cinco años. Por su parte, el aporte del sector primario (agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca) alcanza solo 2,6 %.² Ver gráfico 1.



Fuente: elaboración propia con datos del INEC sobre composición del PIB 2018-2022.

- En Panamá existen aproximadamente 200 mil Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES): 68,7 % micro; 23,9 % pequeñas y 7,4 %, medianas. En conjunto, contribuyen al 9,7 % del PIB y son fuente de empleo del 33,0 % de las personas ocupadas del país. Los principales sectores de la economía a los que se dedican son los siguientes: comercio, 30,0 %; inmobiliario, 13,4 %; industria manufacturera, 10,2 %; y otras actividades comunitarias, 9,5 %.³
- A pesar de sus logros económicos, la transición de Panamá hacia un modelo de desarrollo sostenible y socialmente inclusivo está frenada por profundos desequilibrios estructurales todavía no resueltos. Se trata de los siguientes:
 - Modelo económico altamente concentrado en la región metropolitana:** en conjunto, las actividades económicas concentradas en la región metropolitana (Provincias de Panamá, Panamá Oeste y Colón) representan el 82 % del PIB, mientras que el 20 % de las personas residentes en esta región perciben el 61,2 % del ingreso nacional, en contraste con 1,9 % de los ingresos percibidos por las personas que residen en zonas rurales, territorios y comarcas indígenas.⁴
 - Desarrollo humano desigual:** debido a su progreso económico y los programas de alivio a la pobreza, Panamá está clasificado como país de Desarrollo Humano muy alto, con un

¹ Banco Mundial. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=PA>

² INEC 2023. Exportaciones principales de mercaderías de la República por peso y valor FOB, según descripción arancelaria. Octubre-diciembre de 2022.

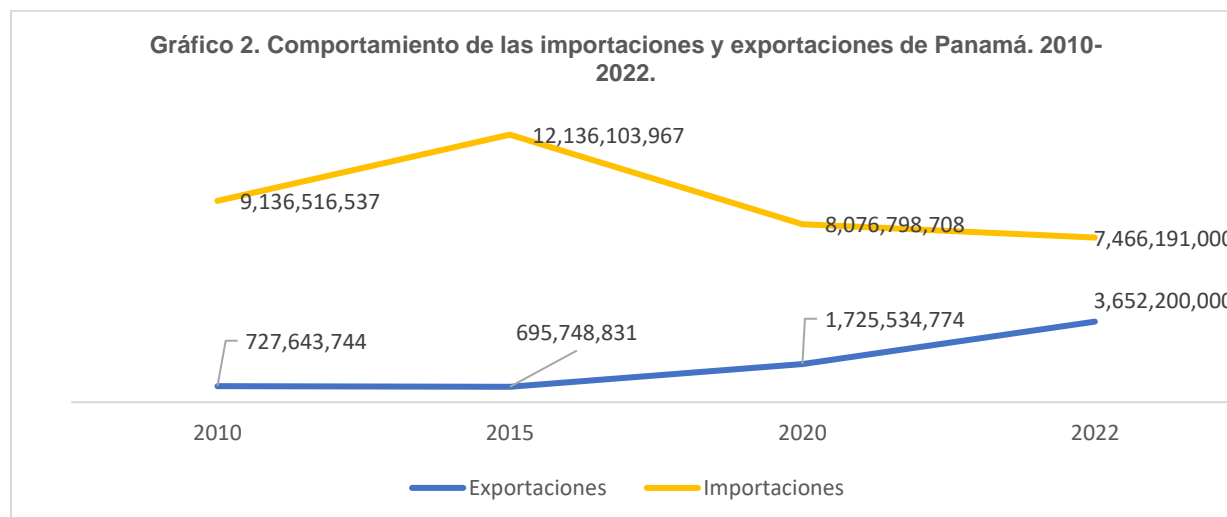
³ Centro Nacional de Competitividad. Encuesta Estado de las MIPYMES 2019.

⁴ SICA (2020). Agenda estratégica para el desarrollo sostenible y la inclusión social de los pueblos indígenas y afrodescendientes de Panamá.

IDH de 0,805, que lo coloca en a posición 61 en el ranking global medido por Naciones Unidas.⁵ No obstante, la pandemia del COVID-19 ha hecho retroceder al país en sus indicadores sociales. Se estima que la pobreza general aumentó 12,5 % y la pobreza extrema 6,8 %, situándose en la actualidad en 34,0 % y 16,0 %, respectivamente.⁶ Este impacto pudo haber sido mayor en aquellos grupos de población afectados por factores de desigualdad, como ruralidad, etnia y género. Antes de la pandemia los residentes de las zonas rurales registraban 42,7 % de pobreza general y 25,2 % de pobreza extrema, siendo mayor en las comarcas indígenas. Por ejemplo: en 2019, la pobreza general osciló entre 83,3 % en la comarca Ngäbe-Buglé y 64,2 % en la comarca Emberá.⁷ La desigualdad social también está impulsada por factores de género, edad, discapacidades y preferencias sexuales, lo que genera desventajas en las mujeres, los jóvenes, los niños y las niñas, personas mayores e integrantes de la comunidad LGTBIQ+. Estas matrices de desigualdad hacen descender al país 12 posiciones en el ranking del IDH y 17 posiciones cuando se ajustan por género.⁸ La pandemia también pudo haber retrocedido el Coeficiente Gini de 50,36 a 54,15 puntos.⁹

1.2 Evolución del comercio exterior

- Aunque todavía se observa una brecha con respecto a las importaciones, el volumen de las exportaciones de Panamá ha crecido los últimos años. Los datos oficiales muestran que entre 2010 y 2015 se registró un incremento de las importaciones y un ligero descenso de las exportaciones, aumentando la brecha entre una y otra actividad. No obstante, esta tendencia se revirtió en 2020, con el incremento de 75,2 % en las exportaciones y la reducción de 33,4 % las importaciones con respecto a 2015.¹⁰ La reducción de la brecha ha continuado hasta 2022, con el registro de un máximo histórico de 3,652,2 millones de dólares en las exportaciones.¹¹ Ver gráfico 2.



Fuente: elaboración propia, con datos del MICI 2022; Intelcom, 2024; INEC 2022. Ficha de País Panamá, CEPAL 2020.

⁵ PNUD (2022). Informe Mundial de Desarrollo Humano 2021/2022. Tiempos inciertos, vidas inestables: configurar nuestro futuro en un mundo en transformación.

⁶ BID (2021). Impacto social de la pandemia del COVID-19 y análisis de eficiencia de los programas de transferencias monetarias.

⁷ MEF (2020). Pobreza e indigencia por ingreso. Encuesta de hogares 2019.

⁸ Sistema de Naciones Unidas en Panamá. UNDAF Panamá. 2016-2020.

⁹ BID. Citado.

¹⁰ Ministerio de Comercio e Industria 2021. Relaciones comerciales y de inversión. Ficha de País Panamá.

¹¹ Intelcom/MICI (2022). Principales 10 partidas arancelarias exportadas. Recuperado en: <https://intelcom.gob.pa/dashboard-view?cod=10>

5. El comportamiento incremental de las exportaciones ha sido influida de manera significativa en los últimos cinco años por la explotación de cobre de la empresa First Quantum Minerals, cuyo valor exportado alcanzó 1,888,7 millones de dólares, en 2023, lo que equivale al 76,5 % del valor total de las exportaciones del país ese año, correspondiente a 3,296 millones.¹² Por mucho, el principal destino de las exportaciones en 2023 ha sido la República de China, con el 39,8 % del total del valor de las exportaciones del país, equivalente a más de 1,311,5 millones de dólares. Japón se ubicó en la segunda posición con 442,0 millones y en el tercer lugar Corea del Sur, con 232,7 millones. Por su parte, Estados Unidos está en la posición sexta, con 135,0 millones. Cabe mencionar que este ranking no figura ningún país de América Latina, debido en parte a que las exportaciones se realizan a través de la Zona Libre de Colón. Ver gráfico 3.



Elaboración propia, con datos del MICI. Resumen Estadístico del Desempeño de Exportaciones de Bienes de Panamá. Agosto 2023.

6. Además del volumen y valor, la calidad de los bienes y servicios exportados por un país es considerado en la actualidad un factor relevante en el comercio internacional. El Índice de la Complejidad Económica (ICE) analiza tres variables: comercio, tecnología e investigación. La variable comercio mide “la capacidad de un país para producir y exportar productos complejos que requieren un alto nivel de conocimiento y habilidades”. Aunque ha mejorado en los últimos 10 años en el ranking de 131 países participantes, pasando del puesto 51 registrado 2015 al 54 en 2021, Panamá todavía tiene una brecha de mejora importante.¹³

1.3 Evolución de la Inversión Extranjera Directa

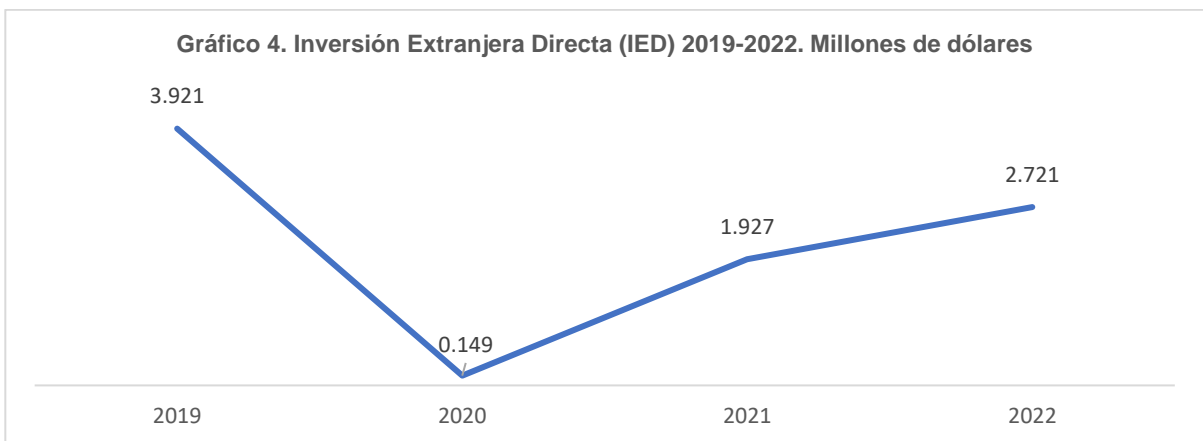
7. Por las ventajas de su posición geográfica y las facilidades logísticas y financieras, la Inversión Extranjera Directa (IED) en Panamá ha sido históricamente una de las actividades más importantes de su economía. A nivel centroamericano, está posicionado como el principal destino de la inversión extranjera, concentrando, el 47,3 % del total de las inversiones en la región.¹⁴
8. Después de una caída notable en 2020 como efecto del COVID-19, la IED ha evolucionado positivamente en los últimos dos años, pero sin llegar al nivel alcanzado en 2019. En 2022, registró 2,721 millones de dólares, equivalente a un incremento del 41,2 % con respecto a los

¹² INEC 2022. Exportaciones de Panamá 2022. Valor FOB.

¹³ OEC 2023. Observatorio de Complejidad Económica. <https://oec.world/es/rankings/eci/hs6/hs96>

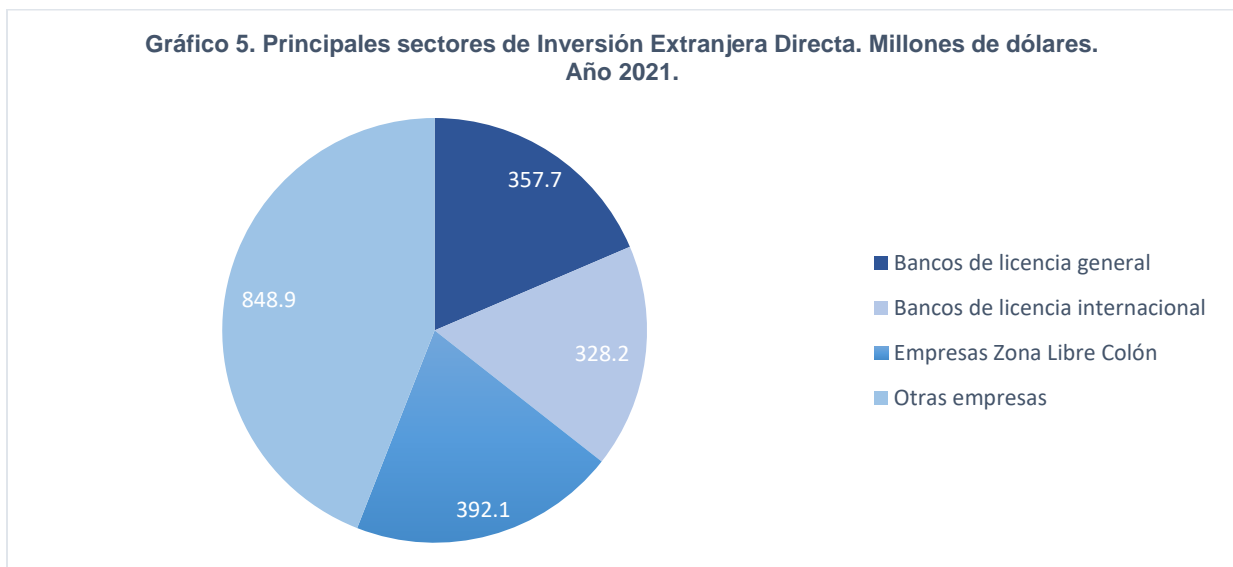
¹⁴ ICEFI 2022. Agenda fiscal para la construcción de una sociedad desarrollada, inclusiva y sostenible 2019-2030.

1,927 millones registrados en 2021. Ver gráfico 3. Esta tendencia es consistente con los datos del MICI, que reporta que el número de grupos empresariales aumentó de 78 en 2015 a 183 en 2022, lo que representa un incremento del 135 %.¹⁵ Ver gráfico 4.



Fuente: elaboración propia, con datos de INEC 2019-2022.

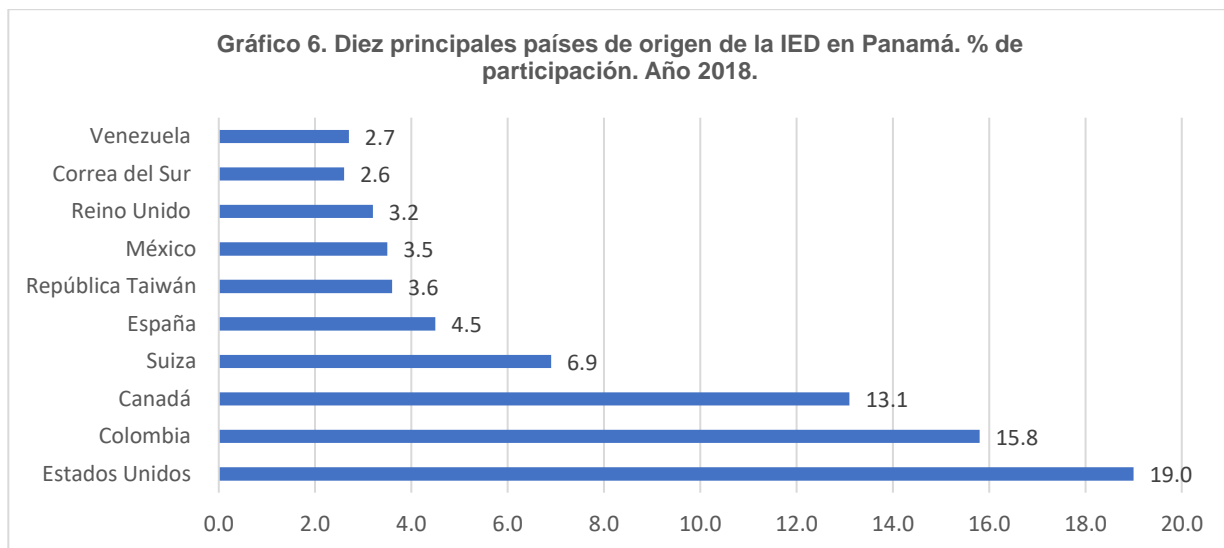
- Con escasa diversificación, la IED de Panamá se concentra en tres principales actividades económicas: bancos de licencia general, bancos de licencia internacional y empresas instaladas en la ZLC. En conjunto comprenden el 56 % del total de capitales extranjeros invertidos de forma directa en el país, equivalente a Ver gráfico 5.



Fuente: elaboración propia, con datos de INEC 2021-2022. IED por sector.

- Estados Unidos es el principal país de origen de la IED en el país, con el 19,0 % del total de la registrado en 2018, lo que equivale a 519,1 millones de dólares. En segundo lugar, se ubica Colombia, con 15,8 %, siendo el país de América Latina con mayores inversiones en Panamá. Fuera del continente, España, Suiza y Taiwán también aportan en conjunto el 15,0 % del total de la IED. También vale la pena hacer notar que la República de China, principal destino de las exportaciones (sobre todo de cobre y níquel extraído por First Quantum Minerals), no figura entre los primeros 10 orígenes de los capitales extranjeros en el país. Ver gráfico 6.

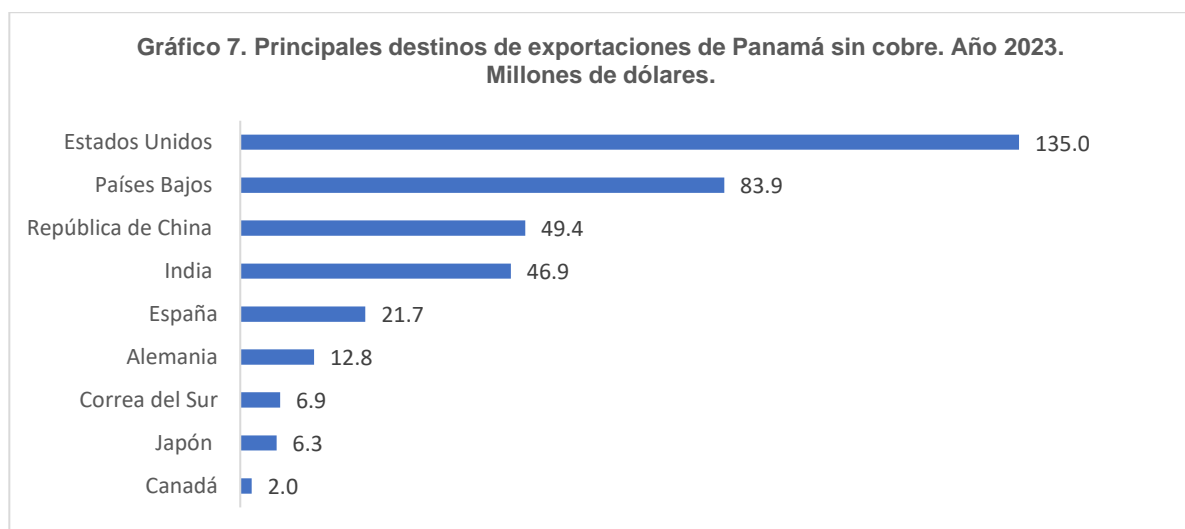
¹⁵ MICI 2023. Listado de Grupos empresariales SEM por País e industria.



Fuente: elaboración propia, con datos de INEC 2016-2018. IED por países de origen.

1.4 Impacto del cierre de la mina First Quantum Minerals

- Después de intensas movilizaciones sociales, el 30 de noviembre de 2023, la Corte Suprema de Justicia declaró inconstitucional el contrato de concesión de la empresa First Quantum Minerals, ordenando el cierre de sus operaciones en el país. Si bien tuvo el efecto inmediato de recuperar la paz social, la medida tendrá en el mediano plazo un conjunto de consecuencias que se pueden calificar como "sistémicas", debido a las potenciales afectaciones en diversos ámbitos de la actividad económica, ambiental y social.
- En el caso de las exportaciones, en 2024 se prevé la reducción de más del 75 % en el valor de las exportaciones totales del país. Sin los minerales de cobre, las exportaciones del país correspondieron en 2023 a 826,9 millones de dólares. Los principales destinos están encabezados por Estados Unidos con 135,0 millones de dólares, seguido de Países Bajos con 83,9 millones, mientras que la República de China desciende a la tercera posición, con 49,4 millones. Ver gráfico 7.



Fuente: Elaboración propia, con datos de Intelcom, MICI, 2024.

13. Sin los minerales de cobre, los principales productos de exportados por Panamá son el banano, con 134,8 millones de dólares; los crustáceos, con 56,8 millones; medicamentos, con 51,1 millones y desechos de fundición y acero, con igual valor. Ver gráfico 8.



Fuente: Elaboración propia, con datos de Intelcom, MICI, 2024.

14. El cierre de la mina de cobre operada por First Quantum Minerals también tendrá efectos en la IED que todavía no se pueden estimar con cierta precisión. Además de la reducción del volumen de capitales, los actores públicos y privados entrevistados en la presente evaluación ven un potencial daño reputacional del país, en la medida en que la resolución de la Corte Suprema de Justicia envía un mensaje que pone en duda la certeza jurídica. No obstante, hay otros actores que estiman un mensaje diferente: la manera en que fue resuelto el conflicto, puede indicar que Panamá es un Estado de Derecho democrático, en el que se respetan las manifestaciones ciudadanas y se impone la ley como criterio de gobernabilidad. En cualquier caso, los distintos actores consultados ven imperativo el diseño y la implementación de una estrategia de comunicación y mercadeo que explique bien los hechos y los resalte como un ejemplo de certeza jurídica.

1.5 Marco político-normativo e institucional

15. El Gobierno de Panamá ha reconocido que el modelo de crecimiento económico concentrado en el sector de servicios en la región metropolitana tiene límites para lograr la transición del país hacia el desarrollo sostenible y socialmente inclusivo. Tampoco estima que la solución esté en un modelo de producción extractivo de materias primas. Dada esta valoración, propone como alternativa un modelo económico basado en la innovación y sofisticación de productos, que incluya a todos los territorios y genere riqueza para toda la población, incluyendo a las zonas rurales y comarcas indígenas.¹⁶

16. El sector de comercio internacional ha sido priorizado por el Gobierno de Panamá, tomando en cuenta su potencial para contribuir al nuevo modelo económico promovido. Bajo el Eje estratégico 3. Economía competitiva que genere empleos, el Plan de Estratégico de Gobierno (PEG) 2019-2024, propone, entre otras, las siguientes medidas: i) desarrollo de capacidades de inteligencia de mercados para promover el comercio internacional y las exportaciones de bienes industriales y agrícolas; ii) apoyo a los empresarios nacionales en la certificación de calidad de sus productos

¹⁶ Plan Estratégico de Gobierno PEG 2019-2024.

para acceder a mercados internacionales; iii) promoción comercial y desarrollo de mercados de exportación, aprovechando los tratados comerciales.

17. Para concretar estos lineamientos de gobierno, el país dispone de un amplio marco político-normativo. Entre los principales instrumentos legales, vale citar siguientes: Código de Comercio; Ley 76, relativa al fomento y el desarrollo de la industria; Ley No. 5-2007, que regula la apertura ágil de negocios; Ley 35, que regula la propiedad industrial; Ley 54-1998, Estabilidad Jurídica de las Inversiones en Panamá. También forman parte de este cuerpo normativo los 23 tratados y acuerdos comerciales regionales, multilaterales y bilaterales firmados por Panamá. Entre otros: Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT); Tratado Marrakech, establecido con la Organización Mundial de Comercio (OMC); Acuerdo de Comercio de Servicios (TISA); Acuerdo de Asociación Centroamérica y Europa (ADA); Acuerdo de Promoción Comercial con Estados Unidos.
18. Además, el país dispone de instrumentos de política sectorial específicos que orientan los procesos de promoción de las exportaciones y la atracción de la Inversión Extranjera Directa (EID) hacia aquellos sectores de la economía y mercados que representan ventajas competitivas para el país y que poseen potencial para contribuir al desarrollo sostenible, la inclusión y la innovación y la transferencia de conocimiento. Se trata de los siguientes: i) Plan Estratégico 2022-2024 de la Autoridad para la Atracción de Inversiones y Promoción de las Exportaciones (PROPANAMA); ii) Programa Integrado de Promoción Comercial y Desarrollo de Mercados de Exportación 2022-2024. De acuerdo a estos lineamientos, la promoción de las exportaciones prioriza los sectores agrícola (incluyendo biodiversidad marina), industrial, digital, servicios e industrias creativas. Por su parte, la atracción de inversiones prioriza los sectores hub logístico, hub digital y semiconductores; hub de alimentos, incluyendo parques agrotecnológicos; turismo sostenible y energías renovables.¹⁷
19. La rectoría de las políticas de exportaciones y atracción de inversiones privadas a está compartida por cuatro instituciones principales: Ministerio de Comercio e Industria (MICI); Ministerio de Relaciones Exteriores (MIRE); Secretaría Estratégica para el Desarrollo y la Competitividad (SEDCO); Autoridad para la Atracción de Inversiones y la Promoción de Exportaciones de Panamá (PROPANAMA).
20. PROPANAMA fue creada en 2019 como Agencia adscrita al MIRE, bajo el Decreto Ejecutivo N181-A, con el objetivo de identificar oportunidades para la promoción de las exportaciones y la atracción de inversiones extranjeras. Su estatus institucional evolucionó en 2021 a Autoridad, mediante la aprobación de la Ley 207 de abril de 2021, que le asignó el siguiente mandato: *“Promover políticas y estrategias de atracción de inversión extranjera a Panamá” y “coadyuvar a promover la comercialización de la oferta exportable panameña”, con el fin contribuir al “desarrollo económico y social del país”.*¹⁸ Conforme este mandato legal, su trabajo responde actualmente a la siguiente orientación estratégica:¹⁹
 - “Misión: Promover las oportunidades y ventajas competitivas de Panamá y la oferta exportable panameña en los mercados internacionales”.
 - “Visión: Contribuir en la construcción de un país productivo, inclusivo, digital y sostenible a través de la atracción de inversión extranjera directa y la promoción de las exportaciones”.
21. Considerando este marco estratégico, vale resaltar que PROPANAMA es el primer eslabón de la cadena de valor institucional de la inversión extranjera, dado que promueve y atrae inversiones, mientras que en las exportaciones constituye el último eslabón, ya apoya a empresas que están

¹⁷ PROPANAMÁ. Plan Estratégico 2022-2024.

¹⁸ Gaceta Oficial.2021. Ley 207 del 4 de abril de 2021, que crea la Autoridad para la Atracción de Inversiones y la Promoción de Exportaciones”.

¹⁹ PROPANAMÁ. Citado.

listas para exportar sus productos a los mercados internacionales. A continuación, la siguiente tabla muestra los roles y mandatos de esta institucionalidad.

Tabla 1. Distribución de competencias de instituciones encargadas de política sectorial

Institución	Rol	Mandatos
MICI	Regulador	Regula, reglamenta y promueve los regímenes de atracción de inversiones y exportaciones Fortalece las industrias nacionales Mejora del clima de negocios del país Apoya la preparación de la oferta exportable para mercados internacionales
MIRE	Promotor	Promueve la marca país para atracción de inversiones y promoción de exportaciones, a través de las redes de embajadas y consulados en todo el país
SEDCO	Facilitador	Recibe potenciales inversiones y les apoya a instalar y ejecutar sus proyectos Apoya la mejora del clima de negocios del país Fomenta y facilita las inversiones privadas nacionales Propone los planes de inversión estratégica Coordina y articula todas las instituciones para fomentar las inversiones
PROPANAMA	Promotor	Promueve a Panamá como destino de IED y origen de exportaciones Identifica y promueve las oportunidades de inversión y exportación Promueve la imagen de Panamá y la Marca País Promueve la atracción de inversión extranjera en el sector turismo, conforme el Plan Nacional de Turismo

2. Marco de referencia de la evaluación

2.1 Información del proyecto evaluado

22. Con un ciclo de duración de 5 años, comprendidos entre el 1 de diciembre de 2020 y el 31 de diciembre de 2024, el Proyecto “Fortalecimiento de la Autoridad PROPANAMA para la efectiva aplicación de una Política Exterior de Atracciones de Inversiones y Promoción de Exportaciones como Catalizador del Desarrollo Sostenible e Inclusivo del País” (en adelante Proyecto PROPANAMA), es ejecutado con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en asociación con el Ministerio de Relaciones Exteriores MIRE, bajo la modalidad de Implementación Nacional (NIM).
23. El proceso de implementación del Proyecto PROPANAMA registra dos hitos principales: en el primero, entre diciembre 2020 y junio de 2021, con un presupuesto de 2,045 millones de dólares, se aprobó el proyecto orientado a crear condiciones iniciales para la instalación de la entonces denominada Agencia PROPANAMA; en el segundo, la Junta del Proyecto aprobó el 25 de junio de 2021 la Revisión Sustantiva 001-2021, mediante la cual se incrementa el presupuesto a 21,056,768 de dólares y se establecen las actuales metas del Marco de resultados.²⁰ Ver tabla 2.

Tabla 2. Marco de resultados del proyecto

Componentes	Productos
Objetivo general: Fortalecer las capacidades institucionales de la Autoridad PROPANAMA para la efectiva aplicación de una estrategia de atracción de inversiones y promoción de exportaciones que contribuya al crecimiento económico inclusivo y sustentable de Panamá, a la mejora de la calidad de vida de los panameños y panameñas y a la consolidación del posicionamiento internacional del país.	
1. PROPANAMA y política de comercio exterior se fortalece como catalizadores del crecimiento económico inclusivo	Producto 1.1 Mayor eficacia y eficiencia operacional de PROPANAMA Producto 1.2 Embajadas, consulados y Representaciones Comerciales integradas activamente en implementación de estrategia de atracción de inversiones y promoción de exportaciones Producto 1.3 Herramientas tecnológicas desarrolladas y adoptadas
2. Impulsada la atracción de IED orientada a sectores prioritarios para el país que potencien la consecución de los ODS, la transferencia de conocimiento y tecnologías y propicien la competitividad y transformación productiva.	Producto 2.1 Incrementada las inversiones extranjeras directas centradas en ODS Producto 2.2 Seguimiento y Suministro de Servicios post-inversión
3. Fomento de las exportaciones y la competitividad	Producto 3.1 Promoción comercial y desarrollo de Mercados de Exportación y Apertura de nuevos mercados Producto 3.2 Establecida Unidad de Investigación y Estudio Producto 3.3 Implementado Programa de fortalecimiento de capacidades y especializados en los sectores productivos
4. Mercadeo y promoción	Producto 4.1 Implementado Plan Estratégico de Comunicación y Mercadeo de las oportunidades de Panamá y el desarrollo de la Marca País. Producto 4.2 Difundido en redes sociales y medios de comunicación materiales sobre oportunidades de Panamá y Marca País.

24. Tomando en cuenta las relaciones causales entre los distintos componentes del Marco de resultados, la Teoría de Cambio (TdC) explica de la siguiente manera cómo el proyecto se propuso alcanzar los resultados con los productos o intervenciones planificadas.

²⁰ PNUD Panamá. 2023. Términos de Referencia de la Consultoría para la Evaluación de Medio Término del Proyecto.

- Si se logra incorporar el servicio exterior como herramienta de desarrollo económico y social, se revisan y adaptan los marcos regulatorios y procedimentales y se ajusta y alinean las políticas de inversión extranjera, mediante el conjunto de actividades diseñadas, la mitigación de los riesgos del contexto y la gestión de los supuestos, **entonces es probable que se fortalezca la posición de la Autoridad PROPANAMA como líder de la estrategia de comercio exterior**, lo que traerá consigo la mejora de la imagen país, el incremento de la confianza de los inversiones locales e internacionales y la mejora de la calidad de los bienes y servicios exportables, contribuyendo al crecimiento económico sostenido, sostenible e inclusivo.

25. El Proyecto PROPANAMA está alineado con los marcos estratégicos del Gobierno de Panamá (GdP) y el Marco de Cooperación de Naciones Unidas en Panamá, del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y del Programa de País del PNUD en Panamá. A nivel del GdP, se resalta el PEG 2019-2024 y la visión nacional para el cumplimiento de la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), contenida en el Plan Nacional de Responsabilidad Social Pública-Privada 2020-2030. A nivel del PNUD Panamá, el Proyecto responde a la Teoría de Cambio del Programa País 2021-2025, que plantea que la existencia de instituciones más fuertes, que faciliten la participación de la población, contribuirá a una oferta de servicios más inclusivos, un mejor ejercicio de los derechos humanos y un desarrollo más sostenible, que finalmente conduzca a una mayor prosperidad compartida. La siguiente tabla muestra los principales vínculos con los instrumentos estratégicos de ambos socios.

Tabla 3. Principales vínculos del Proyecto PROPANAMA con el marco estratégico de los socios

Principales instrumentos	Metas asociadas
UNSDCF/CDP del Programa de País 2021-2025 del PNUD:	<p>Efecto 2. “Al 2025, Panamá cuenta con una gobernanza participativa e instituciones nacionales y locales inclusivas, eficaces, transparentes y justas al servicio de las personas, articuladas entre sí y en alianza con actores no gubernamentales; con enfoque territorial, de derechos humanos, intercultural, de género, curso de vida y sin dejar a nadie atrás “</p> <p>Producto 2.1 Instituciones modernizadas y más sólidas responden a las necesidades de las personas y los territorios y cumplen funciones públicas con eficacia en los planos nacional y subnacional.</p> <p>Indicador: Número de soluciones tecnológicas, de infraestructura y/o de procedimientos desarrolladas para mejorar la prestación de servicios públicos y otras funciones gubernamentales a nivel nacional y subnacional.</p> <p>Meta esperada: 20 soluciones desarrolladas al año 2025</p>
Plan Estratégico del PNUD 2022-2025:	<p>Efecto 1. Se aceleró la transformación estructural, en particular las transiciones verdes, inclusivas y digitales.</p> <p>Solución emblemática 2. Gobernanza</p> <p>Resultado 2.3 Sistemas de gobernanza receptivos y gobernanza local fortalecidos para promover oportunidades socioeconómicas, prestación de servicios básicos inclusivos, seguridad comunitaria y consolidación de la paz.</p>
Plan Estratégico de Gobierno (PEG 2019-2024):	<p>Desarrollo de capacidades de inteligencia de mercados para promover el comercio internacional y las exportaciones de bienes industriales y agrícolas.</p> <p>Apoyar a los empresarios nacionales en la certificación de calidad de sus productos para acceder a mercados internacionales;</p> <p>Promoción comercial y desarrollo de mercados de exportación, aprovechando los tratados comerciales;</p> <p>Fortalecer la competitividad industrial.</p>
Plan Estratégico de PROPANAMÁ 2022-2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. Haber aportado al mejoramiento de la imagen de Panamá a nivel Nacional e Internacional y de esa forma haber mejorado también la confianza de los inversionistas locales e internacionales para hacer negocios en nuestro país. 2. Haber aumentado las exportaciones de bienes y servicios en un 75%, para llegar a los niveles de exportación del 2018 en el caso de bienes producidos en Panamá (no incluye minería). 3. Haber mejorado el impacto de la IED en el desarrollo económico y social del país.

Principales instrumentos	Metas asociadas
	<p>4. Haber posicionado local e internacionalmente a PROPANAMÁ como la Autoridad de Promoción de Inversiones y Exportaciones del Estado panameño.</p> <p>5. Haber incorporado exitosamente al Servicio Exterior panameño, como herramienta de desarrollo económico y social para el país.</p>
<p>Principales ODS a los que contribuye, según Plan Estratégico PROPANAMÁ 2022-2024</p>	<p>ODS 2 Hambre Cero: Meta 2.1 Para 2030, poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones vulnerables, incluidos los lactantes, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año; Meta 2.a Aumentar las inversiones, incluso mediante una mayor cooperación internacional, en la infraestructura rural, la investigación agrícola y los servicios de extensión, el desarrollo tecnológico y los bancos de genes de plantas y ganado a fin de mejorar la capacidad de producción agrícola en los países en desarrollo, en particular en los países menos adelantados.</p> <p>ODS 5 Igualdad de Género: Meta 5.5. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública; Meta 5.a. Empezar reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales; Meta 5.c. Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.</p> <p>ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico: Meta 8.2. Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra; Meta 8.3. Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.</p> <p>ODS 9 Industria, innovación e infraestructura: Meta 9.3. Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados.</p> <p>ODS 10: Reducción de las Desigualdades: Meta 10.3. Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.</p> <p>ODS 16 Paz, Justicia e instituciones sólidas: Meta 16.6. Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan Cuentas.</p> <p>ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos: Meta 17.5. Adoptar y aplicar sistemas de promoción de las inversiones en favor de los países menos adelantados; Meta 17.11. Aumentar significativamente las exportaciones de los países en desarrollo, en particular con miras a duplicar la participación de los países menos adelantados en las exportaciones mundiales de aquí a 2020.</p>

26. Bajo la modalidad de NIM, la Autoridad PROPANAMA tiene a su cargo la gestión del ciclo del proyecto para lograr los resultados esperados, con el apoyo técnico y administrativo de la Oficina del PNUD en Panamá y la co-responsabilidad institucional con el MICI, la SEDCO y el MIRE. Para facilitar esta gestión, su gobernanza está formada por una Junta de Proyecto, integrada por el MIRE, como Beneficiario superior; PROPANAMA, como entidad ejecutora; Representación Residente del PNUD, como proveedor superior. A nivel ejecutivo, las operaciones técnicas y administrativas están implementadas por una Unidad de Coordinación, formada por una coordinadora y especialistas técnicos-temáticos para cada uno de los cuatro componentes.

27. Los principales beneficiarios del proyecto son las siguientes: i) unidades institucionales de la Autoridad PROPANAMA; ii) instituciones co-responsables de la política de comercio exterior e inversión extranjera directa; iii) organizaciones gremiales del sector privado vinculadas con el comercio exterior y la inversión nacional; iv) empresas y emprendores apoyadas para incrementar su competitividad en los mercados internacionales. Su alcance es nacional, con actividades focalizadas en la región metropolitana y la Provincia de Chiriquí.

2.2 Descripción del objeto y alcances de la evaluación

2.2.1 Objetivos y usos

28. Conforme el Plan de Evaluación del PNUD Panamá 2021-2025, la Política de Evaluación del PNUD, revisada en 2021 y el Plan Estratégico del PNUD 2022-2025, la presente Evaluación de Medio Término (EMT) se ha propuesto el siguiente objetivo general:

- *Valorar los avances hasta la fecha de los resultados planificados, considerando las intervenciones implementadas, las buenas prácticas y aprendizajes, a fin de facilitar información sustentada en evidencias para la toma de decisiones que aseguren el logro de las metas esperadas hacia el final del ciclo de duración.*

29. El análisis de los avances en las metas se hicieron contrastando las metas alcanzadas al 31 de diciembre de 2023 con las metas planificadas al final ciclo de duración y los valores de línea de base de los productos de los cuatro componentes/resultados. También incluyó las actividades realizadas en la región metropolitana y la Provincia de Chiriquí. Los resultados de la evaluación serán utilizados por los socios del Proyecto (PROPANAMA, MICI, SEDCO, MIRE y PNUD) para los siguientes usos: i) fortalecer el ciclo de gestión de las actividades del proyecto para asegurar el logro de los resultados, incluyendo planificación estratégica y operativa, así como monitoreo de avances; ii) identificar estrategias de sostenibilidad y salida; iii) fomentar el aprendizaje institucional sobre la propia experiencia; iv) tomar decisiones informadas sobre potenciales áreas de mejoras.

2.2.2 Variables y preguntas de la evaluación

30. Conforme los lineamientos de la OCDE y del PNUD, la valoración de los avances del proyecto ha tenido en cuenta cinco variables: pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. De manera transversal, se han identificado buenas prácticas y aprendizajes relativos al proceso de gestión del ciclo del proyecto. A continuación se presentan las preguntas clave que orientaron el proceso de recolección y análisis de información.

31. **Pertinencia:** i) ¿En qué medida el proyecto ha respondido a las políticas y prioridades del GdP relativas al comercio exterior e inversión privada extranjera y nacional?; ii) ¿En qué medida el proyecto ha respondido a las necesidades de apoyo y desarrollo institucional de la Autoridad PROPANAMÁ?; iii) ¿En qué medida el proyecto ha respondido a las necesidades de las asociaciones empresariales y sus afiliados para mejorar la calidad de su oferta exportable, acceder a nuevos mercados y facilitar sus inversiones en los sectores priorizados?; iv) ¿En qué medida el proyecto se ha alineado y contribuye a los resultados del marco estratégico del PNUD?; v) ¿De qué manera el proyecto ha logrado adaptarse a los cambios del contexto y las prioridades de los socios para mantener su pertinencia durante todo su ciclo de duración?; vi) ¿De qué manera el proyecto ha incluido el enfoque de igualdad de género y contribuido a la reducción de las brechas de desigualdad de las mujeres en el sector de comercio exterior e inversión privada?

32. **Coherencia:** i) ¿Cuál ha sido nivel de comunicación y coordinación del Proyecto con las distintas direcciones o unidades de la Autoridad PROPANAMÁ?; ii) ¿Cuál ha sido el nivel de comunicación y coordinación con los socios y las contrapartes del proyecto?; iii) ¿De qué manera el proyecto ha logrado establecer sinergias y complementariedades con intervenciones de otros actores de los sectores atendidos?; iv) ¿Cuál es el valor agregado diferencial del proyecto con respecto a otras intervenciones?.

33. **Eficacia:** i) ¿En qué medida el proyecto ha logrado o se prevé que logre los objetivos y resultados planificados al final de su ciclo de duración?; ii) ¿Cuál es el nivel de avances de las metas de los productos de cada uno de los cuatro componentes?; iii) ¿Cuáles actividades o estrategias han demostrado mayor efectividad para el logro de los objetivos y resultados planificados?; iv) ¿En

qué medida la TdC ha sido un instrumento eficaz para tratar los desafíos del sector y lograr los resultados esperados?: v) ¿Qué factores internos y externos han facilitado o limitado el nivel de logro de los objetivos y resultados?

34. **Eficiencia:** i) ¿El proyecto ha utilizado los recursos de manera apropiada y costo-eficiente para el logro de los objetivos y los resultados planificados?; ii) ¿Las actividades y los insumos han sido implementados y entregados de manera oportuna a los distintos grupos de población beneficiaria?; iii) En caso de hayan existido atrasos en la cadena de suministros: ¿Qué incidencia ha tenido en el logro de los objetivos y resultados y qué medidas se han adoptado para evitar la repetición de estos atrasos?; iv) ¿En qué medida la gobernanza, la estructura de organización y los instrumentos de gestión han contribuido al uso eficiente de los recursos?; v) ¿Ha sido oportuno el apoyo político, técnico y soporte administrativo brindado por el PNUD? ¿Cuáles son los retos por superar en el futuro?
35. **Sostenibilidad:** i) ¿Cuál es el nivel de apropiación de los objetivos y resultados del proyecto por parte de los principales socios, contrapartes y beneficiarios finales?; ii) ¿En qué medida las capacidades fortalecidas son suficientes para asegurar la continuidad de los resultados?; iii) ¿Qué medidas ha adoptado el proyecto, incluidas comunicación y visibilidad y movilización de recursos financieros, para la creación de condiciones de sostenibilidad de sus resultados?
36. **Aprendizajes:** i) ¿Qué aprendizajes o lecciones ha generado la experiencia de gestión del proyecto?; ii) ¿En qué medida los aprendizajes del proyecto han sido documentados y compartidos con los socios, beneficiarios y otros actores?; iii) ¿De qué manera se pueden aprovechar los aprendizajes para mejorar el desempeño del proyecto y de otras iniciativas futuras?

2.2.3 Metodología empleada

37. La metodología empleada en la evaluación del proyecto se ha ajustado a los estándares de calidad, código ético y lineamientos de la Política de Evaluación del PNUD, revisada en 2021. En este marco, se cumplieron los siguientes estándares: información previa de las personas consultadas; anonimato y confidencialidad de fuentes primarias; responsabilidad; integridad; independencia; validación de información; imparcialidad; transparencia e integridad ética. También ha considerado los siguientes enfoques metodológicos: i) Enfoque de igualdad de género; ii) Enfoque de Derechos Humanos; iii) Gestión Basada en Resultados; iv) Enfoque pedagógico.
38. La elección de los métodos de recolección y análisis de información ha tomado en cuenta como estándar de calidad, la necesidad de obtener información confiable y contrastada para sustentar los hallazgos sobre las variables objeto de análisis. Considerando este estándar, fueron empleados los siguientes métodos:
- **Revisión documental y bibliográfica:** fueron examinados cuatro grupos de documentos: i) Documentos de diseño del proyecto y revisiones sustantivas; ii) Informes financieros y técnicos del proyecto; iii) informes y bibliografía sobre el contexto del país; iv) informes y bibliografía situación de los sectores de comercio exterior e inversión extranjera.
 - **Entrevistas semi-estructuradas:** este método fue empleado para consultar a las cuatro categorías de actores definidas: equipo de coordinación del proyecto; funcionarios y especialistas de instituciones sectoriales; representantes de organizaciones gremiales del sector privado; empresas beneficiarias; representantes de la Representación del PNUD en Panamá.
 - **Reuniones con equipo del proyecto y Grupo de Referencia:** las reuniones iniciales y de presentación de hallazgos preliminares con el equipo del proyecto y el Grupo de Referencia

de la Evaluación fueron aprovechadas como una oportunidad para recoger o validar información sobre las variables examinadas.

- **Triangulación de evidencias:** este método fue utilizado para contrastar al menos tres fuentes de evidencias para considerar la validez de los hallazgos reportados sobre las variables examinadas.
- **Matriz metodológica de la evaluación:** la matriz metodológica fue utilizada para asegurar la consistencia y rigor técnico del proceso de recolección y análisis de información, mediante la identificación de las fuentes y métodos pertinentes para responder a cada una de las preguntas correspondientes a cada variable. Ver Anexo 1.

39. La evaluación fue implementada entre el 17 de noviembre de 2023 y el 10 de marzo de 2024, considerando las tres fases en que se organizó el trabajo: i) Diseño y preparación; ii) Recolección de información de campo; y iii) Redacción del borrador del informe y discusión y presentación de informe final de evaluación.

2.2.4 Actores sujetos de consulta

40. En cumplimiento al estándar internacional, la evaluación consultó una muestra suficientemente representativa de todos las y los actores involucrados, las partes interesadas, las entidades y personas beneficiadas por el proyecto, con el fin de sustentar los hallazgos reportados. En total, fueron consultados 35 personas, (21 mujeres y 14 hombres). Ver tabla 4.

Tabla 4. Actores sujeto de consulta

No.	Actores	Mujeres	Hombres	Subtotal
1	Autoridad PROPANAMÁ	4	4	8
2	Equipo del proyecto	2	1	3
3	Representación del PNUD	3	0	3
4	Actores públicos	4	2	6
5	Gremios privados y empresas	8	7	15
TOTAL		21	14	35

2.2.5 Análisis de evaluabilidad

41. De acuerdo a los estándares de Naciones Unidas, al inicio de la evaluación fueron examinadas las condiciones de evaluabilidad del proyecto, tomando en cuenta tres criterios: Calidad del diseño; Disponibilidad de información y Entorno propicio. Ver tabla 5.

Tabla 5. Hallazgos del análisis de evaluabilidad del programa

Criterio de evaluabilidad	Indicadores	Evaluabilidad	Comentario
Calidad del diseño del proyecto	Análisis de causas del problema	Baja	No se encontró un análisis de causalidad
	Consistencia de la Teoría de Cambio	Media	La TdC no muestra una relación causal lógico entre productos y resultados
	Coherencia de cadena resultados del Marco Lógico	Media/Alta	Existe una relación lógica entre objetivo general, componentes y productos, pero no existen resultados como tales.

Criterio de evaluabilidad	Indicadores	Evaluabilidad	Comentario
	Indicadores SMART	Media	Indicadores de productos y resultados no satisfacen estándar SMART
Disponibilidad y acceso a información: fuentes primarias y secundaria	Documentos del proyecto suficientes	Alta	Suficiente documentación entregada, tanto del proyecto como de los sectores
	Disponibilidad de socios nacionales y contrapartes	Alta	Todos los actores mostraron una alta disposición para acceder a las entrevistas
	Disponibilidad de personal directivo y técnico de PROPANAMA	Alta	Todo el personal consultado mostró un alto nivel de compromiso con la evaluación
	Disponibilidad de beneficiarios finales y organizaciones del sector privado	Alta	Todas las asociaciones gremiales y empresas entrevistas mostraron un alto nivel de disponibilidad
Entorno propicio: político, institucional y social	Estabilidad política-institucional	Media	Las protestas sociales impidieron la visita de campo en diciembre de 2023

3. Hallazgos de la evaluación

3.1 Pertinencia

3.1.1 Congruencia con necesidades de apoyo institucional de PROPANAMA

Hallazgo 1. Desde su fase de constitución, el Proyecto ha respondido de forma adecuada a las necesidades de desarrollo institucional de la Autoridad PROPANAMA para cumplir con su rol de promoción de las exportaciones y de atracción de inversiones privadas del país. Sin su apoyo, la institución no habría podido cumplir sus objetivos, debido a que la mayor parte de su trabajo se realiza fuera del país, lo que implica la contratación de proveedores extranjeros.

42. El Proyecto ha sido un instrumento fundamental para la creación de condiciones iniciales y el posterior desarrollo de capacidades de la Autoridad para la Atracción de Inversiones y Promoción de Exportaciones de Panamá. En un primer momento, en diciembre de 2020, con un presupuesto de USD 2,045 millones, el Proyecto se centró en la creación de condiciones iniciales para el funcionamiento de la entonces denominada Agencia, bajo la estructura institucional del Ministerio de Relaciones Exteriores (MIRE). Su principal aporte fue la instalación y el funcionamiento de la institución: desde la elaboración de manuales de procedimientos, con procesos estandarizados, hasta la capacitación de personal seleccionado.
43. La Revisión Sustantiva 001-2021, aprobada por la Junta de Proyecto celebrada el 25 de junio de 2021, acordó un incremento sustantivo del presupuesto, correspondiente a USD 21,056,768, destinado a la atención de nuevas necesidades de apoyo y de fortalecimiento institucional derivadas del estatus de Autoridad y las nuevas responsabilidades asignadas por la Ley 207. Entre otras, fueron priorizadas las siguientes: i) desarrollo de herramientas tecnológicas, incluyendo la renovación de licencias de software; ii) organización de webinars, reuniones virtuales, open house, misiones inversiones y exposiciones internacionales; iii) ejecución de ferias y ruedas de negocios virtuales y presenciales; iv) participación en exposiciones internacionales; v) promoción de la imagen de Panamá a nivel mundial y desarrollo de la marca país; vi) implementación del Plan Estratégico de Comunicación y Mercadeo; vii) reproducción y distribución de material promocional.²¹
44. Los ajustes aprobados por la Revisión Sustantiva incrementaron el alcance de los cuatro componentes del Marco de resultados definido originalmente en el PRODOC: 1. Fortalecimiento de la Autoridad PROPANAMA; 2. Incremento de la Inversión Extranjera Directa; 3. Promoción de las exportaciones; 4. Promoción y mercadeo. Con base en la evidencia recabada, la evaluación estima que los bienes y servicios correspondientes a cada componente han sido un soporte indispensable para el cumplimiento de los mandatos y objetivos de la institución. Entre otros: ferias, ruedas de negocios, exposiciones y congresos internacionales. Esto ha implicado la contratación y el pago de proveedores extranjeros de servicios como boletos, hoteles, promoción, publicidad y prensa. Estas operaciones no habrían sido posible con las normas nacionales, debido a que estas exigen, entre otros requisitos, que los proveedores residan en el país y que paguen fianzas. En este sentido, como ha sido reconocido por distintas personas entrevistadas: *“sin el proyecto, PROPANAMA simplemente no habría podido cumplir con su trabajo”*.²²
45. Si bien se valora la pertinencia del apoyo del Proyecto a la creación y el desarrollo de capacidades de PROPANAMA, la evaluación identificó casos de productos y metas planificadas con limitada o ninguna pertinencia. Como se verá en detalle en la sección de eficacia, la principal razón reside en la falta de condiciones institucionales que aseguren su viabilidad, ya sea porque requieren de

²¹ PROPANAMA. Plan Estratégico 2022-2024.

²² Evaluación de Medio Término del Proyecto PROPANAMÁ. Fase de campo. Diciembre-Enero 2024.

condiciones previas, como por ejemplo, plataformas informáticas E-learning o bien porque las metas están fuera del mandato y el control de la institución, como, por ejemplo, el seguimiento de los proyectos de los inversionistas privados o la producción de información sobre la clasificación de los exportadores en Pequeñas y Medianas empresas (PYMES).

3.1.2 Congruencia con necesidades de apoyo de asociaciones empresariales

Hallazgo 2. Si bien se reconoce el valor del apoyo de PROPANAMA, a través del proyecto, para participar en eventos internacionales de promoción de exportaciones y atracción de inversiones privadas, las asociaciones gremiales y empresas afiliadas consultadas por la evaluación identificaron áreas de necesidades no satisfechas o atendidas de forma parcial.

46. La mayoría de asociaciones gremiales y empresas afiliadas consultadas por la evaluación reconocen la importancia y el valor estratégico del apoyo recibido por PROPAMA para participar en eventos internacionales, tales como ruedas de negocios, ferias, exposiciones y otras actividades de promoción de exportaciones de productos nacionales y de atracción de inversiones privadas implementadas, con apoyo del Proyecto. Algunos ejemplos son los siguientes: i) patrocinio de congresos nacionales de agremiados con invitados internacionales; ii) participación como invitados en ferias, ruedas de negocios y exposiciones en países que ofrecen oportunidades ventajosas de exportación a los productos nacionales y de inversión extranjera directa en los sectores priorizados por la estrategia de la institución.
47. En todos los casos de gremios y empresarios consultados, el factor resaltado es el valor diferencial que representa sentirse acompañados por el Gobierno de Panamá en los países visitados: *“No es lo mismo que lo vean a uno solo, que acompañado y respaldado por las autoridades del país. Nuestros productos se han presentado con la bandera panameña y esto ha hecho la diferencia”*. En el caso de la atracción de inversiones privadas, también valoraron este hecho, *“porque a ningún inversionista le gusta venir, si no hay compromiso del gobierno de hacer valer las condiciones y los incentivos existentes”*.²³
48. La evaluación también identificó algunas voces del sector privado empresarial que, sin demeritar los avances obtenidos por la Autoridad PROPANAMA con el apoyo del Proyecto, consideran que puede hacer más para satisfacer las necesidades de los exportadores e inversionistas privados, como usuarios principales de los servicios que presta. De acuerdo a su valoración, las principales áreas en las que se puede hacer mejor trabajo son las siguientes:
- i. *Mayor implicación del sector privado empresarial en la toma de decisiones y el presupuesto:* se estima que debiera tener mayor participación e implicación en la toma de decisiones relacionadas con la promoción de las exportaciones y la atracción de la inversión privada en el país. Desde más peso en las decisiones de la Junta Directiva de la Autoridad PROPANAMA, hasta la definición de la estrategia nacional e incluso el co-financiamiento del presupuesto de la institución. La idea compartida por los actores consultados sugiere una especie de alianza pública-privada en la que los dos sectores *“caminemos de la mano”*.
 - ii. *Mejoras en la implementación de la estrategia:* con el presupuesto disponible, los empresarios consideran que el GdP podría hacer mejor cuatro tareas estratégicas: en primer lugar, reforzar la priorización de productos, sectores y mercados, orientado mejorar los recursos; en segundo lugar, dedicar más esfuerzos especializados en la promoción del país como destino de inversiones en sectores priorizados; en tercer lugar, incrementar el presupuesto destinado a la promoción internacional del país, dado que los recursos disponibles son insuficientes; en cuarto lugar, mejorar la coordinación de las instituciones

²³ Ibid

implicadas, especialmente entre el MICI y la Autoridad PROPANAMA, ya que por ahora se observan importantes brechas de eficiencia en la atención de los usuarios, tal como se verá más adelante.

3.1.3 Alineación y congruencia con marcos estratégicos de socios del proyecto

Hallazgo 3. El diseño del Proyecto PROPANAMA está bien alineado y es congruente con las prioridades de los marcos estratégicos del GdP y la Representación del PNUD en Panamá en tres áreas con potencial para contribuir al desarrollo sostenible y la inclusión social: i) promoción de las exportaciones; ii) atracción de la inversión privada; y iii) modernización de las instituciones públicas.

49. Con el apoyo destinado a la creación y el desarrollo de capacidades de la Autoridad PROPANAMA, el Proyecto ha contribuido a dos prioridades establecidos por el GdP en su plan estratégico para el período 2019-2024. Son las siguientes: i) desarrollo de capacidades de inteligencia de mercados para promover el comercio internacional y las exportaciones de bienes industriales y agrícolas; ii) promoción comercial y desarrollo de mercados de exportación, aprovechando los tratados comerciales.
50. Teniendo en cuenta este marco estratégico, cabe resaltar que, como parte de su oferta de campaña, el gobierno actual se propuso la creación de una entidad especializada en la promoción de exportaciones y la atracción de la inversión privada, trasladando esta función del MICI al MIRE y posteriormente aprobando su estatus actual de Autoridad. En este sentido, se puede decir que el Proyecto ha sido altamente pertinente en la atención de estas prioridades de política pública.
51. El Proyecto también está bien alineado y responde al marco de cooperación de Naciones Unidas y del PNUD en el país (UNSDCF/CDP del Programa País 2021-2025 *del* PNUD), en la medida que contribuye de forma directa a los siguientes resultados: **Efecto 2. Producto 2.1.** Instituciones modernizadas y más sólidas responden a las necesidades de las personas y los territorios y cumplen funciones públicas con eficacia en los planos nacional y subnacional (UNSDCF/CDP del Programa de País 2021-2025 del PNUD); a nivel global del PNUD, contribuye a la **Solución emblemática 2. Gobernanza. Resultado 2.3.** Sistemas de gobernanza receptivos y gobernanza local fortalecidos para promover oportunidades socioeconómicas, prestación de servicios básicos inclusivos, seguridad comunitaria y consolidación de la paz (Plan Estratégico del PNUD 2022-2025).
52. La principal contribución del proyecto a estos lineamientos es haber asistido en la creación y el desarrollo de PROPANAMA como una institución pública moderna, eficaz y transparente. La evaluación también valora la manera en que el Proyecto, con el respaldo del equipo del PNUD, ha logrado vincular los sectores de promoción de las exportaciones y atracción de la inversión extranjera con el desarrollo sostenible y la inclusión social, teniendo como marco de referencia metas específicas de los ODS, como se explicó en la sección 2.1 de este informe.

3.1.4 Adecuación a las necesidades evolutivas de la institución y del sector

Hallazgo 4. Desde el primer momento en 2020 hasta la fecha, el Proyecto ha ajustado su diseño a los cambios evolutivos de la Autoridad PROPANAMA y del contexto del país, conservando de esta manera su pertinencia. No obstante, los cambios recientes en el contexto país y sectorial han generado nuevas necesidades de apoyo, que todavía no han sido consideradas.

53. El contexto país, sectorial e institucional muestra cambios que plantean un nuevo grupo de necesidades de apoyo que merecen ser tenidas en cuenta por el Proyecto. A nivel de contexto, se avecina un nuevo ciclo de gobierno resultado de las elecciones previstas para mayo de 2024,

mientras que a nivel sectorial, el cierre de la mina de cobre Firs Quantum Minerals ha supuesto la reducción de las exportaciones y el daño en la imagen del país con potenciales repercusiones en la atracción de inversión privada. A nivel institucional, los aprendizajes de los primeros años de la Autoridad de PROPANAMA plantean ajustes en su estrategia y desempeño institucional. A continuación, una síntesis de las nuevas necesidades identificadas por la evaluación:

- i. **Mayor apoyo a los exportadores e inversionistas:** debido a que no está identificada la cadena valor institucional de los servicios de promoción de exportaciones y de atracción de inversiones, no siempre las instituciones dan seguimiento a los eslabones que están fuera de su mandato. Por ejemplo: como parte de su responsabilidad en el primer eslabón de la cadena, PROPANAMA ha logrado convencer a empresas para invertir en el país, pero luego ninguna institución le da seguimiento y acompañamiento para su instalación efectiva. Algo similar sucede con las empresas que exportan: una vez adquieren capacidades para exportar, ninguna institución le da seguimiento para que efectiven coloquen sus productos en los mercados identificados.
- ii. **Desarrollo de capacidades especializadas en inteligencia de mercados:** la Autoridad PROPANAMA ha alcanzado un punto de madurez institucional tal, que necesita dar un paso más en el desarrollo de capacidades especializadas para identificar escenarios prospectivos y oportunidad de mercados, así como para acompañar a los exportadores y atraer a los inversionistas en los sectores priorizados por su estrategia. Sin embargo, esto no es posible por ahora, debido a que se carecen de recursos suficientes y no se disponen de los perfiles profesionales en el país, por lo que corresponde buscarlos en el exterior, tal como lo hacen agencias de promoción de otros países, como ProChile.
- iii. **Fortalecimiento de la promoción y mercadeo internacional:** la promoción y el mercadeo de una marca país como exportador y destino de inversiones privadas requiere un esfuerzo importante de mercadeo y publicidad, que no está satisfecho en la actualidad, debido a que el presupuesto es insuficiente. En el contexto del cierre de la mina Firs Quantum Minerals, la necesidad de una estrategia de promoción y mercadeo internacional adquiere mayor relevancia, porque se trata de reparar los daños en la confianza y la imagen del país.
- iv. **Estrategia de mitigación del impacto en la imagen del país por cierre de la mina:** en complemento a lo anterior, la mayoría de empresarios y expertos temáticos entrevistados coinciden en que el impacto de este cierre se hará sentir en la percepción de confianza y seguridad jurídica en el país. Esto plantea la necesidad de diseñar e implementar una estrategia de comunicación internacional que contribuya a mitigar el efecto de esta percepción en la disminución de la IED. Entre otras medidas, “hay que explicar bien el hecho y, en la medida de lo posible, transformarlo para incentivar inversiones en sectores más congruentes con las necesidades del país en materia de desarrollo sostenible, innovación e inclusión social”.
- v. **Fortalecimiento de la coordinación interinstitucional:** se observa una brecha de eficiencia en la atención de las necesidades de los exportadores e inversionistas debido a una débil coordinación interinstitucional. Como se verá con más detalle en el análisis de Coherencia, no existe una cadena de producción de los servicios de apoyo destinados a estos dos usuarios, con distribución y ejecución efectiva de roles entre las distintas instituciones involucradas, lo que, con frecuencia, genera brechas y vacíos de atención. En el caso de los exportadores, se observan dos categorías de empresas con necesidades diferenciadas: a) empresas que están listas para exportar, pero no lo hacen porque carecen de competencias en inteligencia de mercados, no saben negociar con compradores o no tienen acceso a ferias; b) empresas que no están listas para exportar porque no tienen el volumen de producción necesario y, por tanto, necesitan asociarse con otros, así como mejorar la presentación de sus productos y, en general, adecuar su oferta a la demanda de los mercados.

3.2 Coherencia

3.2.1 Comunicación y coordinación interna

Hallazgo 5. El nivel de comunicación y coordinación del equipo del Proyecto con las autoridades y el personal técnico de PROPANAMA se considera adecuada, aunque existen brechas de mejoras relativas a espacios para el seguimiento de metas, el fomento del aprendizaje y la potenciación del perfil de asistencia técnica especializada del PNUD.

54. El Proyecto dispone de dos instrumentos de gestión que orientan y cohesionan el proceso de producción y entrega de los bienes y servicios comprometidos: i) Documento de Proyecto (PRODOC), incluyendo la Revisión Sustantiva 001-2021, que orienta el trabajo a nivel estratégico; ii) Planes Operativos Anuales (POAs), que ordena la ejecución de las actividades y el presupuesto correspondiente a cada ciclo anual. Tomando en cuenta este marco de actuación, el equipo del Proyecto ha establecido mecanismos funcionales de comunicación y coordinación con las autoridades y el personal técnico de la Autoridad de PROPANAMA para la ejecución de las actividades planificadas y la toma de decisiones que aseguren el logro de los resultados. Se trata de los siguientes: i) reuniones de Junta de Proyecto; ii) reuniones de Unidad de Coordinación del Proyecto; iii) reuniones bilaterales cotidianas para tratar asuntos puntuales sobre la ejecución de actividades o procesos de compras y adquisiciones.
55. De acuerdo a la información recogida por distintos métodos, incluyendo la observación intencionada, la evaluación considera que estos mecanismos funcionan de manera efectiva para la gestión de las actividades programadas. Un factor clave ha sido la congruencia relacional que ha primado entre los dos equipos (Proyecto y PROPANAMA), evidente en el respeto, la cercanía, la inclusión, la colaboración y la valoración de lo cada parte hace. *“Los vemos como parte del equipo de la institución. Siempre están dispuestos y nos apoyan para hacer nuestro trabajo con la mayor calidad posible”*.²⁴ Dentro de esta buena comunicación y coordinación, se identificaron algunas áreas de trabajo que podrían mejorar: i) limitada gestión de espacios para revisión periódica de avances y fomento del aprendizaje institucional; ii) prevalencia de una visión del proyecto como facilitador de procesos de compras y adquisiciones: boletos, espacios en ferias, hoteles, publicaciones, entre otros. Este sesgo perceptual del proyecto deriva en una insuficiente visibilidad y valoración del rol de asistencia técnica especializada, a pesar de que existen oportunidades potenciales de soporte técnico en materias como inteligencia de mercados, desarrollo sostenible e inclusión social.

3.2.2 Coordinación y sinergias con otros actores

Hallazgo 6. Con el apoyo del Proyecto, la Autoridad PROPANAMA ha implementado distintos mecanismos de comunicación y coordinación con actores clave de su ecosistema relacional. Si bien prevalece una percepción positiva, se escucharon voces críticas sobre lo que se estima “insuficiente” participación del sector privado empresarial en las decisiones de las políticas de exportaciones y atracción de inversión privada.

56. Aunque no están claramente visibles las actividades del Proyecto, la Autoridad PROPANAMA ha promovido un activo proceso de coordinación y colaboración con distintos actores de su ecosistema relacional, tanto a nivel nacional como internacional, con la intención de llevar a cabo actividades de mutuo beneficio relacionadas con la promoción de exportaciones y la atracción de inversiones privadas en el país. Para ello, se ha dispuesto de tres instrumentos formales: i) participación en reuniones de la Junta Directiva; ii) participación en comisiones interinstitucionales; iii) suscripción de acuerdos de colaboración (cartas de entendimiento,

²⁴ PNUD 2024. Evaluación de Medio Término del Proyecto PROANAMA. Citado.

convenios, memorandos). Además, por regla general, representantes del sector privado empresarial participan como invitados a los eventos internacionales implementados con el apoyo del proyecto.

57. La coordinación con las organizaciones del sector privado empresarial de Panamá ha priorizado los espacios de las reuniones de la Junta Directiva, en la que tienen participación delegados seleccionados y nombrados por la Presidencia de la República, que por tanto no representan a organizaciones específicas. En enero de 2024, también se han establecido dos comisiones técnicas con composición pública-privada: Comisión de Exportaciones y Comisión de Atracción de Inversión Privada Directa, en la que participan 4 delegados del sector público y 5 del sector privado.

58. Aunque al cierre de la fase de campo de la evaluación todavía no se conocía la experiencia de las comisiones, las organizaciones gremiales del sector privado expresaron puntos de vista divergentes sobre la calidad de los mecanismos de comunicación y coordinación implementados por PROPANAMA, a saber:

- Por un lado, en términos generales, las empresas y los gremios participantes en las misiones comerciales al exterior se sienten satisfechos del nivel de comunicación y colaboración alcanzado, así como con los resultados de esta participación, que se han traducido en muchos casos en beneficios tangibles. Por ejemplo: contactos con compradores, identificación de oportunidades de exportación y, en ocasiones, negocios de compra-venta de productos. También valoran el compromiso y la calidad del trabajo de las actuales autoridades.
- Por otro lado, en contraste con lo anterior, se observó la existencia de cierta inconformidad de los gremios empresariales sobre su nivel de participación en la toma de decisiones sobre las políticas de promoción de las exportaciones y de atracción de inversión privada. En la mayoría de casos, cuestionan la representatividad y efectividad de las reuniones de la Junta Directiva de PROPANAMA. En particular, señalaron el riesgo de politización de las decisiones, debido a la notoria influencia de la Presidencia de la República, tanto en la delegación de representantes del sector público como del sector privado. Como tendencia general, la evaluación observó la necesidad sentida del sector privado de mayor protagonismo en las decisiones sobre la política de exportaciones y atracción de inversión privada.

59. En adición a lo anterior, la evaluación valora el potencial de distintos instrumentos de colaboración con múltiples partes interesadas y actores nacionales e internacionales vinculados o interesados en las exportaciones panameñas y la inversión privada en el país. Hasta la fecha se disponen de 48 instrumentos firmados, entre convenios, acuerdos, memorandos y cartas de intención. De este total, 26 han sido firmados con organizaciones gremiales privadas: 12 nacionales y 16 internacionales. También sobresalen los 13 convenios y memorandos firmados con instituciones pares de otros países y centros de formación académica nacionales y extranjeros. Ver tabla 6.

Tabla 6. Instrumentos de colaboración firmados por PROPANAMA con distintos actores

Actores	Convenio/acuerdo	Memorando/carta	Subtotal
Gremios privados nacionales	8	4	12
Gremios privados internacionales	9	7	16
Empresas privadas internacionales	2	1	3
Agencias de cooperación internacional	1	3	4
Pares internacionales, universidades y otros	4	9	13
TOTAL	24	24	48

3.2.3 Coherencia de las cadenas de valor institucional

Hallazgo 7. La comunicación y coordinación de las instituciones que intervienen en las cadenas de producción de los servicios públicos de promoción de las exportaciones y de atracción de las inversiones privadas es un factor crítico que contiene el alcance del trabajo de la Autoridad PROPANAMA con el apoyo del Proyecto.

60. Los procesos de exportación y atracción de inversión privada están a cargo de un conjunto de instituciones públicas que tienen responsabilidades en distintos momentos y eslabones de la cadena de producción de los bienes y servicios destinados a los usuarios finales: exportadores e inversionistas privados. Como se ha dicho antes, PROPANAMA es responsable solo del primer eslabón de la cadena de valor de atracción de inversiones y del último eslabón de la cadena de valor de las exportaciones, reflejando en estas responsabilidades su valor institucional diferencial con respecto a otras instituciones involucradas.
61. El logro de los resultados esperados en las exportaciones y la atracción de inversiones privadas depende de que todos los eslabones de la cadena de valor institucional funcionen bien. Sin embargo, a juicio de buena parte de los actores consultados, “las bisagras de cada eslabón no están aceitadas” y, por tanto, no fluye la coordinación entre uno y otro. “Hay demasiadas puertas y los exportadores e inversionistas no saben cuál puerta tocar”. En los eslabones que le corresponden, PROPANAMA ha logrado coordinar con la red de embajadas y consulados en los países donde se han realizado los eventos de promoción comercial, dejando claro su valor agregado diferencial. Para ello, entre otras medidas, se homologó el puesto de la Administradora al rango de Embajadora, de manera que pudiera facilitar la conversión con sus pares en los países visitados. Por su parte, con el MICI se ha logrado compartir algunas actividades, como capacitaciones o exposiciones. Pero en general, la “coordinación no es buena”. Por ejemplo, el personal que va a las ferias expone los distintos regímenes de inversión extranjera, pero no siempre coincide con la información que maneja el MICI.
62. Entre los factores que influyen en la comunicación y coordinación interinstitucional, la evaluación identificó aquellos que parecen más críticos: i) los procesos de producción y los eslabones de las cadenas de valor institucional no están mapeados, y por tanto, dificulta saber quién hace qué; ii) los circuitos de comunicación entre los niveles políticos y técnicos de las instituciones no fluyen de manera adecuada (por ejemplo, cuando las reuniones están precedidas por los ministros, la comunicación no siempre baja a los niveles intermedios y viceversa); iii) los usuarios de los servicios de las cadenas de valor (exportadores e inversiones) no siempre están integrados en la cultura institucional. También se reportaron potenciales vacíos y colisiones de roles y responsabilidades. Por ejemplo, a nivel de exportadores, organizaciones gremiales ven una base importante de potenciales agroexportadores que necesitan un último impulso por parte del MIDA y el MICI para exportar, pero ni uno y otro los atiende de manera eficiente.

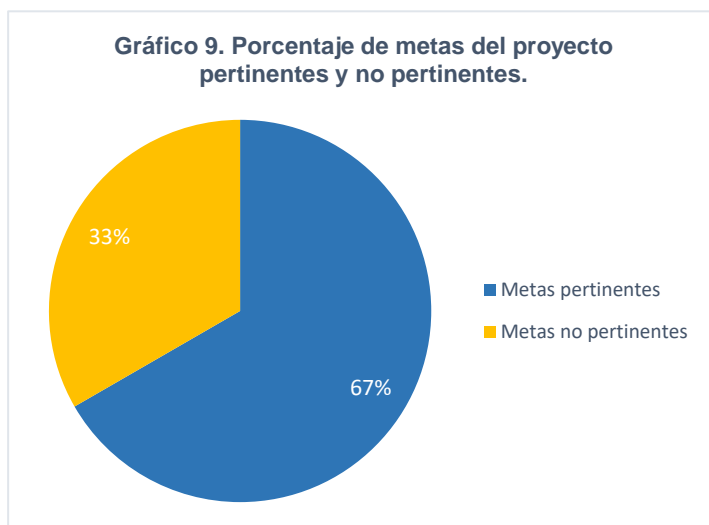
3.3 Eficacia

El análisis de eficacia del Proyecto ha tomado en cuenta los avances en las metas al 31 de diciembre de 2023, reportados por el Informe anual de actividades. Estos datos han sido triangulados con entrevistas al equipo del proyecto, autoridades y personal técnico de PROPANAMA y usuarios de los servicios. En el caso de las estimaciones sobre el objetivo y resultados, también se consideraron los reportes oficiales sobre el comportamiento de las exportaciones y la IED durante el período de implementación del proyecto. A continuación, se presentan los avances en las metas de los productos de cada componente, seguido de la valoración sobre el nivel de logro del objetivo y/o resultado final.

3.3.1 Metas planificadas sin condiciones institucionales para su logro

Hallazgo 8. El 37 % de las 27 metas de productos planificadas por el Proyecto Apoyo a la Autoridad PROPANAMA carece de condiciones institucionales para su cumplimiento y, por tanto, no son pertinentes. Esto se debe dos factores: i) metas fuera de mandato legal; ii) metas que exigen una condición previa que no ha sido satisfecha por la institución.

63. El Proyecto ha planificado 27 metas correspondientes a los 10 productos ordenados en los 4 componentes, que constituyen su marco lógico de intervención. No obstante, solo 18 metas, equivalente al 67,0 %, metas son congruentes con el marco institucional de la Autoridad de PROPANAMA. Ver gráfico 9.



64. Las 9 metas restantes no parecen pertinentes, debido a que, en algunos casos, no corresponden con los mandatos legales de la institución, como por ejemplo, meta 2.2.1 No. de documentos estratégicos que definan líneas de servicios de post inversión y protocolos de seguimiento, debido a que PROPANAMA solo atiende el primer eslabón de esta cadena de valor institucional, correspondiente a la atracción de inversionistas, y por tanto, no tiene mandato para darles seguimiento. También se han identificado metas que dependen de una condición previa que la institución no ha logrado alcanzar. Por ejemplo, meta 1.3.3 Capacitaciones desarrolladas en plataforma E-learning (no disponible).

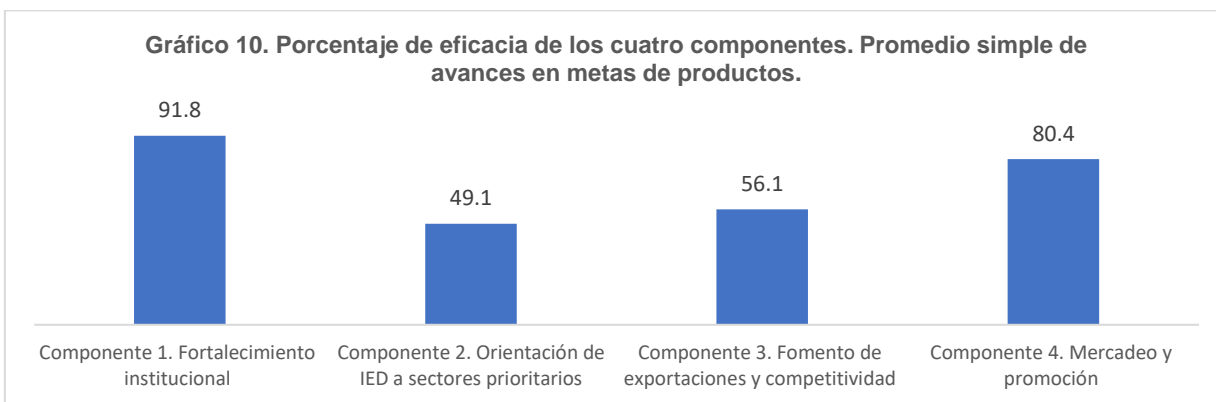
65. La situación observada no se corresponde con los estándares de planificación de proyectos de desarrollo, que exigen que las intervenciones diseñadas respondan a necesidades de desarrollo sentidas y a factores bajo control de la institución fortalecida. En este sentido, se observa la existencia de una deficiencia del diseño, que tiene implicaciones tanto en la pertinencia como en la eficacia del Proyecto. Cabe aclarar que, aunque no son pertinentes por estar fuera de mandato de la institución fortalecida, las metas planificadas son legítimas en la medida que buscan contribuir a objetivos estratégicos de los sectores de exportaciones e inversión privada. De ahí que es probable que su planificación como parte del proyecto se origine en un exceso de ambición.

3.3.2 Nivel ponderado de eficacia del proyecto

Hallazgo 9. El nivel de eficacia del proyecto se estima en 69,3 %, tomando en cuenta el promedio ponderado de avances registrados en los cuatro componentes del marco lógico al 31 de diciembre de 2023. Los valores cero en las metas no pertinentes se considera el principal factor que explica este nivel de desempeño.

66. El análisis de eficacia del Proyecto se ha basado en el promedio simple del porcentaje de avances registrado al 31 de diciembre de 2023 en las metas planificadas de los productos de cada uno de los cuatro componentes (% avance Producto X + % avance Producto Y/No. de productos). Tomando en cuenta este criterio, sin considerar las metas no pertinentes, el porcentaje de eficacia

del Proyecto, cuando falta un año para el cierre de su ciclo de ejecución, se estima en 69,3 %. El componente 1. Fortalecimiento institucional de PROPANAMA presente el mejor desempeño, con un 91.8 % de avances en las metas planificadas. Le sigue el componente 4. Mercadeo y promoción con un 80,4 % de las metas satisfechas. Influida notablemente por la falta de pertinencia de las metas previstas, el componente 2, relativo a la orientación de la IED a sectores priorizados para el desarrollo sostenible del país, presente el menor avance, con un 49,1 %. Una situación similar se observa en el componente 3. Ver gráfico 10.

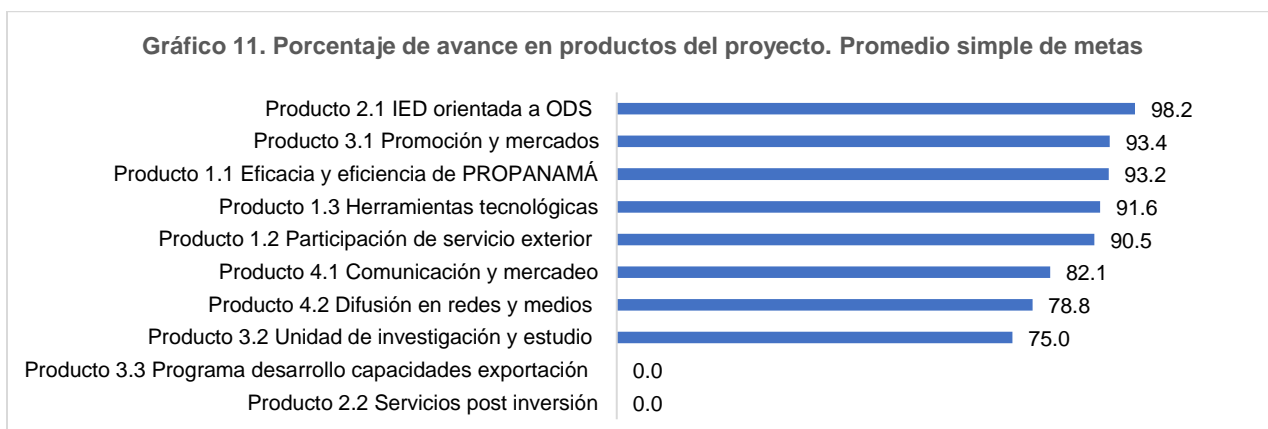


Fuente: elaboración propia, con datos de Informe anual del Proyecto Fortalecimiento de la Autoridad PROPANAMA.

3.3.3 Nivel de avances de los diez productos planificados

Hallazgo 10. La mitad de los productos implementados por el proyecto muestran avances cercanos a las metas finales planificadas. Dentro de estos productos, sobresalen los correspondientes al componente 1 (fortalecimiento institucional) y componente 2 (mercadeo y promoción).

67. Cinco de los 10 productos planificados muestran avances por encima de 90 %, mientras que 4 productos presentan avances por debajo del 80 %, incluyendo dos con valor cero. En primer caso, resalta el producto 2.1 relacionado con la orientación de la IED hacia los ODS, debido a la posición 86 alcanzada por Panamá en el Índice de Facilitad para hacer negocios y las más de 50 actividades internacionales de promoción comercial realizadas durante el ciclo del proyecto. Además, sobresalen las metas de fortalecimiento institucional de PROPANAMA (productos 1.1 y 1.2). Los productos con valores cero están asociados a metas no pertinentes. Ver gráfico 11.



Fuente: elaboración propia, con datos de Informe anual del Proyecto Fortalecimiento de la Autoridad PROPANAMA.

68. Como se observó en el Gráfico 10, los productos de los componentes 1 y 4 son los que mejor desempeño presentan. En los productos del componente 1, relativos al fortalecimiento institucional, vale resaltar la contratación de 47 funcionarios de la institución, con mayoría de mujeres. Además, la firma de 40 acuerdos de cooperación de 43 previstos y la implementación de 32 visitas de intercambio de experiencia. En adición, se logrado el involucramiento de la red de embajadas y consulados del servicio exterior del país en 31 actividades de atracción de inversiones privadas. En el producto 4, correspondiente al mercadeo y promoción, se han logrado avances notables en el uso de las redes sociales para la promoción de la imagen y los productos del país. En los componentes 2 y 3, que registran los avances menores, también se observan logros importantes, en la atracción de inversiones en sectores priorizados y los eventos de promoción de exportaciones en mercados con oportunidades competitivas. Ver tabla 7.

Tabla 7. Avance en metas del productos de los cuatro componentes

Productos	Meta final planificada	Meta alcanzada 2023
Producto 1.1 Mayor eficacia y eficiencia operacional de PROPANAMA	11 documentos estratégicos y operativos desarrollados	10 documentos desarrollados
	47 funcionarios contratados	47 funcionarios contratos (26 mujeres/21 hombres)
	36 visitas de intercambio de experiencias	32 visitas de intercambio de experiencias
	43 acuerdos de cooperación firmados	40 acuerdos de cooperación firmados
Producto 1.2 Embajadas, consulados y Representaciones comerciales participan en implementación de estrategia de exportaciones y atracción de inversiones	31 acciones conjuntas desarrolladas con servicio exterior	29 acciones conjuntas desarrolladas con servicio exterior
	16 acuerdos suscritos y/o iniciativas para IED o exportaciones materializados por servicio exterior	14 acuerdos suscritos y/o iniciativas de IED o exportaciones materializados
Producto 1.3 Herramientas tecnológicas desarrolladas y adoptadas	12 soluciones tecnológicas desarrolladas para optimizar servicios	11 soluciones tecnológicas desarrolladas para optimizar servicios
	0 actualizaciones de información relevante sobre atracción de inversiones y exportaciones en PanaNet	Meta impertinente: PanaNet no será desarrollada
	0 capacitaciones desarrolladas en plataforma e-learning	Meta impertinente: plataforma e learning no será desarrollada
Producto 2.1 Incremento de las inversiones extranjeras directas centradas en los ODS	Panamá en posición 86 del Índice de facilidad de para hacer negocios del Banco Mundial.	Panamá se ubica en posición 86 del Índice de facilidad de para hacer negocios del Banco Mundial.
	55 actividades de negocios y ferias realizadas	53 actividades de negocios y ferias realizadas
	No. proyectos de IED provenientes de inveriones nuevos	Meta impertinente: la Ley PROPANAMÁ no contempla este tipo de proyectos
	No. empleos creados como resultado de la IED	Meta impertinente: PROPANAMÁ solo se ocupa de la atracción de inversión.
Producto 2.2 Seguimiento y suministro de servicios post inversión	No. documentos orientativos estratégicos con líneas de servicios post inversión y protocolos de seguimiento	Meta impertinente: PROPANAMÁ no presta servicios post-inversión
Producto 3.1 Promoción comercial y desarrollo de mercados de exportación (apertura de nuevos mercados).	10 nuevos mercados para los exportadores	9 nuevos mercados para los exportadores
	62 ferias, ruedas de negocios, misiones comerciales en el exterior o comisiones inversas (virtuales o presenciales)	60 ferias, ruedas de negocios, misiones comerciales en el exterior o comisiones inversas (virtuales o presenciales)

Productos	Meta final planificada	Meta alcanzada 2023
	No. PYMES que participan en ruedas de negocios y ferias promocionadas por PROPANAMÁ	Meta no es pertinente: PROPANAMÁ no lleva un registro según esta variable
Producto 3.2 Unidad de Investigación y Estudio establecida	4 reportes/documentos estratégicos elaborados	3 reportes/documentos estratégicos elaborados
Producto 3.3 Implementado programa de fortalecimiento de capacidades y especializaciones en sectores productivos	Tasa segregada de éxito en % del número de iniciativas lideradas por mujeres que logran exportar apalancadas por PROPANAMA	Meta no es pertinente: PROPANAMÁ no tiene herramientas para producir el dato
	Personal emprsarial capacitado en plataforma E-Learning	Meta no es pertinente: PROPANAMÁ no tiene plataforma E-learning
	No. PYMES logran digitalizarse para la exportación como resultado del Programa Fortalecimiento de capacidades y espeziaizaciones en los sectores productivos	Meta no es pertinente: esta actividad la realiza el MICI
Producto 4.1 Plan estratégico de comunicación y mercadeo de oportunidades de Panamá y desarrollo de Marca País.	90 iniciativas de promoción de la imagen de Panamá como país seguro para inversiones y país exportador	70 iniciativas de promoción de la imagen de Panamá como país seguro para inversiones y país exportador
	52 publicaciones o material promocional de PROPANAMÁ	45 publicaciones o material promocional de PROPANAMÁ
Producto 4.2 Difusión en redes sociales y medios de comunicación	23 mil visitas a la página Web	21 mil visitas a la página Web
	30 mil seguidores en redes sociales: 20,000 Instagram; Twiter, 5,000; Facebook; 2,500, LinkedIn, 2,000; You tube, 500.	20,300 seguidores en redes sociales: 13,000 Instagram; Twiter, 3,000; Facebook; 900, LinkedIn, 3,000; You tube, 400.
	7 mil publicaciones (post) en medios sociales	6 mil publicaciones realizadas: Web, facebook, instagram y otros medios
	2,218 comentarios positivos emitidos en redes sociales	1,718 comentarios positivos en redes sociales

Fuente: elaboración propia, con datos de Informe anual del Proyecto Fortalecimiento de la Autoridad PROPANAMA.

69. Tomando en cuenta que se encuentra en el último año del ciclo de duración, el nivel ponderado de eficacia del proyecto se considera ligeramente por debajo del mejor escenario deseado, ya que falta todavía cubrir un 30,7 % de avances para lograr el cumplimiento pleno de las metas planificadas al 31 de diciembre de 2024. Para mejorar el desempeño, se podrían considerar las siguientes medidas: i) acelerar la ejecución en los productos por debajo de un avance del 80 %; ii) revisar y adecuar las metas no pertinentes para asegurar su viabilidad ; iii) suprimir las metas no pertinentes

3.3.4 Nivel de contribución al logro de resultados institucionales y sectoriales

Hallazgo 11. El proyecto ha realizado contribuciones cercanas al escenario esperado de fortalecimiento de las capacidades institucionales de PROPANAMA para liderar la atracción de inversiones privadas y la promoción de las exportaciones. No obstante, hay otros cambios más ambiciosos planteados por su objetivo general que no se le pueden atribuir, debido a la influencia de múltiples actores y factores.

70. El marco de resultados del proyecto descansa en el supuesto teórico de que la implementación de los 10 productos organizados en cuatro componentes tendrá suficiente fuerza causal para alcanzar el siguiente objetivo:

- **Fortalecer las capacidades institucionales de la Autoridad PROPANAMA para la efectiva aplicación de una estrategia de atracción de inversiones y promoción de exportaciones, que contribuya al crecimiento económico inclusivo y sustentable de Panamá, a la mejora de la calidad de su población y la consolidación del posicionamiento internacional del país.**

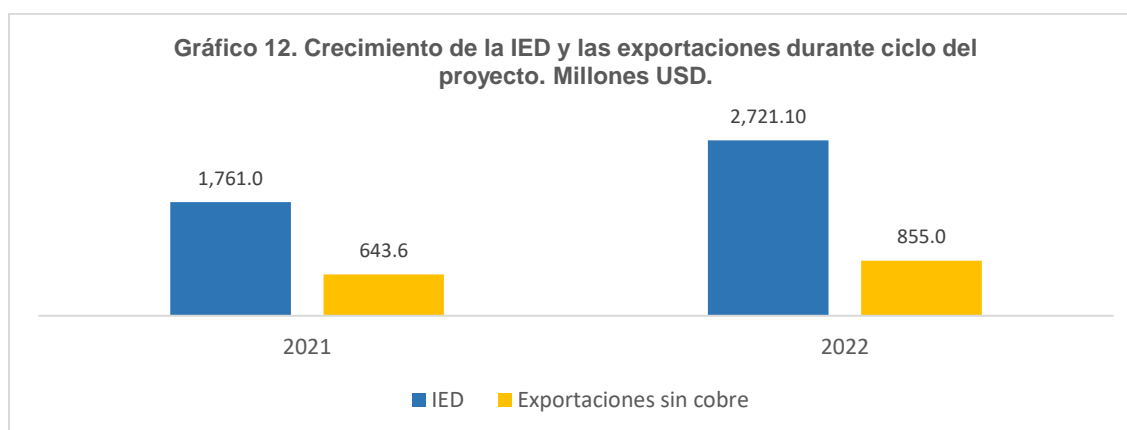
71. El objetivo plantea una relación causal de cinco niveles de transformaciones o resultados, a saber: i) fortalecimiento de capacidades de PROPANAMA; ii) incremento de la inversión extranjera y las exportaciones; iii) aumento del crecimiento económico inclusivo y sustentable; iv) mejora de la calidad de vida de la población; v) consolidación de la posición internacional de Panamá como origen de exportaciones y destino de inversiones privadas. En el primer nivel de resultados, el diseño del Proyecto dispone de tres indicadores y metas para medir su contribución: i) incremento de la eficacia de 0,0 a 0,9, sobre un máximo de 1,0, tomando en cuenta la relación entre actividades planificadas y actividades ejecutadas; ii) incremento del nivel de eficiencia de 0,0 a 0,9, tomando en cuenta la relación entre costo de las acciones y presupuesto invertido, multiplicado por el número de años de duración; y iii) incremento en el nivel de ejecución financiera de 0 a 90 %. El reporte al 31 de diciembre revela un avance cercano a las metas planificadas, como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 8. Nivel de avances en indicadores de objetivo del proyecto

Indicador	Meta planificada	Meta alcanzada
Incremento de la eficacia sobre un máximo de 1,0 puntos	0,9 puntos	0,8 puntos
Incremento del nivel de eficiencia sobre un máximo de 1,0 puntos	0,9 puntos	0,8 puntos
Incremento del % de ejecución ejecución financiera	90 %	70,0 %

Fuente: elaboración propia, con datos de Informe anual del Proyecto Fortalecimiento de la Autoridad PROPANAMA.

72. En el segundo nivel de resultados, la evaluación registró un incremento de la IED y las exportaciones sin cobre entre 2021 (primer año del ciclo del proyecto) y 2022 (tercer año del ciclo).²⁵ La IED aumentó de 1,761 a 2,721 millones de dólares, equivalente a 54,5 %. Por su parte, las exportaciones sin cobre aumentaron de 643,6 millones a 855 millones, equivalente a 32,8 %. Ver gráfico 12.



Fuente: elaboración propia, con datos de MICI-INTELCOM 2023 e INEC 2022.

²⁵ Los datos completos de 2023 todavía no están disponibles en febrero de 2024.

73. Sin embargo, cabe mencionar que el incremento de la IED y las exportaciones son resultados que técnicamente no se puede atribuir a ningún proyecto, debido a la influencia de múltiples factores y actores públicos y privados. Lo mismo sucede con el aumento del crecimiento económico inclusivo y sustentable y la mejora de la calidad de vida de la población. La consolidación de la posición internacional de Panamá está más cerca de la influencia de PROPANAMA, pero se carece de indicadores y datos para su medición.

3.5 Integración del enfoque de igualdad de género

Por lo general, integración del enfoque de igualdad de género forma parte del análisis de Pertinencia de un proyecto de desarrollo. Sin embargo, considerando la importancia asignada por el proyecto, se ha decidido elaborar la presente sección específica para dar cuenta los avances observados.

Hallazgo 11. Con el apoyo del Proyecto, la Autoridad PROPANAMA ha realizado avances significativos en la incorporación del enfoque de igualdad de género en su funcionamiento interno y en los sectores de exportaciones e inversión privada. Para seguir avanzando, con base en los insumos de estudios en proceso, se observa la necesidad de formular e implementar una política pública que atienda las necesidades específicas de las mujeres en dichos sectores.

3.5.1 Entorno propicio para la promoción de la igualdad de género

74. La promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en todos los ámbitos de desarrollo es un estándar respaldado por un amplio cuerpo de teorías e instrumentos normativos nacionales e internacionales. Entre otros, la Convención de Naciones Unidas sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, firmada en 1981) y el ODS 5. Lograr la igualdad de las mujeres y empoderar a las mujeres y las niñas, firmado en 2015 como parte de la Agenda 2030. A nivel nacional, el país dispone de la Ley No. 04 de 1999, relativa a la igualdad de oportunidades para las mujeres. Por su parte, PNUD Panamá, en congruencia con sus estándares globales sobre la materia, aplica lineamientos y herramientas especializadas para asegurar la incorporación del enfoque de igualdad de género en su programación de país y el portafolio de proyectos de las distintas áreas.

75. A nivel del mundo de las empresas, existen instrumentos y acciones que promueven los derechos humanos, la equidad de género y el cuidado del medio ambiente. Creado en el año 2000, el Pacto Global es una de estas iniciativas que buscan el cumplimiento de 10 principios por parte de las empresas, incluyendo el respeto de los derechos humanos y la no discriminación en el trabajo. Desde la década de los años 90 del Siglo XX, también cada vez hay más empresas que se adhieren a los principios de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que incluye los derechos humanos como uno de sus pilares. En la actualidad, la igualdad de género también forma parte de los requisitos que deben cumplir las empresas para obtener certificaciones internacionales que les permita el acceso a mercados diferenciados o compensaciones ambientales monetarias.

76. El marco nacional e internacional brevemente descrito antes ha provisto un entorno habilitador al Proyecto para la integración del enfoque de igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el desarrollo institucional de la Autoridad PROPANAMA y el diseño e implementación de la estrategia de exportaciones y atracción de inversiones privadas del país. Para ello, uno de los instrumentos empleados por el PNUD en la fase de diseño ha sido el Marcador de Igualdad de Género (GEN, por sus siglas en inglés). El marcador establece una escala de 4 cuatro categorías, a saber:

- GEN 0: la acción no considera las necesidades distintas de hombres y mujeres ni se propone a contribuir a la igualdad de género y tampoco a reproducir las brechas existentes.

- GEN 1: se espera que la acción contribuye de manera limitada a la igualdad de género, pero sin que exista una transversalización del enfoque en la fase de diseño.
- GEN 2: la igualdad de género es un objetivo “importante y significativo” de la acción y, por tanto, se espera un cambio en favor de la igualdad de las mujeres, “contando con indicadores para medirlo”.
- GEN 3: el objetivo principal o razón de ser de la acción es reducir las desigualdades de género y empoderar a las mujeres.

77. El Proyecto PROPANAMA fue calificado como GEN 2, tomando en cuenta que la igualdad de género es un objetivo “importante y significativo” y, en consecuencia, prevé acciones específicas para reducir las brechas existentes en los sectores de exportaciones y atracción de inversiones privadas. Conforme esta valoración, en la fase de diseño se incluyeron cuatro indicadores y metas en los que se pide la desagregación de las personas participantes en hombres y mujeres. No obstante, la evaluación solo pudo constar el indicador 1.1.2 “No. de funcionarios contratos para el funcionamiento de la Autoridad PROPANAMA”, desagregado por sexo, cuya avance al 31 de diciembre de 2023 refleja la contratación de más mujeres en una relación de 24/18. Los otros tres indicadores corresponden al producto 3.3 Programa de fortalecimiento de capacidades y especialidades en sectores productivos, que reflejan valores cero, debido a que, como se dijo en la sección 3.3, están fuera del mandato de la institución.

3.5.2 Avance hacia el logro de resultados de género

78. En correspondencia con la calificación GEN 2, el Proyecto ha apoyado a PROPANAMA en la integración de la igualdad de género en su desarrollo institucional. Entre los avances más visibles, cabe citar los siguientes: i) paridad de género en la conformación de la Junta Directiva; ii) creación de un Comité de Género; iii) capacitación del personal. Dado que ha sido integrado en un momento temprano de su desarrollo y el compromiso de las autoridades que han asistido a su fundación, se puede decir que la institución ha nacido con “ADN de género”.

79. A nivel externo, el proyecto ha apoyado a PROPANAMA en la promoción de la igualdad de oportunidades de las mujeres en los sectores de exportaciones y de atracción de inversión privada. Entre las principales contribuciones, sobresale el estudio sobre barreras y oportunidades de las mujeres en dichos sectores, que tiene la intención de ofrecer insumos para el diseño de una política que permite reducir sus desventajas en estos sectores, considerados por el imaginario social como un “mundo de hombres de negocios”.

80. El estudio permitirá identificar los factores críticos que generan desigualdades de género, tales como, limitado acceso a crédito y financiamiento; impacto del trabajo de cuidados en las actividad empresarial de las mujeres; escasa participación de las mujeres en las juntas directivas de las empresas; oportunidades para contratar más mujeres en las empresas; dificultades de las mujeres exportadoras para colocar sus productos en mercados internacionales. Además, se identificarán las condiciones de empleo de las mujeres en los proyectos de inversión privada establecidos en el país. Con los insumos del estudio, se espera formular una política para atender las necesidades específicas de las mujeres exportadoras y mujeres emprendedoras, incluyendo aquellas que residen en las comarcas indígenas.

81. En complemento a lo anterior, con recursos adicionales, la Representación del PNUD en Panamá ha encargado un estudio sobre la cadena de valor de la industria de la moda. Dado que tradicionalmente esta actividad está asociada con las mujeres, se considera que los resultados del estudio ofrezcan información y conocimiento útil para mejorar sus condiciones de trabajo y la gestión empresarial, de tal manera que se pueda vincular los productos de esta cadena de valor con la oferta exportable del país. De manera específica, se espera explorar el nicho de

oportunidades de lo que se conoce como “moda con propósito”, que tiene un compromiso con la igualdad de género, incluyendo la generación de oportunidades para las mujeres de las comarcas indígenas que trabajan con sus telares tradicionales. En adición del estudio, mujeres diseñadoras del sector han participado en eventos internacionales patrocinados por PROPANAMÁ. Por ejemplo, un intercambio en República Dominicana, que permitió conocer y crear una incipiente comunidad de práctica de “diseñadoras con propósito”.

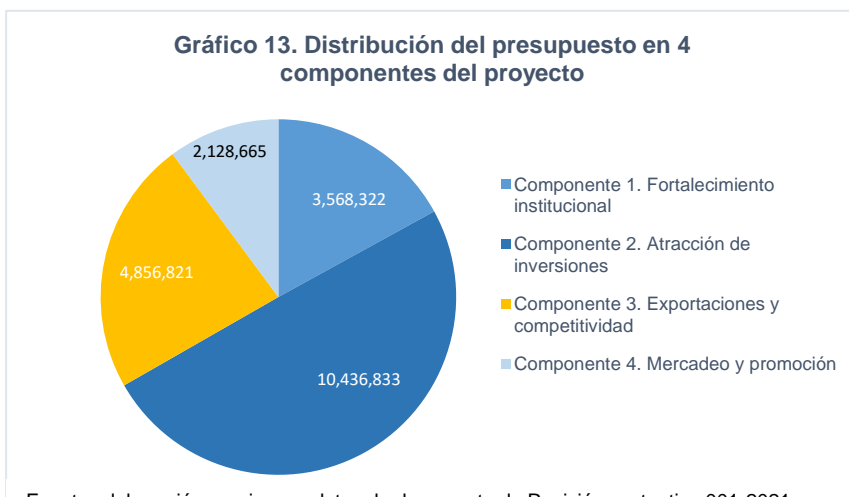
82. Aunque todavía faltan datos para visibilizar progresos hacia resultados, los esfuerzos de PROPANAMA con el apoyo del proyecto, tienen potencial para reducir las brechas existentes y promover la igualdad de género en las exportaciones y la inversión privada directa, nacional y extranjera. Por ahora, se observa una clara consciencia y compromiso y se avanza en una radiografía de los sectores. Quedará pendiente el diseño e implementación de una política pública que implemente acciones específicas para el empoderamiento de las mujeres. Dentro de este esfuerzo, se estima importante vincular las beneficiarias de los programas Mujer Exporta y Artesano digital, implementados por el MICI con apoyo de otro proyecto del PNUD Panamá, con el trabajo de promoción internacional de PROPANAMA. Así mismo, se observa la importancia de apoyar el acceso de las empresas comprometidas con la igualdad de género a mercados diferenciados que reconocen y premian este valor añadido.
83. Tomando en cuenta los avances registrados, la evaluación ha valorado los avances del proyecto en materia de igualdad de género, con base en la Escala de Eficacia de los Resultados en materia de Género (GRES, por sus siglas en inglés), utilizada por el PNUD en la evaluación de programas y proyectos. De acuerdo a esta escala, el proyecto se encuentra entre los dos niveles más altos de la escala: Nivel 3. Orientado a la búsqueda de la paridad de hombres y mujeres en el acceso a los beneficios; Nivel 4. Sensible a las distintas necesidades de hombres y mujeres y poblaciones marginadas, así como a la distribución igualitaria de recursos.

3.6 Eficiencia

3.6.1 Distribución de presupuesto y nivel de ejecución financiera

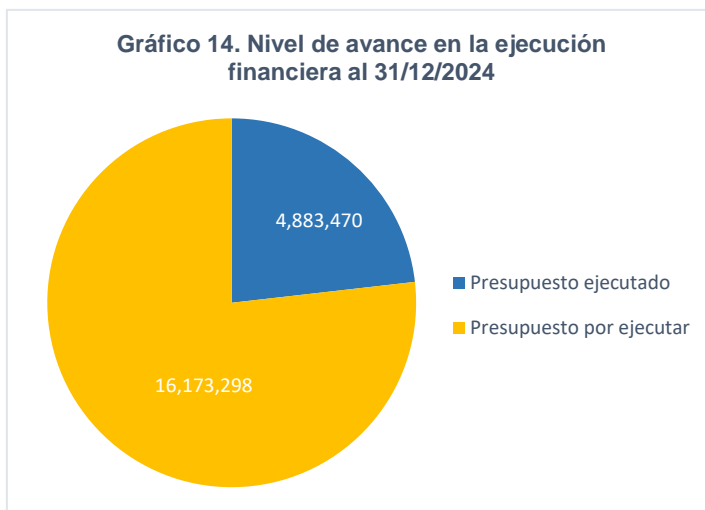
Hallazgo 12. El nivel de ejecución financiera del proyecto corresponde al 31 de diciembre de 2023 a 23,0 % del total del presupuesto aprobado en la Revisión Sustantiva 001/2021. Esta baja ejecución se debe a discrepancia entre el presupuesto oficial y el presupuesto ejecutado, sustantivamente menor, considerando una asignación anual de 2 millones de dólares.

84. El presupuesto del Proyecto PROPANAMA, correspondiente a 21.056,768, ha sido distribuido entre los cuatro componentes, siguiendo el criterio del valor estimado de los insumos para implementar las actividades y elaborar los productos previstos. De esta manera, se observa que el 50 % del total de recursos, equivalente a 10.4 millones de dólares, ha sido asignado al Componente 2. Atracción de inversiones, bajo el cual se han realizado más de 60 eventos internacionales (ferias, ruedas de negocios, misiones). En contraste, se observa una limitada



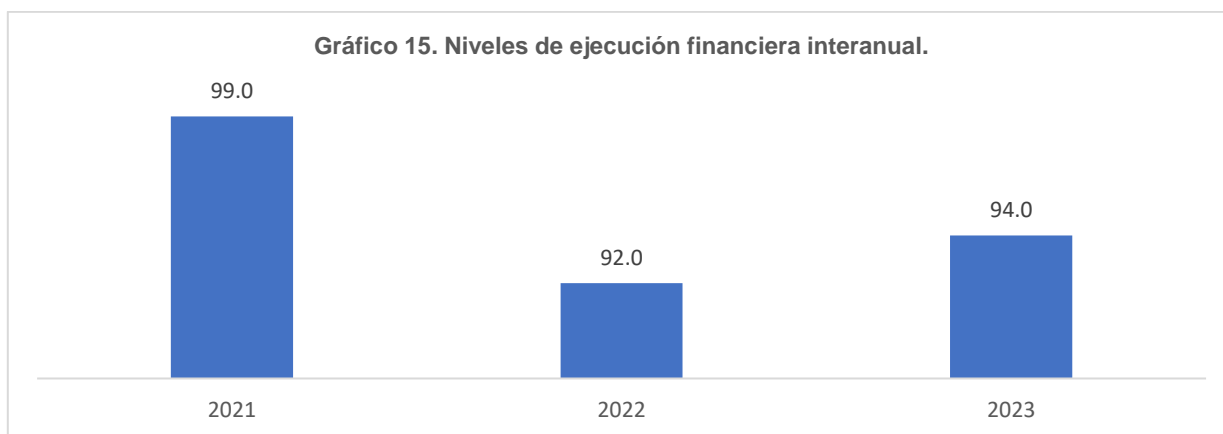
asignación (10 %) al componente de mercadeo y promoción, considerado clave para el posicionamiento internacional de la marca país planteado en el objetivo general del proyecto. Ver gráfico 13.

85. La ejecución financiera del presupuesto al 31 de diciembre de 2023 corresponde a 23 %, equivalente a 4,8 millones de dólares, con respecto al presupuesto aprobado en la Revisión Sustantiva 001/2021. Ver gráfico 14. Este nivel de ejecución se considera por debajo del estándar habitual de un proyecto que está en su último año de ejecución, como el evaluado.



86. La principal explicación de esta relativa baja ejecución identificada por la evaluación se refiere a la ejecución incompleta del contenido de la Revisión Sustantiva 001/2021, debido a cambios sucesivos en 2022 durante la transición de PROPANAMA de Agencia, bajo la jurisdicción del MICI y después del MIRE, al estatus actual de Autoridad. De manera específica, se identificaron dos cambios principales en las condiciones acordadas: i) reducción del presupuesto de inversiones de 4 a 2 millones por año, que se disponen en la actualidad; ii) desistimiento de la participación en la Expo Japón 2025, para la cual se habían previsto 5 millones de dólares y una planificación de 2 años de anticipación. Dados estos cambios, lo más razonable debió haber sido realizar una nueva Revisión Sustantiva para, entre otras medidas, ajustar el presupuesto al escenario real, de tal manera que el nivel de ejecución se estimase con respecto al presupuesto ajustado y no sobre el original, evitando reflejar una baja ejecución.

87. La ejecución financiera anual se ha realizado sobre la base del presupuesto asignado para la implementación de las actividades programadas en cada POA, correspondiente aproximadamente a 2 millones de dólares. Considerando este parámetro, se observa un nivel de ejecución financiera alto en los tres años de ejecución proyecto. Vale llamar la atención sobre el hecho de que en 2021 fueron ejecutados casi todos los recursos previstos, debido en buena parte al uso de medios virtuales para mitigar el impacto de la pandemia del COVID-19 en las actividades de interacción presencial. Ver gráfico 13.



Fuente: elaboración propia, con base en datos de informe CDR e informes anuales del proyecto.

3.6.2 Calidad de la ejecución de los recursos disponibles

Hallazgo 13. Los recursos disponibles han sido ejecutados por el proyecto de manera apropiada, oportuna y económica para el logro de los 10 productos correspondientes a los cuatro componentes del marco del resultados. Entre los factores clave, sobresale la calidad del apoyo del equipo de la unidad coordinadora del proyecto y del PNUD Panamá.

88. La gestión de los procesos de ejecución de los recursos financieros se ha realizado conforme estándares internacionales de eficiencia y transparencia, lo que se ha reflejado en el cumplimiento de los plazos programados y el nivel de calidad de los servicios y productos entregados por los proveedores contratados. Esta percepción es compartida por los dos usuarios principales de los servicios del proyecto: equipo de PROPANAMA y empresarios y funcionarios de otras entidades públicas que han participado en eventos internacionales.
89. La gestión de los procesos de compras y contrataciones del Proyecto ha sido facilitada por la buena comunicación y coordinación observada entre la unidad de coordinación y las unidades ejecutoras de la institución (Inversiones, Exportaciones, Mercadeo y Despacho Superior). También ha influido la planificación y la entrega oportuna de los documentos requeridos para iniciar cada proceso por parte de los funcionarios de la institución, tomando en cuenta que todo evento, ya se compras mayores y micro compras, requiere tiempo suficiente. Los casos de demoras se deben, en la mayoría de casos, a la entrega tardía de las solicitudes, la entrega incompleta de los documentos o bien porque los proveedores no responden de forma oportuna. Sin embargo, estos casos de demora no han tenido incidencia significativa en el cumplimiento de las actividades y las metas de los productos.
90. La gestión de las compras y contrataciones ha tenido un margen de mejora en 2022 con el desarrollo y la aplicación de la Plataforma de Solicitud de Adquisiciones (AdquiPro), que ha permitido estandarizar y automatizar de todos los pasos de cada proceso, desde las solicitudes hasta la liquidación de proveedores. Para su efectiva utilización, el equipo del proyecto ha capacitado a los funcionarios de las distintas unidades de la institución. Con esta herramienta, diseñada exclusivamente para el Proyecto, cada funcionario tiene la posibilidad de crear y dar seguimiento a sus solicitudes.
91. La estructura de organización y los planificación estratégica y operativa del proyecto también han contribuido al manejo eficiente de los recursos del proyecto. No obstante, esta evaluación considera que los perfiles de la unidad de coordinación son insuficientes para atender las necesidades de apoyo de PROPANAMA en áreas estratégicas clave para fortalecer la promoción de exportaciones y la atracción de inversiones privadas, como por ejemplo, analistas de inteligencia de mercados. Así mismo, se observa la necesidad de actualizar el documento de Revisión Sustantiva del PRODOC, a fin de reflejar el presupuesto real disponible y ajustar aquellas metas que han perdido pertinencia, debido a que no existen condiciones previas necesarias o que están fuera del mandato institucional.

3.7 Sostenibilidad

Hallazgo 13. La sostenibilidad del proyecto no está asegurada, principalmente debido a limitaciones de recursos financieros y la existencia de un entorno político-institucional incierto. No obstante, sobre la base de la calidad de sus aportes y la reputación del PNUD, puede construir una propuesta para su continuidad en el nuevo ciclo de gobierno.

92. Las buenas prácticas de evaluación en la región indican que la posibilidad de sostenibilidad de un proyecto de desarrollo, con ciclo de duración delimitado, está determinada por cuatro factores:

i) Apropiación de los resultados por los beneficiarios principales; ii) Capacidades desarrolladas en los usuarios o población participante; iii) Disponibilidad de recursos financieros para sostener, replicar y escalar los resultados; iv) Existencia de un entorno político institucional propicio para la continuidad de los cambios o resultados obtenidos. Para el análisis de estos factores, se ha elaborado la siguiente escala:

Nivel Alto		Existe un escenario óptimo de sostenibilidad
Nivel Medio		Existen condiciones favorables, pero son insuficientes
Nivel Bajo		Existen limitadas condiciones de sostenibilidad

93. Con el valor promedio asignado a los productos con avances (excluidos los no pertinentes), se ha construido el valor de sostenibilidad de cada componente. A continuación, con base en datos triangulados, los resultados de este análisis. Ver tabla 9.

Tabla 9. Nivel de sostenibilidad de los componentes y productos del proyecto

Componentes/productos	Apropiación	Capacidades	Recursos	Entorno	Promedio
Componente 1. Fortalecimiento institucional					
Producto 1.1 Mayor eficacia y eficiencia operacional de PROPANAMÁ					MEDIO
Producto 1.2 Servicio exterior participa en implementación de estrategia					
Producto 1.3 Herramientas tecnológicas desarrolladas y adoptadas					
Componente 2. Orientación de IED a sectores priorizados					
Producto 2.1 Incremento de las inversiones extranjeras directas centradas en los ODS					BAJO
Componente 3. Fomento de las exportaciones y competitividad					
Producto 3.1 Promoción comercial y desarrollo de mercados de exportación					MEDIO
Producto 3.2 Unidad de Investigación y Estudio establecida					
Componente 4. Mercadeo y promoción					
Producto 4.1 Plan estratégico de comunicación y mercadeo de Panamá y Marca País.					BAJO
Producto 4.2 Difusión en redes sociales y medios de comunicación					

- **Apropiación:** en todos los componentes, la apropiación de los resultados del Proyecto es la variable de sostenibilidad mejor calificada, tomando en cuenta que de forma unánime los actores reconocen la importancia de que Panamá tenga una entidad especializada encargada de la promoción de las exportaciones, la atracción de las inversiones privadas y el posicionamiento de la marca país. A nivel interno, el equipo de la Autoridad PROPANAMA y la unidad coordinadora del Proyecto muestran un alto grado de valoración de los avances en el desarrollo de las capacidades institucionales, aunque se observan dificultades para medir las contribuciones a resultados sectoriales y de país. A nivel externo, se valora la existencia y el trabajo de la entidad, pero existe la percepción de que hay importantes áreas de mejoras en la participación del sector privado empresarial, la coordinación interinstitucional y la disposición de recursos financieros suficientes.

- **Capacidades:** el desarrollo de capacidades de la Autoridad PROPANAMA para la promoción de las exportaciones y la atracción de inversiones muestra puntos altos, medios y bajos. Dentro de los puntos altos, sobresale la capacidad de difusión de contenidos, especialmente en redes sociales, la eficacia y eficiencia operacional y el nivel de digitalización de los procesos de producción y los servicios de la institución. Entre los productos valorados con un nivel medio, cabe mencionar el Producto 1.2 relativo a la participación de la red de embajadas y consulados, considerando que todavía tiene áreas de mejoras. Los productos valorados con un nivel bajo de capacidades son los siguientes: orientación del Plan estratégico de comunicación y mercadeo de la Marca País, la Unidad de Investigación y Estudios y la orientación de la IED a sectores priorizados de desarrollo sostenible. En los tres casos, la escasez de recursos financieros limita el desarrollo de capacidades suficientes. En la Unidad de Investigación y Estudios, se observan además limitaciones para la contratación de profesionales con un perfil especializado en inteligencia de mercado, debido a la escasa oferta nacional y las limitaciones para contratación de expertos internacionales. Aunque no es un producto del proyecto, la coordinación interinstitucional también refleja un déficit notable de capacidades.
- **Recursos financieros:** aunque en términos formales, el presupuesto de 21,1 millones parece suficiente para cubrir los costos del esfuerzo de promoción internacional de las exportaciones y las inversiones privadas, en la práctica el presupuesto disponible es mucho menor. Como indicado en la sección de Eficiencia, el Proyecto dispone de una asignación anual de 2 millones de dólares en promedio, lo que hasta diciembre de 2024, supondría 6 millones de dólares. Es decir, únicamente el 30 % del presupuesto aprobado por la Revisión Sustantiva 001-2021. En congruencia con estos datos, la percepción generalizada de los actores consultados por la evaluación es que el esfuerzo de promoción de las exportaciones y el posicionamiento del país como destino de la IED requieren mucho más recursos que los que actualmente dispone la Autoridad PROPANAMA.
- **Entorno propicio:** junto a la disposición de recursos financieros suficientes, el Entorno propicio es un factor crítico para la sostenibilidad de los procesos de promoción de las exportaciones y atracción de inversiones privadas apoyados por el Proyecto. Las movilizaciones sociales que le precedieron y el cierre de las operaciones de la compañía Firs Quantum, ha generado una atmósfera incierta sobre la imagen del país y la capacidad del Estado para gestionar la IED. Dado que se trata de una cuestión de percepción, hay quienes ven en el hecho una oportunidad para que el país vea hacia otras actividades económicas que satisfagan los estándares sociales y ambientales, a la vez que agreguen innovación y transfieran conocimiento. Además, está claro que la próxima transición de ciclo de gobierno abre una oportunidad natural para repensar la manera en que el país está gestionando dichos sectores, dejando abiertas diversas opciones para el futuro de la Autoridad PROPANAMA. Entre otros mencionados, continuar en el formato actual; volverla al MIRE o al MICI; crear una AIP especializada. En cualquier caso, las percepciones dominantes entre los actores consultados por la evaluación plantean las siguientes prioridades: mejora de la coordinación interinstitucional; simplificación y unificación de los procesos en una sola entidad; dotación de mayores recursos para la institución; incremento del protagonismo del sector privado.
- **Valoración global:** las posibilidades de sostenibilidad del Proyecto están en un Nivel Medio, con algunos resultados y productos con mayores posibilidades, tal como el desarrollo digital, el fortalecimiento de la eficacia y eficiencia institucional, así como la promoción comercial internacional. Como valoración general, se puede decir que la sostenibilidad del proyecto no está garantizada en el nuevo ciclo de gobierno, pero hay tres factores que hacen pensar y justifican la continuidad independientemente del formato

institucional que se elija: i) importancia de las exportaciones y la IED en la economía y el desarrollo del país; ii) calidad del soporte técnico-administrativo entregado hasta la fecha; iii) valor reputacional del PNUD Panamá y su ventaja comparativa en procesos de compras y contrataciones internacionales y de asistencia técnica para la vinculación de las exportaciones y la IED con el desarrollo sostenible y la inclusión social. Tomando este panorama, se observa la necesidad de diseñar e implementar una estrategia de sostenibilidad, que capitalice sus logros y muestre las oportunidades para continuar fortalecimiento los esfuerzos nacionales hacia la consolidación de un tipo de oferta exportable y de IED con cualidades para potenciar para contribuir al desarrollo sostenible y la inclusión social en el país.

3.7 Factores clave del desempeño y resultados del proyecto

94. Como parte de las preguntas definidas en la fase de diseño y preparación, la evaluación ha identificado un conjunto de factores que han influido de manera positiva o limitado el desempeño y los avances las metas planificadas de los productos y resultados. Considerando que estos factores han afectado en un sentido u otro la relevancia, la coherencia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de proyecto, se ha decidido tratarlos como una sección específica del informe.

Hallazgo 14. La implementación y los resultados del Proyecto han sido influida por un conjunto de factores que, en algunos casos han potenciado su desempeño y en otros, lo ha limitado. Entre los factores potenciadores, resalta la orientación de la estrategia de exportaciones e IED a prioridades de desarrollo sostenible e inclusión social del país; mientras que dentro de los factores limitantes, se identificaron metas carentes de suficientes condiciones institucionales para su logro.

3.7.1 Factores potenciadores

95. El desempeño y avance del proyecto hacia los resultados esperados ha sido favorecido y potenciado por varios factores internos y externos. Entre los principales, se resaltan los siguientes:

- **Calidad de equipos profesionales:** la calidad profesional del equipo del proyecto y la Autoridad PROPANAMA se valora como uno de los principales factores clave que ha permitido los avances en los productos y resultados reportados por la evaluación. Esta valoración ha sido compartida por la gran mayoría de actores públicos y privados consultados durante la fase de recolección de información de campo. En el caso de PROPANAMA, las organizaciones gremiales del sector privado han resalta la experiencia y el liderazgo de la Administradora como factor del desempeño positivo de la institución.
- **Participación de gremios privados en promoción internacional:** la participación de representantes de gremios privados, y en algunos casos de empresarios, se valora como un acierto estratégico en la promoción de las exportaciones de productos priorizados. Entre los beneficios identificados, se puede citar la apertura de nuevos mercados, como Dubái, Alemania, Dinamarca y Finlandia, y la concreción de negocios por parte de empresarios participantes.
- **Priorización de los sectores por la política de gobierno:** el uso de la inteligencia de mercados y el aprovechamiento de los tratados comerciales firmados por Panamá han sido dos propósitos del plan estratégico del actual gobierno. En este marco, estas prioridades han favorecido la creación y el desarrollo de capacidades institucionales de PROPANAMA como entidad especializada en la promoción comercial internacional del país.

- **Orientación estratégica de exportaciones e IED a prioridades de país:** la orientación de la IED y las exportaciones a rubros, sectores y mercados con cualidades para potenciar el desarrollo sostenible y la inclusión social se considera una medida acertada, e incluso, innovadora en el contexto de los países de la región. La idea que ha prevalecido es “no exportar por exportar” ni recibir “cualquier inversión” sino seleccionar y orientar dichas actividades hacia los objetivos de desarrollo del país. En este marco, se resalta el esfuerzo de PROPANAMA, con el apoyo del proyecto, de vincular las exportaciones y las inversiones privadas a las metas de los ODS. No obstante, en el caso de la IED, se identificó la dificultad para el seguimiento de los proyectos de inversión, debido a que no se corresponde con el mandato legal de la Autoridad.
- **Incorporación del enfoque de igualdad de género:** PROPANAMA es una institución que nació con una sensibilidad especial hacia la búsqueda de la igualdad de género en su funcionamiento interno y en la estrategia de exportaciones y atracción de inversiones privadas. Los dos estudios en proceso de finalización (barreras y oportunidades de las mujeres exportadoras y la cadena de la moda) generarán insumos relevantes para seguir avanzando en la reducción de las brechas de desigualdad en estos sectores, mediante el diseño de acciones de política pública sensibles a las necesidades específicas de las mujeres exportadoras, emprendedoras y trabajadoras.
- **Ventajas comparativas del PNUD Panamá en compras y contrataciones internacionales:** considerando que por su naturaleza son actividades que se realizan en el exterior, la promoción de las exportaciones y la atracción de inversiones durante el período evaluado habría sido materialmente imposible sin el apoyo del Proyecto y la ventaja comparativa del PNUD en el país, debido a que las normas nacionales no permiten la contratación de proveedores que no están documentados en el país. Esta ventaja comparativa del PNUD ha sido clave para realizar las actividades en el exterior, principalmente de los componentes 2 y 3 del proyecto, enfocados a la atracción de inversiones privadas y la promoción de exportaciones.

3.7.2 Factores limitantes

96. El Proyecto también ha sido afectado por distintos factores, internos y externos, que han reducido su potencial para avanzar hacia un mejor desempeño en las metas de los productos y resultados planificados. A continuación, aquellos se consideran más determinantes:

- **Reducción de asignaciones presupuestarias:** el Proyecto muestra un bajo nivel de ejecución financiera, a pesar de que tiene una ejecución interanual alta. Como se ha explicado en las páginas anteriores, esto se debe a que las asignaciones presupuestarias anuales tienen un límite de 2 millones de dólares, mientras que el presupuesto sigue reflejando los valores originales aprobados por la Revisión Sustantiva 001-2021.
- **Diseño de productos y metas con escasa pertinencia:** debido a que se carece de condiciones habilitantes, incluyendo la competencia institucional mandada por la Ley 207, las actividades relacionadas con 9 metas no se han podido implementar. Cuando se hace un análisis global del desempeño, este factor drena la pertinencia y eficacia del Proyecto, porque no se pueden mostrar avances de estas metas hacia el final del ciclo del proyecto, en diciembre de 2024.
- **Inconsistencia lógica en la cadena de resultados:** el marco estratégico de intervención del Proyecto, incluyendo su Teoría de Cambio, presenta inconsistencias en el orden lógico causal de la cadena de resultados, que no se corresponden con el método de Gestión Basada en Resultados (GBR), empleado como estándar por el PNUD y la mayoría de agencias de cooperación internacional. El caso más típico es la mezcla de actividades, productos y resultados en el eslabón de productos. Por ejemplo: el Producto 2.1 plantea el

incremento de las inversiones extranjeras centradas en los ODS, siendo un cambio que, dado su alcance, corresponde a un efecto o impacto.

- **Débil coordinación interinstitucional:** las cadenas de valor institucional de exportaciones e IED muestran eslabones débilmente articulados, lo que potencialmente reduce la eficiencia y eficacia de la estrategia de país en estos sectores. Los eslabones que presentan mayor debilidad son los que conectan la atracción de inversiones con el seguimiento para la instalación de proyectos de inversión y el fortalecimiento de la capacidad productiva y empresarial de las empresas de distintos sectores con el último eslabón de la cadena, correspondiente a la promoción de las exportaciones a mercados que demandan productos nacionales.
- **Limitada percepción del potencial del PNUD en áreas especializadas:** aunque se reconoce su capacidad para vincular las exportaciones y la IED con el desarrollo sostenible, todavía se observa una percepción dominante como proveedor de servicios administrativos de compras y contrataciones. En ambos sectores, se observa el potencial de la organización para aprovechar sus redes globales de conocimiento para apoyar el desarrollo de capacidades de inteligencia de mercados.
- **Cierre de la mina Firs Quantum Minerals:** aunque los efectos en las exportaciones y la IED todavía no se puede ver, este evento ha generado una atmósfera de inquietud e incertidumbre sobre los sectores, que potencialmente podría afectar el proyecto en una siguiente fase. Entre otros potenciales efectos, podría demandar esfuerzos y recursos para el diseño y ejecución de una estrategia de comunicación que contrarreste el impacto en la imagen de Panamá como país seguro para las inversiones y que posicione las oportunidades para la exportación e inversión privada coherente con los objetivos de desarrollo sostenible del país.

4. Conclusiones, aprendizajes y recomendaciones

97. La Evaluación de Medio Término (EMT) del Proyecto Output 124609: Fortalecimiento institucional de la Autoridad PROPANAMA se ha propuesto el siguiente objetivo:

- *Valorar los avances hasta la fecha de los resultados planificados, considerando las intervenciones implementadas, las buenas prácticas y aprendizajes, a fin de facilitar información sustentada en evidencias para la toma de decisiones que aseguren el logro de las metas esperadas hacia el final del ciclo de duración.*

98. Teniendo en cuenta este objetivo, conforme los lineamientos del PNUD y OCDE, fueron analizadas las siguientes variables: Pertinencia, Coherencia, Eficacia, Eficiencia y Sostenibilidad. Aunque forma parte de Pertinencia, la incorporación de la igualdad de género, se analizó aparte en una sección específica. Como valor añadido, la evaluación también se propuso identificar los aprendizajes más relevantes generados por la experiencia de ejecución del proyecto. Con base en el estándar internacional, se ha asegurado la trazabilidad metodológica del informe, de tal modo que los hallazgos están sustentados en evidencia triangulada, las conclusiones en hallazgos sobre las variables examinadas y las recomendaciones en las conclusiones.

4.1 Conclusiones

4.1.1 Pertinencia

99. Conclusión 1. Dentro de una adecuada alineación con las prioridades del país y el marco estratégico del PNUD, el diseño del proyecto ha respondido de forma adecuada a las necesidades de creación y desarrollo de capacidades de la PROPANAMA para el cumplimiento de su mandato legal de promoción de las exportaciones y la atracción de Inversión Privada Directa (IED). El Proyecto también ha sabido evolucionar con los cambios de la institución de Agencia, ubicada en el MICI y luego en el MIRE, al estatus de Autoridad actual. No obstante, posiblemente pecó de exceso de ambición, al planificar algunas metas sin la existencia de condiciones institucionales suficientes. Así mismo, se identificaron nuevas áreas de necesidades de apoyo a las exportaciones y la inversión privada que pueden ser tomadas en cuenta en el futuro. Entre las más prioritarias, se encuentran el desarrollo de capacidades de inteligencia de mercados y la mejora de la coordinación interinstitucional. (Hallazgos 1, 2, 3 y 4).

4.1.2 Coherencia

100. Conclusión 2. Con el apoyo del proyecto, la Autoridad PROPANAMA ha implementado más de 40 instrumentos de colaboración con diversos actores privados, tanto nacionales como extranjeros. Además ha involucrado a organizaciones gremiales y empresarios nacionales en los eventos de promoción comercial en el exterior. También se valora como un logro importante, el involucramiento de la red de embajadas y consultados en aquellos países que tienen tratados comerciales con Panamá. A pesar de estos avances, todavía se observa la necesidad de mayor protagonismo del sector privado empresarial en las decisiones de PROPANAMA y la política sectorial, así como de mejora sustantiva de la coordinación con las instituciones que tienen responsabilidades en los distintos eslabones de la cadena de valor institucional de exportaciones y de inversión privada. (Hallazgo 5, 6 y 7).

4.1.3 Eficacia

101. Conclusión 3. El Proyecto presenta un nivel de eficacia relativamente alto (69,3 %), tomando en cuenta que al 31 de diciembre de 2023, el avance en las metas de los 10 productos planificados se encuentra cerca del escenario esperado al final del ciclo de duración. En particular, sobresale el esfuerzo de promoción internacional y el acierto estratégico de vincular los sectores de exportación y de IED con objetivos de desarrollo sostenible e inclusión social. Este desempeño

podría ser mayor de no ser porque 9 de las 27 metas previstas reflejan valores cero, debido a que, aunque son relevantes, las actividades no se han implementado por la falta de condiciones institucionales, incluyendo el limitado alcance del mandato de PROPANAMA. (Hallazgo 8, 9 y 10).

4.1.4 Inclusión del enfoque de igualdad de género

102. Conclusión 4. Con el apoyo del proyecto, la Autoridad PROPANAMA ha realizado esfuerzos significativos para incorporar el enfoque de igualdad de género, tanto al interior de su organización y trabajo institucional como en los sectores de exportaciones y de inversiones privadas. También se reconoce el acierto de vincular los resultados del proyecto con metas pertinentes de los ODS. Las acciones implementadas por el Proyecto son consistentes con la calificación asignado por dos instrumentos del PNUD: por un lado, el Marcador de Género, que le asigna el nivel de GEN 2, que implica la búsqueda de la igualdad de género como un “objetivo significativo” y, por otro lado, el GRES 3-4, que reconoce la paridad de hombres y mujeres en la búsqueda de beneficios y la sensibilidad a las necesidades diferentes de unos y otros. Estos esfuerzos se podrían fortalecer con la formulación de una política pública que trate las necesidades específicas de las mujeres en dichos sectores, con base en los estudios implementados sobre las brechas existentes. (Hallazgo 11).

4.1.5 Eficiencia

103. Conclusión 5. El Proyecto ha ejecutado los recursos disponibles de manera apropiada, transparente y oportuna para para el logro de los productos y los resultados institucionales y sectoriales esperados. Este desempeño ha sido favorecido por la calidad del soporte del proyecto y de la Representación del PNUD en Panamá, sin el cual habría sido imposible la realización de los eventos internacionales de promoción comercial. A pesar de ello, se identificó una baja ejecución financiera acumulada del presupuesto total aprobado por la Revisión Sustantiva 001-2021, debido a que en la práctica ha operado con techos anuales limitados a 2 millones de dólares. Esto quiere decir que el presupuesto aprobado no se corresponde con el presupuesto real disponible. (Hallazgo 12 y 13).

4.1.6 Sostenibilidad

104. Conclusión 6. A pesar de que existe un alto nivel de apropiación y un satisfactorio nivel de desarrollo de capacidades, la sostenibilidad del Proyecto no está asegurada en el próximo ciclo de gobierno, que inicia en 2024. Los factores que influyen en esta valoración son la escasez de recursos suficientes para la promoción internacional (influida por el recorte default del presupuesto oficial) y el entorno político institucional de incertidumbre generado por la transición del nuevo gobierno y el impacto del cierre de la mina Firs Quantum Minerals. Para mitigar estos factores, se observa la necesidad de implementar una estrategia de sostenibilidad que resalte la importancia estratégica del sector, los aprendizajes y logros obtenidos y la calidad del soporte y las ventajas comparativas del PNUD. (Hallazgo 14).

4.2 Oportunidades de aprendizaje

105. El aprendizaje es un atributo del vivir humano que se produce cuando, producto de la observación reflexiva sobre sobre la propia experiencia, se identifican e incorporan nuevas maneras de ver y hacer.²⁶ Con base en este principio, teniendo en cuenta la dimensión pedagógica de la presente evaluación intermedia, se ha identificado el siguiente grupo de oportunidades que merecen ser documentadas y divulgadas con el objetivo de fortalecer el aprendizaje del equipo del proyecto y de la Autoridad PROPANAMA:

- **Oportunidad de aprendizaje 1.** Las exportaciones y la IED de Panamá tienen potencial para contribuir al desarrollo sostenible y la inclusión social cuando la promoción comercial

²⁶ Maturana, Humberto y Varela Francisco. 1990. . El Árbol del conocimiento: bases biológicas del conocimiento humano. Editorial Debate, Santiago, Chile.

internacional y la atracción de inversiones está orientada estratégicamente a productos, sectores y mercados que tienen este potencial. Esta contribución no ocurre de forma espontánea sino que hay que intencionarla.

- **Oportunidad de aprendizaje 2.** La coordinación interinstitucional de las cadenas de valor es un factor fundamental para asegurar la mejora de la oferta exportable y la atracción de inversión extranjera orientada estratégica hacia el desarrollo sostenible y la inclusión social. Esta coordinación no sucede espontáneamente por efectos de normas y mandatos legales, sino que requiere un trabajo especializado de articulación de los distintos eslabones y de gestión intencionada de la colaboración.
- **Oportunidad de aprendizaje 3.** La consciencia, el estudio y la acción son tres principios básicos para avanzar en la igualdad de hombres y mujeres en el acceso a las oportunidades y beneficios de las exportaciones y la IED. La experiencia del Proyecto muestra cómo se puede incorporar este enfoque desde la selección y contratación de personal, pasando por estudio de las brechas de desigualdad existentes, hasta concretar acciones en una política específica.

4.3 Recomendaciones

4.3.1 Autoridad PROPANAMA

106. Recomendación 1. Tomando en cuenta su alcance como política de Estado y su enfoque innovador, se sugiere documentar y divulgar como una buena práctica la experiencia de la estrategia de promoción de exportaciones y de atracción de IED orientada al desarrollo sostenible y la inclusión social. (Conclusión 3).
107. Recomendación 2. Diseñar y proponer un modelo de coordinación interinstitucional de las cadenas de valor de las exportaciones y la atracción de inversiones, de tal manera que se refuerce la corresponsabilidad y se reduzcan los vacíos y duplicación de esfuerzos, en beneficio de una gestión más eficaz y eficiente de los servicios destinados a exportadores e inversionistas. (Conclusión 2).
108. Recomendación 3. En el marco de la planificación y presupuesto por resultados impulsados en la administración pública, proponer al MEF el desarrollo de un mapa de los procesos de producción de las cadenas de valor de exportaciones y atracción de IED, con la distinción clara de las corresponsabilidades institucionales sobre los productos y los resultados. (Conclusión 2).
109. Recomendación 4. Con los resultados de los estudios de género en sector exportador y la cadena de valor de la moda con propósito, proponer el diseño e implementación de una política pública que atienda las necesidades específicas de las mujeres en las exportaciones y la atracción de inversión privada. (Conclusión 4).
110. Recomendación 5. Reforzar la participación y el protagonismo de las organizaciones gremiales del sector privado empresarial en las decisiones relacionadas con la política de promoción de las exportaciones y atracción de inversiones privadas, especialmente de actores clave de los sectores priorizados por dicha política. (Conclusión 2).

4.3.2 Equipo del proyecto

111. Recomendación 6. Preparar el borrador de una segunda Revisión Sustantiva del Documento de Proyecto para su presentación a las nuevas autoridades institucionales que asuman con el cambio de ciclo de gobierno. Para ello, se sugiere tener en cuenta las siguientes medidas: i) ajustar el presupuesto oficial al presupuesto real determinado por los techos establecidos a las asignaciones anuales; ii) revisar, suprimir o replantear las metas con valores cero; iii) incorporar

nuevos productos para la atención de necesidades no atendidas (coordinación interinstitucional, mapeo de procesos de cadenas de valor, inteligencia de mercados, entre otros); iv) readecuar el marco de resultados considerando los estándares de la Gestión Basada en Resultados. (Conclusiones 1 y 3).

112. Recomendación 7. Con el apoyo de la red global de conocimiento del PNUD, proponer a las autoridades de PROPANAMA la implementación de consultoría especializada para fortalecer las capacidades de inteligencia de mercados de la institución, incluyendo como prioridad el análisis del impacto del cierre de la mina Firs Quantum Minerals en las exportaciones y la percepción de la imagen de país. (Conclusión 1 y Conclusión 6).

113. Recomendación 8. Elaborar e implementar una estrategia de sostenibilidad para la transición del proyecto al nuevo ciclo de gobierno que se inaugura en mayo de 2024, tomando en cuenta la documentación de las mejores prácticas desarrolladas a la fecha; los aprendizajes identificados por esta evaluación y otros; el valor reputacional del soporte técnico-administrativo del PNUD; y la importancia de una política de promoción de exportaciones y atracción de IED orientada al desarrollo sostenible y la inclusión social. (Conclusión 6).

4.3.3 Representación del PNUD

114. Recomendación 9. Con la asistencia técnica de las personas especialistas pertinentes y/o asistencia técnica externa, apoyar al equipo del proyecto en las siguientes acciones: i) revisión y adecuación del presupuesto y marco de resultados; ii) implementación de estrategia de sostenibilidad; iii) publicación de estudios de género; iii) diseño de propuesta de política de género del sector de exportación e inversión privada de Panamá. (Conclusiones 3, 5 y 6).

Lista de personas consultadas

Unidad Coordinadora del Proyecto
▪ Sofía Herrera Berria, Coordinadora
▪ Valerie Batista, Asistente.
▪ Fernando Navarro, Especialista en tecnologías de información
Autoridad PROPANAMÁ
▪ Carmen Gisela Guevara, Administradora
▪ Lourdes Pérez, Secretaria General Autoridad
▪ Diego Ortiz Zavallós, Subadministrador
▪ Allan Ritter, Director de Promoción Internacional
▪ Paola Ochy, Directora de Mercadeo
▪ Angel Enríquez, Director de Administración y Finanzas
▪ Katherine Shahani, Integrante Junta Directiva
▪ José Ramón Icaza, Integrante Junta Directiva
Representación del PNUD
▪ Patricia Pérez. Oficial de Clúster Gobernabilidad, Paz y Derechos Humanos.
▪ Irina Madrid. Especialista de Monitoreo y Evaluación.
▪ Nelva Araúz. Especialista en Igualdad de Género.
Gremios privados y empresas participantes
▪ Rubén Castillo, Presidente del Consejo de la Empresa Privada de Panamá (CONEP)
▪ Sophie de Breebaart, directora empresa Helen Breebaart: diseño con propósito.
▪ Rosmary Piper, Directora Ejecutiva del Centro Nacional de Competitividad (CNC)
▪ Alvaro Boyd, Presidente de la Asociación Panameña de Corredores y Promotores de Bienes Inmuebles (ACOBIR)
▪ Blanca Morán, Gerente Administrativa empresa ECOTOPIA (sector industria madera)
▪ José Cuervo, Presidente de la Cámara Panameña de Tecnología de la Información (CAPATEC)
▪ Carolina Orantes, Directora CAPATEC
▪ Jorge Escobar, Presidente de la Cámara de Comercio, Agricultura y Turismo de Chiriquí (CAMCHI)
▪ Gloribel Castillo, Directorio CAMCHI
▪ Dannya Paola Obaldía, Directorio CAMCHI
▪ Alicia Jiménez, Presidenta de la Federación de Cámaras de Comercio de Panamá (FEDECAMARAS)
▪ Carlos Campos, Presidente de Grupo de Agroexportadores No Tradicionales de Panamá (GANTRAP)
▪ Amparo Rojas, Trade Specialist Cámara Americana de Comercio e Industria de Panamá (AMCHAM)
▪ Felipe Rodríguez, Presidente del Centro de Competitividad de la Región Occidental de Panamá (CECOM-RO)
▪ Víctor Pérez, Presidente de la Asociación Panameña de Exportadores (APEX)
Otros actores públicos
▪ Margelia Palacios. Directora de Cooperación Internacional. MIRE
▪ Gilma Peña. Especialista de Dirección de Cooperación Internacional. MIRE
▪ Tomás Solís, Director de Agronegocios del Ministerio de Desarrollo Agrario (MIDA)
▪ Arianne Neira, Coordinador Técnica Proyecto PNUD-MICI
▪ Ariadna Rodulfo, Asesora del Despacho del Ministro de Comercio e Industria (MICI)
▪ Horacio Estribí, Representante del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en Junta Directiva PROPANAMÁ

Referencias documentales y bibliográficas

<ul style="list-style-type: none"> ▪ BID (2021). Impacto social de la pandemia del COVID-19 y análisis de eficiencia de los programas de transferencias monetarias en Panamá.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Banco Mundial. Datos socioeconómicos de Panamá 2022. Recuperado: https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=PA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CEPAL (2021). Panorama Social de América Latina 2020 (proyecciones del impacto del COVID-19 en la pobreza).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centro Nacional de Competitividad 2020. Encuesta Estado de las MIPYMES 2019
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gobierno de Panamá. Plan Estratégico de Gobierno (PEG 2019-2024).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ INEC. XI Censo Nacional de Población y VII de Vivienda, Panamá, 2010
<ul style="list-style-type: none"> ▪ INEC. Encuesta de Propósitos Múltiples. 2015.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ INEC 2023. Exportaciones principales de mercaderías de la República por peso y valor FOB, según descripción arancelaria. Octubre-diciembre de 2022.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ INEC 2023. Exportación de principales mercaderías, por peso y valor FOB. Octubre a diciembre de 2022.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ICEFI 2022. Agenda fiscal para la construcción de una sociedad desarrollada, inclusiva y sostenible 2019-2030.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ INTELCOM 2023. Métrica de usuarios de la Plataforma Intelcom en junio-julio de 2023
<ul style="list-style-type: none"> ▪ INTELCOM-MICI 2023. Resumen Estadístico del Desempeño de las Exportaciones de Bienes de Panamá en Enero de 2023.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ INTELCOM (2022). Principales 10 partidas arancelarias exportadas. Recuperado en: https://intelcom.gob.pa/dashboard-view?cod=10
<ul style="list-style-type: none"> ▪ IOE PNUD. Escala de eficacia de los resultados en materia de género (GRES): nota de orientación metodológica.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maturana, Humberto (1994). Teoría de conocimiento de Santiago. Instituto Matriztica. Santiago, Chile.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maturana, Humberto y Varela Francisco. 1990. . El Árbol del conocimiento: bases biológicas del conocimiento humano. Editorial Debate, Santiago, Chile.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ MEF (2020). Pobreza e indigencia por ingreso. Encuesta de hogares 2019.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministerio de Comercio e Industria (MICI) 2021. Relaciones comerciales y de inversión. Ficha de País Panamá.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ MICI (2022). Crecimiento de las exportaciones panameñas se mantiene de enero a agosto 2022
<ul style="list-style-type: none"> ▪ MICI (2023). Listado de Grupos empresariales SEM por País e industria.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ MICI-AECID 2020. Plan Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Derechos Humanos 2020-2030.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Naciones Unidas en Panamá 2021. UNSDCF/CDP del Programa de País 2021-2025 del PNUD.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ PNUD (2022). Informe Mundial de Desarrollo Humano 2021/2022. Tiempos inciertos, vidas inestables: configurar nuestro futuro en un mundo en transformación.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ PNUD (2021). Informe Mundial de Desarrollo Humano 2020. La próxima frontera. El desarrollo humano y el Antropoceno.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ PNUD. Centro Regional LAC (2012). Toolkit. Área de Evaluación. Centro Regional de PNUD para América Latina y el Caribe. Panamá.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ PNUD 2011. Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados de Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ OEC 2023. Observatorio de Complejidad Económica. https://oec.world/es/rankings/eci/hs6/hs96
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretaría Nacional de Desarrollo de los Afropanameños (SEDANAP) 2022. Evaluación de Medio Término del Proyecto Fortalecimiento institucional de la rectoría de la Política Social.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de Naciones Unidas en Panamá. UNDAF Panamá. 2016-2020.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ SICA (2020). Agenda estratégica para el desarrollo sostenible y la inclusión social de los pueblos indígenas y afrodescendientes de Panamá.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ UNFPA-PA (2020). Análisis socioeconómico del impacto del COVID-19 en Panamá.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ UNEG (2005). Normas y estándares de evaluación en el Sistema de Naciones Unidas;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ UNCTAD 2017. Marco de Política comercial de Panamá.

- UNEG Interest Group on Evaluating Capacity Development (CDIG). Guidance Documents. Capacity Development Evaluation Framework

Documentos del proyecto y los socios

- Documento de Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en Panamá 2021-2025
- Documento del Programa de País Panamá PNUD 2021-2025
- Plan de Iniciación del Proyecto 2020
- Plan Estratégico de Gobierno (PEG) 2019-2024
- Plan Quinquenal de la Autoridad PROPANAMA 2020-2024
- PRODOC del Proyecto 2020-2024
- Revisión Sustantiva 001-2021
- Agenda nacional de las metas de los ODS-PEN 2030
- Planes Operativos Anuales (POA) 2021, 2022 y 2023
- Informes anuales 2021, 2022 y 2023
- Reporte de lecciones aprendidas 2021
- Informes de Auditoría
- Informes combinados de gastos
- Actas de reuniones de la Junta Directiva
- Acta de traspaso de inventario
- Quality Assurance Reports
- Términos de Referencia de la evaluación

Anexo 1. Matriz metodológica de la evaluación

Variables	Preguntas clave	Actores sujetos de consulta					Métodos	
		Equipo proyecto	PROPANAMA	Contrapartes	PNUD	Beneficiarios	Revisión documental	Entrevista
1. Pertinencia	1.1 ¿En qué medida el proyecto ha respondido a las políticas y prioridades del GdP relativas al comercio exterior e inversión privada extranjera y nacional?							
	1.2 ¿En qué medida el proyecto ha respondido a las necesidades de apoyo y los derechos de asociaciones empresariales y asociados para mejorar la calidad de su oferta exportable y acceder a mercados internacionales?							
	1.3 ¿En qué medida el proyecto se ha alineado y contribuye a los resultados del marco estratégico del PNUD?							
	1.4 ¿De qué manera el proyecto se ha adaptado a los cambios del contexto y prioridades de los socios para mantener su pertinencia a lo largo de su ciclo de duración?							
	1.5 ¿De qué manera el proyecto ha incluido el enfoque de igualdad de género y contribuido a la reducción de las brechas de desigualdad de las mujeres en el sector de comercio exterior e inversión privada?							
2. Coherencia	2.1 ¿Cuál es el nivel de comunicación y coordinación establecido por la coordinación del Proyecto con las distintas direcciones u oficinas de la Autoridad PROPANAMA?							
	2.2 ¿Cuál es nivel de comunicación y coordinación con los socios y las contrapartes del proyecto?							
	2.3 ¿Qué medidas ha adoptado el proyecto para coordinar y construir sinergias con otras iniciativas de los socios en materia de comercio exterior y fomento de la inversión privada?							
	2.4 ¿Qué alianzas y complementariedades ha construido el proyecto con iniciativas de otros cooperantes y actores nacionales que promueven objetivos y resultados similares en el país?							
	2.5 ¿Cuál es el valor agregado diferencial del proyecto con respecto a otras intervenciones en el sector?							
	2.6 ¿Qué medidas se sugieren para mejorar la coordinación y las sinergias con otras intervenciones, tanto de los socios como de otros actores?							
3. Eficacia	3.1 ¿En qué medida el proyecto ha logrado o se prevé que logre los objetivos y resultados planificados al final de su ciclo de duración?							
	3.2 ¿Cuál es el nivel de avances de las metas de los productos de cada uno de los cuatro componentes?							
	3.3 ¿Cuáles actividades o estrategias han demostrado mayor efectividad para el logro de los objetivos y resultados planificados?							
	3.4 ¿En qué medida la Teoría de Cambio y otras herramientas de gestión disponibles han sido válidas y eficaces para tratar los desafíos del sector y orientar el lograr los objetivos y resultados propuestos?							
	3.5 ¿Qué factores internos y externos han facilitado o limitado el nivel de logro de los objetivos y resultados?							
4. Eficiencia	4.1 ¿El proyecto ha utilizado los recursos de manera apropiada y costo-eficiente para el logro de los objetivos y los resultados planificados?							
	4.2 ¿Las actividades y los insumos han sido implementados y entregados de manera oportuna a los distintos grupos de población beneficiaria?							
	4.3 En caso de hayan existido atrasos en la cadena de suministros: ¿Qué incidencia ha tenido en el logro de los objetivos y resultados?							
	4.4 ¿Qué medidas se han adoptado para evitar la repetición de los atrasos identificados?							
	4.5 ¿En qué medida la gobernanza, la estructura de organización y los instrumentos de gestión han contribuido al uso eficiente de los recursos?							

Variables	Preguntas clave	Actores sujetos de consulta					Métodos	
		Equipo proyecto	PROPANAMA	Contrapartes	PNUD	Beneficiarios	Revisión documental	Entrevista
	4.6 ¿Ha sido oportuno el apoyo político, técnico y soporte administrativo brindado por el PNUD? ¿Cuáles son los retos por superar en el futuro?							
	4.7 ¿Qué áreas de mejoras se observan para mejorar la eficiencia del proyecto en el último tramo de ejecución?							
5. Sostenibilidad	5.1 ¿Cuál es el nivel de apropiación de los objetivos y resultados del proyecto por parte de los principales socios, contrapartes y beneficiarios finales?							
	5.2 ¿En qué medida las capacidades fortalecidas en los distintos actores son suficientes para asegurar la implementación efectiva de las políticas y estrategias de promoción de exportaciones e inversión privada en el país?							
	5.3 ¿Qué medidas ha adoptado el proyecto para la creación de condiciones de sostenibilidad de sus resultados, incluyendo la movilización de recursos financieros?							
	5.4 ¿De qué manera la comunicación y visibilidad del proyecto ha contribuido a crear un entorno propicio para su sostenibilidad?							
	5.5 ¿Qué medidas se recomiendan para reforzar la sostenibilidad del proyecto en el nuevo ciclo de gobierno?							
6. Aprendizajes	6.1 ¿Qué aprendizajes o lecciones generadas ha generado la experiencia de gestión del proyecto que merecen ser resaltados para futuras iniciativas similares?							
	6.2 Socios y beneficiarios: ¿Qué aprendizajes o lecciones merecen ser tenidas en cuenta en futuras iniciativas similares?							
	6.3 ¿En qué medida los aprendizajes del proyecto han sido documentados y compartidos con los socios, beneficiarios y otros actores?							

Anexo 2. Agenda de recolección de información 1

Evaluación Intermedia Proyecto Output 124609 PROPANAMA: Agenda de entrevistas virtual

Día/Hora	Nombre/cargo	Link
Martes 5 diciembre		
14:00-15 :00	María del Carmen Sacasa (RR PNUD); Irina Madrid (Especialista M&E); Patricia Pérez (Oficial de Clúster); Sofía Herrera (Coordinadora de Proyecto)	Microsoft Teams meeting Join on your computer, mobile app or room device Click here to join the meeting Meeting ID: 376 094 247 016 Passcode: zKLqbs Download Teams Join on the web Join with a video conferencing device 531367522@t.plcm.vc Video Conference ID: 129 955 944 9 Alternate VTC instructions
15:00-16 :00	Nelva Araúz Especialista de Género PNUD	Reunión de Microsoft Teams Únase a través de su ordenador, aplicación móvil o dispositivo de sala Haga clic aquí para unirse a la reunión ID de la reunión: 370 928 929 770 Código de acceso: 6sPnDk Descargar Teams Unirse en la web Unirse con un dispositivo de videoconferencia 531367522@t.plcm.vc Id. de conferencia VTC: 129 046 800 2 Instrucciones alternativas de VTC Infórmese Opciones de reunión
Miércoles 6 diciembre		
9 :00-10 :00	Presentación del Proyecto PS124609 Irina Madrid (Especialista M&E); Giovanni Moreno (Asistente de Programa), Sofía Herrera (Coordinadora de Proyecto); Fernando Navarro (Especialista IT); Valerie Batista (Asistente de Proyecto); Lourdes Pérez (Secretaria General de PROPANAMA)	Reunión de Microsoft Teams Únase a través de su ordenador, aplicación móvil o dispositivo de sala Haga clic aquí para unirse a la reunión ID de la reunión: 396 397 811 254 Código de acceso: 5fzEff Descargar Teams Unirse en la web Unirse con un dispositivo de videoconferencia 531367522@t.plcm.vc Id. de conferencia VTC: 124 346 052 2 Instrucciones alternativas de VTC Infórmese Opciones de reunión
10:00-11:30	Sofía Herrera (Coordinadora de Proyecto); Fernando Navarro (Especialista IT); Valerie Batista (Asistente de Proyecto) Unidad Coordinadora PNUD-PROPANAMA	Reunión de Microsoft Teams Únase a través de su ordenador, aplicación móvil o dispositivo de sala Haga clic aquí para unirse a la reunión ID de la reunión: 358 737 656 541 Código de acceso: LqEiDm Descargar Teams Unirse en la web Unirse con un dispositivo de videoconferencia 531367522@t.plcm.vc Id. de conferencia VTC: 128 487 516 3 Instrucciones alternativas de VTC Infórmese Opciones de reunión

Día/Hora	Nombre/cargo	Link
12:00-13 :00	Ariane Neira Coordinadora Técnica Proyecto PNUD-MICI	Reunión de Microsoft Teams Únase a través de su ordenador, aplicación móvil o dispositivo de sala Haga clic aquí para unirse a la reunión ID de la reunión: 386 450 145 848 Código de acceso: aKst4s Descargar Teams Unirse en la web Unirse con un dispositivo de videoconferencia 531367522@t.plcm.vc Id. de conferencia VTC: 129 398 655 3 Instrucciones alternativas de VTC Infórmese Opciones de reunión
14 :30-15 :30	Carmen Gisela Vergara (Administradora) y Lourdes Pérez (Secretaria General) PROPANAMA	Reunión de Microsoft Teams Únase a través de su ordenador, aplicación móvil o dispositivo de sala Haga clic aquí para unirse a la reunión ID de la reunión: 297 394 941 868 Código de acceso: pFCN4M Descargar Teams Unirse en la web Infórmese Opciones de reunión
Jueves 7 diciembre		
9:00-10:00	Diego Ortiz De Zevallos (Sub Administrador-PROPANAMA)	Reunión de Microsoft Teams Únase a través de su ordenador, aplicación móvil o dispositivo de sala Haga clic aquí para unirse a la reunión ID de la reunión: 380 933 691 483 Código de acceso: FFBmqm Descargar Teams Unirse en la web Unirse con un dispositivo de videoconferencia 531367522@t.plcm.vc Id. de conferencia VTC: 122 302 303 2 Instrucciones alternativas de VTC
10:00-11:00	Allan Ritter (Director de Promoción Internacional-PROPANAMA)	Reunión de Microsoft Teams Únase a través de su ordenador, aplicación móvil o dispositivo de sala Haga clic aquí para unirse a la reunión ID de la reunión: 367 754 123 904 Código de acceso: tZRddU Descargar Teams Unirse en la web Unirse con un dispositivo de videoconferencia 531367522@t.plcm.vc Id. de conferencia VTC: 129 304 751 0 Instrucciones alternativas de VTC
12:00-13:00	Paola Ochy (Directora de Mercadeo-PROPANAMA)	Reunión de Microsoft Teams Únase a través de su ordenador, aplicación móvil o dispositivo de sala Haga clic aquí para unirse a la reunión ID de la reunión: 342 851 798 084 Código de acceso: bnNRTJ Descargar Teams Unirse en la web Unirse con un dispositivo de videoconferencia

Día/Hora	Nombre/cargo	Link
		531367522@t.plcm.vc Id. de conferencia VTC: 126 878 401 3 Instrucciones alternativas de VTC
13:00-14:00	Ángel Henriquez (Director de Administración y Finanzas - PROPANAMA)	Reunión de Microsoft Teams Únase a través de su ordenador, aplicación móvil o dispositivo de sala Haga clic aquí para unirse a la reunión ID de la reunión: 357 280 344 973 Código de acceso: KA8g38 Descargar Teams Unirse en la web Unirse con un dispositivo de videoconferencia 531367522@t.plcm.vc Id. de conferencia VTC: 127 924 825 5 Instrucciones alternativas de VTC
Lunes 11 diciembre		
9:30-10:30	Sophie de Breebart- Diseñadora del proyecto	Reunión de Microsoft Teams Únase a través de su ordenador, aplicación móvil o dispositivo de sala Haga clic aquí para unirse a la reunión ID de la reunión: 326 870 360 674 Código de acceso: wmcí6x Descargar Teams Unirse en la web Unirse con un dispositivo de videoconferencia 531367522@t.plcm.vc Id. de conferencia VTC: 124 814 284 5 Instrucciones alternativas de VTC
10:30-11:30	Patricia Pérez – Oficial del Clúster de Gobernabilidad, Paz y DDHH	Reunión de Microsoft Teams Únase a través de su ordenador, aplicación móvil o dispositivo de sala Haga clic aquí para unirse a la reunión ID de la reunión: 360 857 753 52 Código de acceso: Ge3xCF Descargar Teams Unirse en la web Unirse con un dispositivo de videoconferencia 531367522@t.plcm.vc Id. de conferencia VTC: 122 565 335 2 Instrucciones alternativas de VTC
12:00-12:30	Valerie Batista – Asistente de Proyecto PROPANAMA	Reunión de Microsoft Teams Únase a través de su ordenador, aplicación móvil o dispositivo de sala Haga clic aquí para unirse a la reunión ID de la reunión: 331 042 963 861 Código de acceso: YoFgxx Descargar Teams Unirse en la web Unirse con un dispositivo de videoconferencia 531367522@t.plcm.vc Id. de conferencia VTC: 121 894 606 7 Instrucciones alternativas de VTC
13:00-14:00	José Cuervo - Presidente de CAPATEC	Reunión de Microsoft Teams Únase a través de su ordenador, aplicación móvil o dispositivo de sala Haga clic aquí para unirse a la reunión

Día/Hora	Nombre/cargo	Link
		ID de la reunión: 346 283 286 100 Código de acceso: etmAbQ Descargar Teams Unirse en la web Unirse con un dispositivo de videoconferencia 531367522@t.plcm.vc Id. de conferencia VTC: 122 537 538 6 Instrucciones alternativas de VTC
14:30-15:30	Bianca Morán Gerente Administrativa ECOTOPIA	Reunión de Microsoft Teams Únase a través de su ordenador, aplicación móvil o dispositivo de sala Haga clic aquí para unirse a la reunión ID de la reunión: 379 717 920 095 Código de acceso: opTBxM Descargar Teams Unirse en la web Unirse con un dispositivo de videoconferencia 531367522@t.plcm.vc Id. de conferencia VTC: 126 770 339 6 Instrucciones alternativas de VTC
Martes 12 diciembre		
9:00-10:00	Katherine Shahani – Junta Directiva de PROPANAMA	
10:00-11:00	Rosemary Piper – Directora Ejecutiva del Centro Nacional de Competitividad	Reunión de Microsoft Teams Únase a través de su ordenador, aplicación móvil o dispositivo de sala Haga clic aquí para unirse a la reunión ID de la reunión: 344 567 267 650 Código de acceso: 7htzwU Descargar Teams Unirse en la web Unirse con un dispositivo de videoconferencia 531367522@t.plcm.vc Id. de conferencia VTC: 126 942 858 9 Instrucciones alternativas de VTC
12:00-13:00	Allan Ritter (Director de Promoción Internacional-PROPANAMA)	Reunión de Microsoft Teams Únase a través de su ordenador, aplicación móvil o dispositivo de sala Haga clic aquí para unirse a la reunión ID de la reunión: 367 754 123 904 Código de acceso: tZRddU Descargar Teams Unirse en la web Unirse con un dispositivo de videoconferencia 531367522@t.plcm.vc Id. de conferencia VTC: 129 304 751 0 Instrucciones alternativas de VTC
Miércoles 13 diciembre		
8:00-9:00	Alicia Jiménez – Presidenta de FEDECAMARAS	Reunión de Microsoft Teams Únase a través de su ordenador, aplicación móvil o dispositivo de sala Haga clic aquí para unirse a la reunión ID de la reunión: 395 005 720 236 Código de acceso: iaGSyh Descargar Teams Unirse en la web Unirse con un dispositivo de videoconferencia 531367522@t.plcm.vc

Día/Hora	Nombre/cargo	Link
		Id. de conferencia VTC: 126 260 880 3 Instrucciones alternativas de VTC
9:30-10:30	Diego Ortiz De Zevallos (Sub Administrador-PROPANAMA)	Reunión de Microsoft Teams Únase a través de su ordenador, aplicación móvil o dispositivo de sala Haga clic aquí para unirse a la reunión ID de la reunión: 380 933 691 483 Código de acceso: FFBmqm Descargar Teams Unirse en la web Unirse con un dispositivo de videoconferencia 531367522@t.plcm.vc Id. de conferencia VTC: 122 302 303 2 Instrucciones alternativas de VTC
Jueves 14 diciembre		
8:00-9:00	Jorge Escobar – Presidente CAMCHI	Reunión de Microsoft Teams Únase a través de su ordenador, aplicación móvil o dispositivo de sala Haga clic aquí para unirse a la reunión ID de la reunión: 345 185 641 535 Código de acceso: oMXoW3 Descargar Teams Unirse en la web Unirse con un dispositivo de videoconferencia 531367522@t.plcm.vc Id. de conferencia VTC: 128 140 255 4 Instrucciones alternativas de VTC
10:00-11:00	José Ramón Icaza-JD de PROPANAMA/SECTOR PRIVADO	Reunión de Microsoft Teams Únase a través de su ordenador, aplicación móvil o dispositivo de sala Haga clic aquí para unirse a la reunión ID de la reunión: 379 800 407 50 Código de acceso: S34HPm Descargar Teams Unirse en la web Unirse con un dispositivo de videoconferencia 531367522@t.plcm.vc Id. de conferencia VTC: 125 731 449 4 Instrucciones alternativas de VTC
Lunes 18 diciembre		
10:00-11:00	CARLOS CAMPOS – PRESIDENE a.i. de GANTRAP (Grupo de Agroexportadores No Tradicionales de Panamá)	Reunión de Microsoft Teams Únase a través de su ordenador, aplicación móvil o dispositivo de sala Haga clic aquí para unirse a la reunión ID de la reunión: 318 796 608 559 Código de acceso: wNenrF Descargar Teams Unirse en la web Unirse con un dispositivo de videoconferencia 531367522@t.plcm.vc Id. de conferencia VTC: 122 132 006 7 Instrucciones alternativas de VTC

Anexo 3. Agenda de recolección de información 2

**PROYECTO Output 124609 PROPANAMA
EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO
AGENDA DE ACTIVIDADES DE CAMPO EN CIUDAD PANAMÁ**

Hora de Panamá	Lunes 22 de enero	Martes 23 de enero	Miércoles 24 de enero	Jueves 25 de enero	Viernes 26 de enero
9:00-9:30	SOFIA HERRERA BARRIA Coordinadora de Proyecto Senior PNUD Lugar: PROPANAMA			José Ramón Icaza 1. Miembro de la Junta Directiva (Sector privado) 2. Expresidente de la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá. Lugar: MARAZUL	PNUD BRIEF (Entrega de Hallazgos Preliminares al Comité de Referencia) Lugar: PNUD
9:30-10:00					
10:00-10:30					Irina Madrid (Especialista en Planificación, Monitoreo y Evaluación) Lugar: PNUD
10:30-11:00	Administradora, Subadministrador y Secretaria General de PROPANAMA. Lugar: PROPANAMA				
11:00-11:30			Rubén Castillo Presidente de CONEP Lugar: CONEP	Horacio Estribí JD - MEF Lugar: PROPANAMA	
11:30-12:00					
12:00-12.30					
12:30-1:00					

1:00-1:30	Ariadna Rodulfo Asesora del Ministro del MICI Lugar: MICI			Tomás Solís Director de AGRONEGOCIOS MIDA Lugar: Virtual	
1:30-2:00		Amparo Rojas TRADE SPECIALIS T AMCHAM Lugar: Virtual			
2:00-2:30			Margelia Palacios Directora de Cooperación Internacional (MIRE) Lugar: Virtual		Junter Tedman Presidente SCAP Lugar: Virtual
2:30-3:00				Víctor Pérez Presidente de Asociación Panameña de Exportadores (APEX) Lugar: Virtual	
3:00-3:30		Felipe Rodríguez Presidente de CECOMRO Lugar: Virtual			
3:30-4:00					
4:00-4:30				José Tovar Presidente CAMCHI Lugar: Virtual	
4:30-5:00					
5:00-5:30					

Dirección

PROPANA MA:	PH OMEGA, Entre Avenida Samuel Lewis y calle 53 Obarrio. Al lado de la Iglesia El Santuario. PISO: MEZZANINE.	https://maps.app.goo.gl/Wnh2uMiehEUrkc6F6
MICI:	Plaza Edison, Avenida Ricardo J. Alfaro. Piso 3, subiendo el elevador de viajes Blok. Anunciarse en recepción. SALÓN ATLÁNTICO	
CONEP:	Balboa, Ancón, calle avenida Morgan, 4ta casa a mano derecha tel.211-2677-211-2672. CoNEP ubicada en Balboa Ancón calle avenida Morgan 4 casa a mano derecha tel.211-2677-211-2672.	https://maps.app.goo.gl/hnrKiHpEg3nJWsNU8
MARAZUL:	Calle 50, Edificio BMW Plaza, piso 7. Tel 391 7200	https://maps.app.goo.gl/kZS6iYtAhC38Joo6A
PNUD:	Deam Plaza, Costa del Este, piso 12	https://maps.app.goo.gl/TA7kb8iaYMVDNzz79

Anexo 4. Código de Conducta para Evaluadores (as)

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.

Anexo 5. Acuerdo de 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: Luis David Grajeda Roldán

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: Guatemala, 12 de diciembre de 2023.

Luis David Grajeda

Firma: _____

Anexo 6. Términos de Referencia de la Evaluación (TdR)

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
TÉRMINOS DE REFERENCIA
CLUSTER: Gobernabilidad, Paz y Derechos Humanos (GOB)
A. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA CONSULTORÍA
<p>Título del Proyecto: “Fortalecimiento de la Autoridad PROPANAMA para la efectiva aplicación de una Política Exterior de Atracciones de Inversiones y Promoción de Exportaciones como Catalizador del Desarrollo Sostenible e Inclusivo del País”.</p> <p>Número de Proyecto: Output 00124609</p> <p>Tipo de Contrato: Contrato Individual (IC) para realizar Evaluación de Medio Término del Proyecto en referencia</p> <p>Supervisor Directo: Oficial de Programa, Coordinadora de Proyecto</p> <p>Modalidad de Ejecución: Proyecto de Implementación Nacional (NIM)</p> <p>Lugar: Ciudad de Panamá, provincia de Chiriquí</p> <p>Fecha de Inicio Estimada: 17 de noviembre de 2023 al 16 de enero de 2024 (Misión de campo entre el 27 de noviembre al 4 de diciembre de 2023)</p> <p>Duración: 60 días calendario (40 días efectivos de trabajo)</p>
B. DESCRIPCION DEL PROYECTO Ó ANTECEDENTES
<p>Antecedentes del proyecto:</p> <p>Este proyecto inició con un Plan de Iniciación a inicios de 2020 con la suma de \$750,00 dólares, luego se firmó un Prodoc en diciembre de 2020 por la suma de USD \$2,045,000.00, con el objeto de fortalecer las capacidades institucionales de la Agencia PROPANAMA para la efectiva aplicación de una estrategia de atracción de inversiones y promoción de exportaciones que contribuya al crecimiento económico inclusivo y sustentable de Panamá, a la mejora de la calidad de vida de los panameños (as), y a la consolidación del posicionamiento internacional del país.</p> <p>El día 25 de junio de 2021, la Junta del Proyecto acordó aprobar la Revisión Sustantiva 001-2021 al Documento de Proyecto (PRODOC), con miras hacer efectivas las siguientes modificaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Agencia PROPANAMA es reemplazada por la Autoridad PROPANAMA creada mediante Ley 207 de 5 de abril de 2021 (G.O. 29,256 del 6 de abril de 2021), la cual propicia que la Agencia se convierta en la AUTORIDAD de Atracción de Inversiones y de Promoción de Exportaciones PROPANAMA, como organismo autónomo, con presupuesto propio y administración independiente, con miras a fortalecer el compromiso nacional e internacional que compete esta materia. 2. Aumentar el presupuesto para los años 2021, 2022, 2023 y 2024, así como la estructura de personal, para responder a las nuevas responsabilidades de la Autoridad. La nueva inversión presupuestaria se centra en los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de la Gestión Operativa del Proyecto. • Adquisición de herramientas tecnológicas desarrolladas e implementadas, incluyendo la renovación de licencias. • Organización de webinars, reuniones virtuales, <i>open house</i>, misiones inversas y exposiciones internacionales. • Ejecución de las ferias y ruedas de negocios virtuales y presenciales. • Promoción de la imagen de Panamá a nivel mundial y desarrollo de la marca país. • Implementación del Plan Estratégico de Comunicación y Mercadeo, con su respectivo diseño, reproducción y distribución de material promocional. 3. La revisión presupuestaria se ve reflejada en un nuevo Plan Plurianual del Proyecto, con un aumento tanto en del fondo 30071 como en el fondo 30075, lo que refleja una variación total de \$19,011,768.60. El monto total de la Revisión Sustantiva asciende a \$21,056,768.60.

El propósito de la NUEVA Autoridad para la Atracción de Inversiones y la Promoción de Exportaciones es **fomentar** la atracción de inversiones y **promover** las exportaciones en Panamá. Esto se establece en la Ley N° 207, que crea a la nueva institución y dicta otras disposiciones. Es por ello que para mantener un trabajo armónico con las otras instituciones del estado relacionadas con los temas de inversiones y exportaciones (MICI y la Secretaría Estratégica para el Desarrollo y la Competitividad-SEDCO), se ha organizado el trabajo de la siguiente manera:

PROPANAMA: Promueve	PRESIDENCIA -SEDCO: Facilita	MICI: Regula
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve a Panamá como destino de inversión extranjera directa y las exportaciones mediante la red de Embajadas y Consulados. • Identifica y promueve las oportunidades de inversión y exportación, mediante la red de Embajadas y Consulados. • Promueve la imagen de Panamá y el fortalecimiento de la marca país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe y capta potenciales inversionistas para lograr la ejecución de sus proyectos. • Promueve el establecimiento de inversiones mejorando el clima de negocios en el país. • Fomenta y Facilita todas las Inversiones Privadas del país, de manera coordinada con PROPANAMA, MICI y todas las instituciones. • Alineación institucional para el fomento y facilitación de las inversiones. • Propone los planes de inversión estratégica (en sectores estratégicos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Regula - reglamenta y promueve los regímenes de atracción de inversiones y exportaciones al país. • Actúa como brazo estratégico y de inteligencia del Estado, en el fortalecimiento de las industrias nacionales. • Atiende las necesidades y requerimientos para mejorar el clima de negocios en el país. • Apoya en la preparación de la oferta exportable para competir en los mercados internacionales.

La estrategia de cambio del proyecto es asegurar que la Inversión Extranjera Directa (IED) y las exportaciones favorezcan la obtención de objetivos de desarrollo prioritarios para el país.

La obtención de los resultados esperados del proyecto será posible a través de los siguientes componentes:

- Componente 1: Fortalecimiento de la Autoridad PROPANAMA,
- Componente 2: Incremento de la Inversión Extranjera Directa (IED),
- Componente 3: Promoción de las exportaciones, y
- Componente 4: Promoción y Mercadeo.

El proyecto está vinculado al Efecto 2 del Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible en Panamá (UNSDCF) y del Programa de País 2021-2025 que indica que “Al 2025, Panamá cuenta con una gobernanza participativa e instituciones nacionales y locales inclusivas, eficaces, transparentes y justas al servicio de las personas, articuladas entre sí y en alianza con actores no gubernamentales; con enfoque territorial, de derechos humanos, intercultural, de género, curso de vida y sin dejar a nadie atrás”. También está alineado con el Plan Estratégico de Gobierno 2019-2024 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 17, 16, 10, 9, 8, y 5 y sus respectivas metas e indicadores en los esfuerzos de promover el desarrollo humano inclusivo y sostenible orientado hacia la mejora de la calidad de vida y la reducción de las brechas de desarrollo.

Este proyecto cuenta con tres años de implementación y prevé finalizar en diciembre de 2024. Por esta razón se **requiere de una evaluación 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 beneficiarios (as) de los resultados de este ejercicio, asegurando así la rendición de cuentas y la toma de decisiones sobre las acciones a tomar con miras a obtener los resultados esperados.

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

Número en Quantum y Título del Proyecto	<p>Output 00124609: “Fortalecimiento de la Autoridad PROPANAMA para la efectiva aplicación de una Política Exterior de Atracciones de Inversiones y Promoción de Exportaciones como Catalizador del Desarrollo Sostenible e Inclusivo del País”</p> <p>Arreglos de Gestión: Proyecto de Implementación Nacional (NIM)</p>
País / Región	Panamá / América Latina y El Caribe

<p>Efecto del UNSDCF/CPD y Producto Esperado del Programa del País 2021-2025 del PNUD, con que se alinea este proyecto:</p>	<p>Efecto previsto conforme lo establecido en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en Panamá (UNSDCF) / Marco de Resultados y Recursos del Programa de País del PNUD 2021 - 2025:</p> <p>Efecto 2: “Al 2025, Panamá cuenta con una gobernanza participativa e instituciones nacionales y locales inclusivas, eficaces, transparentes y justas al servicio de las personas, articuladas entre sí y en alianza con actores no gubernamentales; con enfoque territorial, de derechos humanos, intercultural, de género, curso de vida y sin dejar a nadie atrás “</p> <p>Producto 2.1: Instituciones modernizadas y más sólidas responden a las necesidades de las personas y los territorios y cumplen funciones públicas con eficacia en los planos nacional y subnacional.</p> <p>Indicador: Número de soluciones tecnológicas, de infraestructura y/o de procedimiento desarrolladas para mejorar la prestación de servicios públicos y otras funciones gubernamentales a nivel nacional y subnacional.</p> <p>Línea base: 5 (2020)</p> <p>Meta: 20 (2025)</p>
<p>UNDP Strategic Plan 2022-2025:</p> <p>SP Outcome 1: Structural transformation accelerated, particularly green, inclusive and digital transitions.</p> <p>Signature Solutions 2: Governance</p>	<p>Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD 2022-2025:</p> <p>Result 2.3 Responsive governance systems and local governance strengthened for socio economic opportunity, inclusive basic service delivery, community security, and peacebuilding</p> <p>Indicador IRRF 2.3.1 Number of national institutions with strengthened public administration and core government functions for:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Improved service delivery • Number of technological and/or procedural solutions developed to improve public service delivery and other government functions at national and subnational levels. <p>SDG Targets:</p> <p><u>TARGET 16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas</u></p> <p><u>TARGET 16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades</u></p> <p><u>TARGET 8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros</u></p> <p><u>TARGET 5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisivos en la vida política, económica y pública.</u></p>
<p>Resultados Esperados del Proyecto</p>	<p>La obtención de los resultados esperados será posible a través de los siguientes componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Componente 1: Fortalecimiento de la Autoridad PROPANAMA, ▪ Componente 2: Incremento de la Inversión Extranjera Directa (IED), ▪ Componente 3: Promoción de las exportaciones, y ▪ Componente 4: Promoción y Mercadeo.
<p>Gender Marker:</p>	<p>GEN 2</p>
<p>Asociado en la Implementación:</p>	<p>AUTORIDAD de Atracción de Inversiones y de Promoción de Exportaciones (PROPANAMA)</p>
<p>Fuente de Financiación:</p>	<p>Fondos de Gobierno y Fondos Compartidos</p>
<p>Presupuesto o monto total del proyecto:</p>	<p>\$ 21,056,768.60 dólares americanos</p>
<p>Fecha de inicio y final del Plan de Iniciación - Output: 116794</p>	<p>Fecha de inicio: 20 de febrero de 2020 Fecha de finalización: 30 de junio de 2021</p>
<p>Fecha de inicio y final del ProDoc:</p>	<p>Fecha de inicio del ProDoc: 1 de diciembre de 2020 Fecha de finalización original del ProDoc: 31 de diciembre de 2024 Fecha de finalización de Revisión Sustantiva 001/2021: 31 de diciembre de 2024</p>
<p>Fechas de la Junta de Proyecto realizadas</p>	<p>2021, 2022 y 2023</p>

Gasto del Proyecto hasta septiembre de 2023	\$ 1,350,448.81 dólares americanos (ENERO A SEPT 2022) \$ 4,342,573.80 dólares americanos (2021+2022+ hasta septiembre de 2023)
--	--

El proyecto está vinculado a la Teoría de cambio del Programa de País y está asociado al área estratégica 2: Gobernanza, e institucionalidad, y al Efecto 2: "Al 2025, Panamá cuenta con una gobernanza participativa e instituciones nacionales y subnacionales inclusivas, eficaces, transparentes, que cumplen la ley al servicio de las personas, articuladas entre sí y en alianza con actores no gubernamentales; con enfoque de derechos humanos, intercultural, de género, curso de vida, territorial y sin dejar a nadie atrás"; y al producto 2.1 "Instituciones modernizadas y fortalecidas responden a las necesidades de las personas y los territorios y desempeñan funciones públicas eficientes a nivel nacional y subnacional". También está alineado con el Plan Estratégico de Gobierno 2019-2024 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 17, 16, 10, 9, 8, y 5 y sus respectivas metas e indicadores en los esfuerzos de promover el desarrollo humano inclusivo y sostenible orientado hacia la mejora de la calidad de vida y la reducción de las brechas de desarrollo.

El proyecto ha experimentado avances significativos en la transversalización de género, evidenciando un compromiso firme con la promoción de la igualdad de género en el ámbito de la promoción de exportaciones y la atracción de inversiones. Para ello cuenta con un **Análisis de principales dificultades de las empresas lideradas por mujeres, para poder exportar.**

C. OBJETIVO / PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN DE MEDIO TERMINO

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

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

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

La evaluación se lleva a cabo según el Plan de Evaluación del PNUD Panamá 2021-2025, el [Plan Estratégico del PNUD 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 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 TERMINO

El alcance de esta evaluación de medio término incluye el periodo desde el año 2020 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 beneficiarios. De igual forma, considera en qué medida la iniciativa responde a las prioridades de desarrollo humano y del plan corporativo del PNUD en los temas de empoderamiento e igualdad de género.
- **Coherencia:** cubre la compatibilidad de la intervención con otras intervenciones en el país, sector o institución. La medida en que otras intervenciones (en particular las políticas) apoyan o socavan la intervención, y viceversa. Incluye coherencia interna y coherencia externa: La coherencia interna aborda las sinergias e interrelaciones entre la intervención y otras intervenciones realizadas por la misma institución, así como la coherencia de la intervención con las normas y estándares internacionales relevantes a los que se adhiere esa institución o gobierno. La coherencia externa considera la coherencia de la intervención con las intervenciones de otros actores en el mismo contexto. Esto incluye la complementariedad, armonización y coordinación con otros, y la medida en que la intervención está agregando valor al tiempo que evita la duplicación de esfuerzos.
- **Eficacia:** es una medición del grado en el que la iniciativa ha logrado los resultados esperados (productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos productos y efectos.
- **Eficiencia:** mide si los insumos o recursos han sido convertidos en resultados de forma económica. Una iniciativa es eficiente cuando usa de manera apropiada y económica los recursos para generar los productos deseados.
- **Sostenibilidad:** mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa.

El impacto como criterio de evaluación no se utilizará en 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 (I) el proyecto tuvo deficiencias significativas
- Insatisfactoria (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en la coherencia
- Altamente Insatisfactoria (AI): El proyecto tuvo deficiencias severas

Para valorar eficacia:

- Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos
- Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores
- Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas

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

Para valorar eficiencia:

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

Para valorar sostenibilidad:

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

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

E. PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

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

A continuación, algunas preguntas sugeridas:

Diseño del proyecto:

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

Preguntas sugeridas en cuanto a los criterios de evaluación:

A. Pertinencia:

- ¿El enfoque del proyecto coincide con las prioridades nacionales?
- ¿Contempla el proyecto la inclusión de la perspectiva de género en la planificación de resultados y actividades?
- ¿La forma en que opera el Proyecto es aceptable y factible dentro del contexto nacional?
- 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

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?

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? ¿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 la institución para la planificación de sus territorios?
- ¿Se promueve la utilización de fuentes de financiamiento público y privado que garantizan la financiación de las demandas?
- ¿Cuál ha sido el rol de la Coordinación General del Proyecto para establecer relaciones con las distintas direcciones u oficinas de la Autoridad PROPANAMA?
- ¿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), Revisión Sustantiva 001/2020 del proyecto, planes anuales operativos, informes de procesos de sensibilización/capacitación, informes semestrales y anuales del proyecto, lecciones aprendidas, y cualquier otro material que el/la evaluador(a) considere útil para este examen basado en datos objetivos.

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

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

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

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

La metodología de la evaluación debe ser colaborativa y participativa²⁷ que garantice una estrecha relación con la Gerencia del PNUD y PROPANAMA.

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.

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

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

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](#).

²⁷ Para ideas sobre estrategias y técnicas innovadoras y participativas de seguimiento y evaluación, véase UNDP Discusión Paper: Innovations in Monitoring and Evaluations Results, 05 Nov 2013.

Entregable /Productos	Tiempo Estimado para Completar Tarea	Porcentaje a pagar	Revisión y Aprobación Requerida
<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%	Oficial de Programa del PNUD Coordinadora del Proyecto
<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. El Comité de Referencia y las partes interesadas deben examinar el borrador del informe de evaluación para asegurar que ésta cumple los criterios de calidad y emitir comentarios.</p> <p><u>El Comité de Referencia y las partes interesadas deben examinar el borrador del informe de evaluación para asegurar que ésta cumple los criterios de calidad y emitir comentarios.</u></p>	35 días calendario a partir de la firma del contrato	40%	Oficial de Programa del PNUD Coordinadora del Proyecto
<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)²⁸. El informe 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. 	50 días calendario a partir de la firma del contrato	40%	Oficial de Programa del PNUD Coordinadora del Proyecto

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

²⁸ La presentación final, en power point, de la Evaluación puede ser vía Skype.

E. ACUERDOS INSTITUCIONALES

Para la planificación, seguimiento y ejecución de esta Evaluación de medio término del proyecto se conformará un Comité de Referencia constituido por la Secretaria General de PROPANAMA, la Coordinadora del Proyecto de PROPANAMA-PNUD, la Oficial de Programa y la Especialista de Planificación, Seguimiento y Evaluación del PNUD.

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

1. Realizar la planificación, la gestión y la coordinación logística para el desarrollo de la evaluación 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 evaluación, comentarlos y 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 obtener las 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 de PROPANAMA-PNUD, supervisarán directamente el trabajo del evaluador/a.

El (la) Oficial de Programa, en conjunto con la Coordinadora del Proyecto de PROPANAMA-PNUD, 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 evaluador/a será responsable de su movilización en la Ciudad de Panamá y la provincia de Chiriquí. Debe reflejarlo en su Oferta Financiera.

F. DURACION DE LOS TRABAJOS

Duración: 60 días calendario (40 días efectivos de trabajo para el evaluador(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 y PROPANAMA para la elaboración del Informe Inicial de la evaluación	10 días
Misión en campo en la Ciudad de Panamá (entrevistas, cuestionarios, reuniones) Reunión informativa entre el Evaluador/a y el Comité de Referencia Entrega y presentación del Informe Inicial de la Evaluación, por el/la evaluador/a (entrega el diseño y los métodos de evaluación, Plan de Trabajo) <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	15 días
Periodo de revisión del borrador de informe de evaluación por el Comité de Referencia y las partes Interesadas	15 días hábiles
Preparación y entrega y presentación ²⁹ del Informe final de Evaluación de medio término	5 días
Ajuste del Informe Final en base a los comentarios del Comité de Referencia y entrega del Informe Final y entrega de bitácora de comentarios y respuestas	5 días
TOTAL	60 días calendario

²⁹ La presentación del informe final de la evaluación puede ser vía Skype, Teams, Zoom

H. LOCALIZACION DE LOS TRABAJOS
<p>Se prevé realizar los trabajos en Ciudad de Panamá y la provincia de Chiriquí.</p> <p>Viajes: Todos los gastos de viajes y estadía deben reflejarse en la Oferta Financiera.</p>
I. REQUISITOS DE SELECCIÓN DEL EXPERTO/A
<p>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.</p> <p>Experiencia General: Al menos 8 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.</p> <p>Experiencia específica: Al menos 8 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.</p> <p>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.</p> <p>Idiomas requeridos: español</p>
J. FORMA DE PAGO DEL EXPERTO/A
<p>El PNUD pagará al experto/a el monto de honorarios que se especifique en el contrato.</p> <p>El/la evaluador/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 él/la supervisor/a inmediato/a.</p> <p>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.</p>
K. ÉTICA DE LA EVALUACIÓN
<p>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.</p> <p>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.</p>

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

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

L. PRESENTACION RECOMENDADA Y OTRAS OBLIGACIONES

El evaluador(a) debe presentar la Carta de Oferente confirmando su disponibilidad, su Curriculum Vitae y su Oferta Financiera detallada. El/la evaluador/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: MARCO DE RESULTADOS DEL PROYECTO
ANEXO 3: LISTADO DE DOCUMENTOS MÍNIMOS A CONSULTAR
ANEXO 4: LISTADO PRELIMINAR DE ACTORES CLAVE A CONSULTAR
ANEXO54: PROPUESTA DE ESTRUCTURA PARA EL PLAN DE TRABAJO DE LA EVALUACIÓN
ANEXO 6: PROPUESTA DE ESTRUCTURA PARA EL INFORME DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO
ANEXO 7: MATRIZ DE EVALUACIÓN
ANEXO 8: CÓDIGO DE CONDUCTA PARA EVALUADORES-AS
ANEXO 9: FORMULARIO DE ACUERDO DE LA EVALUACIÓN
ANEXO 10: CONTROL DE CALIDAD DE LAS EVALUACIONES DEL PNUD

Este Término de Referencia está aprobado por:

Firma _____

Nombre y Cargo **Sofía Herrera, Coordinadora del proyecto PROPANAMA-PNUD**

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. (20 puntos) 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 8 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 8 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. Manejo de sistemas informáticos para la realización de la evaluación. Capacidad analítica y de relacionamiento mediante mapas mentales.	10
Puntaje Total		puntos

ANEXO 2: MARCO DE RESULTADOS DEL PROYECTO, según Revisión Sustantiva 001/2021

Efecto previsto conforme lo establecido en el Marco de Cooperación (UNSDCF) / Marco de Resultados y Recursos del Programa de País 2021-2025:

Área de Prioridad del UNSDCF 2021-2025: Gobernanza e Institucionalidad

Efecto 2: “Al 2025, Panamá cuenta con una gobernanza participativa e instituciones nacionales y locales inclusivas, eficaces, transparentes y justas al servicio de las personas, articuladas entre sí y en alianza con actores no gubernamentales; con enfoque territorial, de derechos humanos, intercultural, de género, curso de vida y sin dejar a nadie atrás”

Producto 2.2: Las instituciones y sus gestiones se encuentran fortalecidas, y son eficientes, ágiles y transparentes, al servicio de todas las personas, son capaces de luchar de manera eficaz contra todas las formas de delincuencia organizada y corrupción y facilitan la articulación e implementación de políticas públicas justas y equitativas, tanto a nivel nacional como a nivel territorial.

Indicadores de Efecto según lo establecido en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País 2021--2025, incluidos las metas y la línea de base:

Producto 2.1 Las instituciones modernizadas y fortalecidas responden a las necesidades de las personas y los territorios y cumplen funciones públicas eficientes a nivel nacional y subnacional.

Indicador 2.1.1: Número de soluciones tecnológicas y / o procesales desarrolladas para mejorar la prestación de servicios públicos y otras funciones gubernamentales a nivel nacional y subnacional.

Base de referencia al 2020: 5

Meta al 2025: 20

Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD 2018-2021:

SP Outcome 2: Accelerate structural transformations for sustainable development (Transformación estructural acelerada para el desarrollo sostenible).

SP Output 1.2.2 Enabling environment strengthened to expand public and private financing for the achievement of the SDGs

Indicators:

IRRF 1.2.2: Establecimiento de un entorno propicio fortalecido para ampliar la financiación pública y privada para el logro de los ODS

IRRF 2.2.1 Uso de tecnologías digitales y macrodatos habilitados para mejorar los servicios públicos y otras funciones gubernamentales

IRRF 2.2.2 Fortalecimiento de las instituciones para promover la inclusión, la transparencia y la rendición de cuentas.

Signature Solutions 2: Fortalecer la gobernanza eficaz, inclusiva y responsable.

SDG's Targets:

TARGET_16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas

TARGET_16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades

TARGET_8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros

TARGET_5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública

Título del Proyecto y Número del Proyecto en Atlas: Award 00120696– Output 00124609 “Fortalecimiento de la Autoridad PROPANAMA para la efectiva aplicación de una Política Exterior de Atracciones de Inversiones y Promoción de Exportaciones como Catalizador del Desarrollo Sostenible e Inclusivo del País” **(GEN 2)**

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año	Año	Año	Año	FINAL	
					2021	2022	2023	2024		
Objetivo: Fortalecer las capacidades institucionales de PROPANAMA para la efectiva aplicación de una estrategia de atracción de inversiones y promoción de exportaciones que contribuya al crecimiento económico inclusivo y sustentable de Panamá, a la mejora de la calidad de vida de los panameños (as), y a la consolidación del posicionamiento internacional del país	Nivel de eficacia de la Autoridad (número de acciones indicativas alcanzadas / número de acciones previstas)	PROPANAMA	No se encuentra disponible	2020	0.5	0.6	0.8	0.9	0.9	Reportes del Implementación del proyecto (acciones indicativas previstas en el plan anual de PROPANAMA presentado al Ministerio de Relaciones Exteriores)
	Nivel de eficiencia de la Autoridad ((costo de las acciones alcanzadas / presupuesto total de la Autoridad) * tiempo invertido en años)	PROPANAMA	No se encuentra disponible	2020	0.5	0.6	0.8	0.9	0.9	Reportes del Implementación del proyecto
	Efectividad (Eficiencia / Eficacia)	PROPANAMA	No se encuentra disponible	2020	1	1	1	1	1	Reportes del Implementación del proyecto
	Aumento en el nivel de ejecución de los recursos financieros de la Autoridad	PROPANAMA	No se encuentra disponible	2020	60% de ejecución	65% de ejecución	70% de ejecución	90% de ejecución	90% de ejecución	Reportes Financieros de PROPANAMA
Componente 1: La Autoridad de Atracción de Inversiones (PROPANAMA) y la política de comercio exterior se fortalecen como catalizadores del crecimiento económico inclusivo de Panamá										

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)				FINAL	METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año	Año	Año	Año		
					2021	2022	2023	2024		
Producto 1.1: Mayor eficacia y eficiencia operacional de PROPANAMA	1.1.1 Número de documentos estratégicos y operativos desarrollados	PROPANAMA	1	2020	(5) 6	(2) 8	(1) 9	(1) 10	10	Línea base: (1) Plan Estratégico PROPANAMA Documentos de los instrumentos estratégicos elaborados Año 1: (1) Plan Operativo PROPANAMA (2) Manual de procedimientos, (3) Plan de Comunicaciones, (4) Estrategia Nacional de Inversiones, (5) Reglamentación. Año 2: (1) Plan Operativo PROPANAMA aprobado (2) Metodología para la evaluación de Impacto (3) Manual organizacional y de funciones de la Autoridad. (4) Manual de cargos y clases ocupacionales de la Autoridad. (5) Reglamento de funcionamiento de los Comités Consultivos. (6) Reglamentos de funcionamiento interno, de la Junta Directiva y de los Comités Consultivos, entre otros. Año 3: (1) Plan Operativo PROPANAMA aprobado Año 4: (1) Plan Operativo PROPANAMA aprobado Riesgo: demora en los tiempos de aprobación
	1.1.2 Número de funcionarios contratados para el funcionamiento de la Autoridad PROPANAMA (desagregados por sexo)	RRHH MIRE/ PROPANAMA	17 (11 mujeres, 6 hombres)	2020	(3) 20 (13 mujeres, 7 hombres)	TBD	TBD	TBD		Las metas del 2022, 2023 y 2024 serán establecidas una vez determinada la estructura operativa ideal de PROPANAMA Informes de PROPANAMA Riesgo: error humano en la transcripción de datos, falta de recursos financieros.
	1.1.3 Número de visitas de intercambio de experiencias	PROPANAMA	0	2020	(2) 2	(4) 6	(4) 10	(4) 14	14	Informes de misión de funcionarios

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año	Año	Año	Año	FINAL	
					2021	2022	2023	2024		
	1.1.4 Número de acuerdos/contratos	PROPANAMA	12	2020	(3) 15	(3) 18	(3) 21	(3) 24	24	Acuerdos de cooperación de PROPANAMA. Riesgos: no todos los acuerdos son implementados
Producto 1.2: Embajadas, Consulados y Representaciones Comerciales integradas activamente en la implementación de la estrategia de atracción de inversiones y promoción de exportaciones	1.2.1 Número de acciones conjuntas desarrolladas con el servicio exterior	PROPANAMA	No se encuentra disponible	2020	(2) 2	(2) 4	(2) 6	(2) 8	8	Informes de PROPANAMA Riesgo: valoración cualitativa del grado de colaboración
	1.2.2 Número de acuerdos suscritos y/o iniciativas para IED o exportaciones que son materializadas por el servicio exterior	PROPANAMA	10	2020	(2) 12	(2) 14	(2) 16	(2) 18	18	Informes de PROPANAMA Acuerdos de cooperación interinstitucional con MICI, MIRE, MIDA, ATP, AMP y Secretaría General de las Asociaciones Público-Privada, entre otros.
Producto 1.3: Herramientas Tecnológicas Desarrolladas y Adoptadas	1.3.1 Número de soluciones tecnológicas desarrolladas para la optimización de servicios	PROPANAMA	3	2020	(4) 7	(3) 10	TBD	TBD	10	Línea base: (1) herramientas varias, (2) Pagina Web, (3) plataforma virtual de ferias y ruedas de negocios Año 1: (1), (2) y (3) consolidados, (4) Plataforma de información comercial internacional en materia de inversiones y exportaciones, (5) E-learning, (6) Base de datos: directorio, catálogo de exportación, Año 2: (8) Mapa/GIS interactivo de oportunidades, (9) redes sociales, Para los años 3 y 4 las metas serán definidas en la medida que las necesidades de PROPANAMA sean identificadas. Adquisición de infraestructura tecnológica/plataformas. Riesgo: demora en los tiempos de aprobación

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS	
			Valor	Año	Año	Año	Año	Año	FINAL		
					2021	2022	2023	2024			
	1.3.2 Número de actualizaciones de información relevante en materia de atracción de inversiones y exportaciones a través de PanaNET	PROPANAMA	No se encuentra disponible	2020	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	Tipo de información: ficha producto, potenciales inversionistas y compradores internacionales, cambios legislativos del país, incentivos de importación, entre otros Las metas serán definidas una vez establecida la planificación Datos suministrados por la plataforma PanaNet Riesgo: la plataforma sobreestima los usuarios
	1.3.3 Número de capacitaciones desarrolladas en la plataforma e-learning	PROPANAMA	No se encuentra disponible	2020	(2) 2	(1) 3	TBD	TBD	TBD	TBD	Las metas 2023 y 2024 serán definidas una vez la plataforma se encuentre en funcionamiento y los planes estratégicos definidos. Datos suministrados por la plataforma e-learning Las metas serán definidas una vez la plataforma se encuentre en funcionamiento. Riesgo: la plataforma sobreestima los usuarios
Componente 2: Impulsar la Atracción de Inversión Extranjera Directas orientadas a sectores prioritarios para el país que puedan potenciar la consecución de los ODS, la transferencia de conocimientos y tecnología, y propicien la competitividad y la transformación productiva											
Producto 2.1: Incremento de las inversiones extranjeras directas centrada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	2.1.1 Valor de la posición de Panamá en el Índice "Facilidad para hacer Negocios"	Banco Mundial	86	2019	85	83	81	79	79	79	Meta final establecida basada en el valor del índice en 2018. Reporte "Doing Business" del Banco Mundial. Riesgo: incongruencias con información oficial.
	2.1.2 Número de actividades de negocio y ferias.	PROPANAMA	10	2020	(2) 12	(2) 14	(2) 16	(2) 18	18	18	Actividades relativas a Panamá Invest, Panamá day open house, ferias de inversión, encuentros de negocio, misiones internacionales, entre otras Reportes de Implementación del proyecto. Informe Final de EXPO 2020 Dubái. Número de webinars, reuniones virtuales, openhouse y misiones inversas realizadas. (Informes).

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año	Año	Año	Año	FINAL	
					2021	2022	2023	2024		
	2.1.3 Número de proyectos de IED proveniente de inversores nuevos;	PROPANAMA	0	2020	(2) 2	(2) 4	(2) 6	(2) 8	8	Requiere de una Estrategia Nacional de Inversiones para la captación de IED alineada con los objetivos de desarrollo Reportes de implementación del proyecto
	2.1.4 Número de empleos creados como resultado directo de la IED (segregado por genero)	INEC	No se encuentra disponible	2020	TDB	TDB	TDB	TDB	TDB	Metas para determinar establecido el tipo de inversiones a promoverse Estadísticas Nacionales Riesgo: la situación de la pandemia del COVID 19 afecta las capacidades de la institución para la generación de estadísticas.
Producto 2.2: Seguimiento y Suministro de Servicios Post - inversión	2.2.1 Número de documentos orientativo estratégico que defina las líneas de servicios post-inversión y protocolos de seguimiento	PROPANAMA	0	2020	(1) 1	(0) 1	(0) 1	(0) 1	1	Archivos de PROPANAMA Documento orientativo de servicios post-inversión y seguimiento
Componente 3: Fomento de las Exportaciones y de la Competitividad										
Producto 3.1: Promoción Comercial y Desarrollo de Mercados de Exportación - Apertura de nuevos mercados	3.1.1 Número de nuevos mercados para los sectores exportadores.	PROPANAMA	0	2020	(3) 3	(1) 4	(1) 5	(1) 6	6	Registros o reportes de PROPANAMA Riegos: error humano durante el proceso de registro
	3.1.2 Número de Ferias, ruedas de negocios, misiones comerciales en el exterior o como misiones inversas (virtuales o presenciales).	PROPANAMA	20	2020	(2) 22	(2) 24	(2) 26	(2) 28	28	Línea base incluye ferias, ruedas de negocios, seminarios virtuales y encuentros empresariales. Reportes de implementación del proyecto

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año	Año	Año	Año	FINAL	
					2021	2022	2023	2024		
	3.1.3 Número de PyMEs que logran participar en ruedas de negocios y ferias promocionadas por PROPANAMA (segregado por genero de quien lidera la PyME)	PROPANAMA	No se encuentra disponible	2020	(10) 10	(2) 12	(2) 14	(2) 16	16	Número de ferias y ru edas de negocios virtuales y presenciales celebradas. Registros o reportes de PROPANAMA Riegos: error humano durante el proceso de registro
Producto 3.2: Establecimiento de la Unidad de Investigación y Estudio	3.2.1 Número de reportes/documentos estratégicos elaborados	PROPANAMA	0	2020	(1) 1	(1) 2	(1) 3	(1) 4	4	(1) Documento de diseño de la Unidad de Investigación y Estudio (2), (3) y (4) Reportes de Análisis de apertura de nuevos mercados elaborados por la Unidad Base de datos de PROPANAMA Riesgos: error humano de omisión de información
Producto 3.3: Programa de fortalecimiento de capacidades y especializaciones en los sectores productivos.	3.3.1 Tasa segregada de éxito en porcentaje del número de iniciativas lideradas por mujeres que logran exportar apalancadas por PROPANAMA	PROPANAMA	0	2020	5%	10%	15%	20%	20%	Base de datos de PROPANAMA Fórmula de cálculo: número de iniciativas lideradas por mujeres que logran exportar entre la cantidad total de iniciativas apalancadas por PROPANAMA x 100. Riesgos: error humano de omisión de información
	3.3.2 Número de personal empresarial capacitados en la plataforma E-learning (segregado por genero)	PROPANAMA	0	2020	(15) 15	(5) 20	(5) 25	(5) 30	30	Datos suministrados por la plataforma E-learning Riesgo: la plataforma sobreestima los usuarios

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año	Año	Año	Año	FINAL	
					2021	2022	2023	2024		
	3.3.3 Número de PyMEs que logran digitalizarse para la exportación como resultado del Programa de fortalecimiento de capacidades y especializaciones en los sectores productivos (segregado por genero).	PROPANAMA	0	2020	(2) 2	(2) 4	(2) 6	(2) 8	8	Base de datos de PROPANAMA Riesgos: error humano de omisión de información
Componente 4: Mercadeo y Promoción										
Producto 4.1: Plan Estratégico de Comunicación y Mercadeo de las oportunidades de Panamá y el desarrollo de la Marca país.	4.1.1 Número de iniciativas de promoción de la imagen de Panamá como país seguro de recepción de inversiones y país exportador	PROPANAMA	3	2020	(22) 25	(22) 47	(22) 69	(20) 89	89	Línea base: 3 Campañas orgánicas en redes sociales Año 1: (1) Campaña en televisión, (16) publicaciones en medios impresos, (5) campañas en redes sociales Año 2: (1) Campaña en televisión, (16) publicaciones en medios impresos, (5) campañas en redes sociales adicionales Año 3: (1) Campaña en televisión, (16) publicaciones en medios impresos, (5) campañas en redes sociales adicionales Año 4: (1) Campaña en televisión, (16) publicaciones en medios impresos, (3) campañas en redes sociales adicionales Base de datos de PROPANAMA

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año	Año	Año	Año	FINAL	
					2021	2022	2023	2024		
	4.2.1 Número de publicaciones/material promocional de PROPANAMA generado	PROPANAMA	3	2020	(21) 21	(8) 29	(8) 37	(7) 44	44	Material y publicaciones impresas/publicadas tipo: panfletos, boletines, revistas, material POP Año 1: brochures: genérico (3), régimen y zonas de inversión (3), exportaciones (15) Año 2: brochures: genérico (2), régimen y zonas de inversión (1), exportaciones (5) Año 3: brochures: genérico (2), régimen y zonas de inversión (1), exportaciones (5) Año 4: brochures: genérico (1), régimen y zonas de inversión (1), exportaciones (5) Evidencias de material promocional
Producto 4.3: Difusión en Redes Sociales y Medios de Comunicación	4.3.1 Número de visitas a la página web,	PROPANAMA	No se encuentra disponible	2020	TBD	TBD	TBD	TBD	TBD	Las metas serán determinadas una vez se realice el lanzamiento de la página Web (a partir de enero 2021). Evidencias de material promocional
	4.3.2 Número de seguidores en las redes sociales segregados por red	PROPANAMA	Instagram: 3,178 Twitter: 1,024 Facebook: 273 LinkedIn: 251 YouTube: 70	2020	Instagram: 8,000 Twitter: 2,000 Facebook: 1,000 LinkedIn: 700 YouTube: 150	Instagram: 12,000 Twitter: 3,000 Facebook: 1,500 LinkedIn: 1,000 YouTube: 300	Instagram: 15,000 Twitter: 4,000 Facebook: 2,000 LinkedIn: 1,500 YouTube: 400	Instagram: 20,000 Twitter: 5,000 Facebook: 2,500 LinkedIn: 2,000 YouTube: 500	Instagram: 20,000 Twitter: 5,000 Facebook: 2,500 LinkedIn: 2,000 YouTube: 500	Páginas Web, facebook, instagram y otros medios
	4.3.3 Número de publicaciones (post) en medios sociales	PROPANAMA	776	2020	850	930	1020	1120	1120	Línea base: 429 tuits (Twitter), 273 post in Instagram, 74 post in Facebook. Páginas Web, facebook, instagram y otros medios
	4.3.4 Número de comentarios positivos en redes sociales	PROPANAMA	506	2020	(44) 550	(0) 550	(0) 550	(0) 550	550	Comentarios en redes sociales Riesgos: baja capacidad humana para cuantificar el número real de comentarios positivos

ANEXO 3: LISTADO DE DOCUMENTOS MINIMOS A CONSULTAR

1. Plan Estratégico de Gobierno de Panamá 2019-2024
2. Plan Estratégico de PROPANAMA 2021-2024
3. Plan Estratégico de PROPANAMA 2022-2024
4. Programa Integrado de Promoción Comercial
5. Estrategia de Inversiones y exportaciones
6. Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF) 2021-2025.
7. Documento de Programa de País PNUD-Panamá (CPD 2021-2025)
8. Plan Estratégico del PNUD para 2022-2025
9. Memorias Institucionales de PROPANAMA
10. Plan de Iniciación de PROPANAMA: Output 116794 – Informe Final y Reporte de Lecciones Aprendidas
11. Prodoc del Proyecto Output 00124609 “Fortalecimiento de la Autoridad PROPANAMA para la efectiva aplicación de una Política Exterior de Atracciones de Inversiones y Promoción de Exportaciones como Catalizador del Desarrollo Sostenible e Inclusivo del País”.
12. Revisión Sustantiva 001/2021 del proyecto: Output 00124609
13. Marco de Resultados del Proyecto actualizado, desempeño de indicadores
14. Cuadro de Monitoreo y Evaluación del proyecto
15. Cuadro de Riesgos del Proyecto
16. Planes Anuales Operativos (POAs) 2020, 2021, 2022 y 2023
17. Informes Semestrales y Anuales del proyecto 2021, 2022 y 2023
18. CDRs firmados
19. Actas de Juntas de Proyecto realizadas 2021, 2022 y 2023
20. Página web de PROPANAMA; <https://propanama.gob.pa/es>
21. Informes de Auditoría, entre otros

ANEXO 4: LISTADO PRELIMINAR DE ACTORES CLAVE A CONSULTAR

Actores en la Oficina de PNUD Panamá

- María del Carmen Sacasa – Representante Residente
- Itziar Gonzalez - Representante Residente Adjunta
- Patricia Pérez Prieto - Oficial de Programa
- Annie Ramos – Asociada de Programa
- Yanna Blanquicet - Asociada de Programa a.i.
- Giovanni Moreno – Asistente de Programa
- Nelva Arauz - Especialista de Género
- Irina Madrid - Especialista de Planificación, Monitoreo y Evaluación
- Sofía Herrera – Coordinadora de Proyecto

Actores de Contrapartes Nacionales:

PROPANAMA				
1	PROPANAMA	Carmen Gisela Vergara	Administradora General	cgvergara@propanama.gob.pa
2	PROPANAMA	Diego Ortiz de Zevallos	Subadministrador General	dortiz@propanama.gob.pa
3	PROPANAMA	Lourdes Pérez	Secretaria General	lperez@propanama.gob.pa
4	PROPANAMA	Ángel Henriquez	Director de Administración y Finanzas	ahenriquez@propanama.gob.pa
5	PROPANAMA	Allan Ritter	Director de Promoción Internacional	aritter@propanama.gob.pa
6	PROPANAMA	Paola Ochy	Directora de Mercadeo	pochy@propanama.gob.pa

JUNTA DIRECTIVA DE PROPANAMA				
1	Ministerio de Comercio e Industrias (MICI)	FEDERICO ALFARO	Ministro de Comercio e Industrias	federico@mici.gob.pa ;
		Denais Vega, Aranxta Montemayor	Asistentes	dvega@mici.gob.pa ; amontemayor@mici.gob.pa
2	Ministerio de Relaciones Exteriores (MIRE)	YIL OTERO	Viceministra de Asuntos Multilaterales y Cooperación	yotero@mire.gob.pa
3	Ministerio de la Presidencia	Jose Alejandro Rojas	Ministro consejero para la Facilitación de la Inversión Privada y Secretaría Estratégica para el Desarrollo y Competitividad	vrojas@presidencia.gob.pa
4	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)	Horacio Estribí	Asesor Económico	hestribi@mef.gob.pa
5	Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA)	Augusto Valderrama	Ministro	avalderrama@mida.gob.pa
		LEISLIZ DE ESTRIBI	Asistentes	ldeestribi@mida.gob.pa
6	Contraloría General de la República	Omar Araúz	Coordinador de Asesor Económico y Financiero (Derecho a voz)	omarauz@contraloria.gob.pa

JUNTA DIRECTIVA DE PROPANAMA				
7	Sector Privado	JOSE RAMON ICAZA		presidencia@panacamara.org el.tapia@panacamara.org
8	Sector Privado	KATHERINE SHAHANI DE MARTINEZ		kshahani@gruposhahani.com

Ministerio de Relaciones Exteriores (MIRE)

- Margelia Palacios, Directora de Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Gilma Peña, Dirección de Cooperación Internacional.

SECTOR PRIVADO				
1	Asociación Panameña de Exportadores (APEX)	PRESIDENTE	VICTOR PÉREZ	victor.perez@prolacs.com ; info@apexpanama.com
2	Grupo de Agroexportadores No Tradicionales de Panamá (GANTRAP)	PRESIDENTE a.i.	CARLOS CAMPOS	gantrap@cwpanama.net
3	ECOTOPIA (Empresa Panameña Procesadora De Madera)	Gerente Administrativa	Bianca Moran	bianca@ecotopiateak.com
4	Industrias Creativas	Diseñadora	Sophie de Breebart	sophie@helenebreebaart.com
5	American Chamber of Commerce Panama (AMCHAM)	PRESIDENTE	MARIANA SCELZA PERATA	amcham@panamcham.com
6	Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá	PRESIDENTE	ADOLFO FÁBREGA	presidencia@panacamara.org
7	Consejo Nacional de la Empresa Privada (CONEP)	PRESIDENTE	RUBEN CASTILLO	asistente.ejecutiva@conep.org.pa
8	Asociación Panameña de Corredores y Promotores de Bienes Raíces (ACOBIR)	PRESIDENTE	ALVARO BOYD	direccion@acobir.com
9	Cámara Panameña de Tecnologías de Información, innovación y Telecomunicaciones (CAPATEC)	PRESIDENTE	JOSÉ CUERVO	info@capatec.org.pa
10	Centro Nacional de Competitividad (CNC)	DIRECTORA	ROSEMARY PIPER	rpiper@cncpanama.org
11	Cámara de Comercio de Chiriquí (CAMCHI)	PRESIDENTE	JORGE TOVAR	Gloribel Arias - direccionejecutiva@camchi.org.pa – 6613-1144
12	Federación de Cámaras de Comercio de la República de Panamá (FEDECAMARAS)	PRESIDENTA	ALICIA E. JIMENEZ	Rafael Quintero (Director Ejecutivo) dir.ejecutivofedecamaras@gmail.com Tel: 67506190
13	Centro de Competitividad de la Región Occidental de Panamá (CECONRO)	PRESIDENTE	FELIPE ARIEL RODRÍGUEZ	Mirhanna Sandoval mgsr.sandoval@gmail.com - info@cecomro.com
14	Specialty Coffee Association of Panama (SCAP)	PRESIDENTE	JUNTER TEDMAN	j_tedman@hotmail.com admin@scap-panama.com - info@scap-panama.com

ANEXO 5: 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 6: 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

<p>Número en Quantum y Título del Proyecto</p>	<p>Output 00124609: “Fortalecimiento de la Autoridad PROPANAMA para la efectiva aplicación de una Política Exterior de Atracciones de Inversiones y Promoción de Exportaciones como Catalizador del Desarrollo Sostenible e Inclusivo del País”</p> <p>Arreglos de Gestión: Proyecto de Implementación Nacional (NIM)</p>
<p>País / Región</p>	<p><i>Panamá / América Latina y El Caribe</i></p>
<p>Efecto del UNSDCF/CPD y Producto Esperado del Programa del País 2021-2025 del PNUD, con que se alinea este proyecto:</p>	<p><i>Efecto previsto conforme lo establecido en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en Panamá (UNSDCF) / Marco de Resultados y Recursos del Programa de País del PNUD 2021 - 2025:</i></p> <p><i>Efecto 2: “Al 2025, Panamá cuenta con una gobernanza participativa e instituciones nacionales y locales inclusivas, eficaces, transparentes y justas al servicio de las personas, articuladas entre sí y en alianza con actores no gubernamentales; con enfoque territorial, de derechos humanos, intercultural, de género, curso de vida y sin dejar a nadie atrás “</i></p> <p>Producto 2.1: Instituciones modernizadas y más sólidas responden a las necesidades de las personas y los territorios y cumplen funciones públicas con eficacia en los planos nacional y subnacional.</p> <p>Indicador: Número de soluciones tecnológicas, de infraestructura y / o de procedimiento desarrolladas para mejorar la prestación de servicios públicos y otras funciones gubernamentales a nivel nacional y subnacional.</p> <p>Línea base: 5 (2020)</p> <p>Meta: 20 (2025)</p>
<p>UNDP Strategic Plan 2022-2025:</p> <p><i>SP Outcome 1: Structural transformation accelerated, particularly green, inclusive and digital transitions.</i></p> <p>Signature Solutions 2: Governance</p>	<p>Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD 2022-2025:</p> <p>Result 2.3 <i>Responsive governance systems and local governance strengthened for socio economic opportunity, inclusive basic service delivery, community security, and peacebuilding</i></p> <p>Indicador IRRF 2.3.1 <i>Number of national institutions with strengthened public administration and core government functions for:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Improved service delivery</i> • <i>Number of technological and/or procedural solutions developed to improve public service delivery and other government functions at national and subnational levels.</i> <p>SDG Targets:</p> <p><u>TARGET 16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas</u></p> <p><u>TARGET 16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades</u></p> <p><u>TARGET 8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros</u></p> <p><u>TARGET 5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.</u></p>

Resultados Esperados del Proyecto	La obtención de los resultados esperados será posible a través de los siguientes componentes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Componente 1: Fortalecimiento de la Autoridad PROPANAMA, ▪ Componente 2: Incremento de la Inversión Extranjera Directa (IED), ▪ Componente 3: Promoción de las exportaciones, y ▪ Componente 4: Promoción y Mercadeo.
Gender Marker:	GEN 2
Asociado en la Implementación:	AUTORIDAD de Atracción de Inversiones y de Promoción de Exportaciones (PROPANAMA)
Fuente de Financiación:	Fondos de Gobierno y Fondos Compartidos
Presupuesto o monto total del proyecto:	\$ 21,056,768.60 dólares americanos
Fecha de inicio y final del Plan de Iniciación - Output: 116794	Fecha de inicio: 20 de febrero de 2020 Fecha de finalización: 30 de junio de 2021
Fecha de inicio y final del ProDoc:	Fecha de inicio del ProDoc: 1 de diciembre de 2020 Fecha de finalización original del ProDoc: 31 de diciembre de 2024 Fecha de finalización de Revisión Sustantiva 001/2021: 31 de diciembre de 2024
Fechas de la Junta de Proyecto realizadas	2021, 2022 y 2023
Gasto del Proyecto hasta septiembre de 2023	\$ 1,350,448.81 dólares americanos (ENERO A SEPT 2022) \$ 4,342,573.80 dólares americanos (2021+2022+ hasta septiembre de 2023)

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 métodos³⁰— 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.
- **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.

³⁰ 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.

- 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 7: 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:

- 8.** Deben presentar información completa y justa en su evaluación de fortalezas y debilidades, para que las decisiones o medidas tomadas tengan un buen fundamento.
- 9.** 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.
- 10.** 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.
- 11.** 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.
- 12.** 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.
- 13.** 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.
- 14.** Deben reflejar procedimientos descriptivos sólidos y ser prudentes en el uso de los recursos de la evaluación.

ANEXO 9: 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: _____

Secciones del control de la calidad de las evaluaciones	Peso en %	Número de preguntas
1. Estructura y diseño de la evaluación:		
En los términos de referencia ¿se describen de forma apropiada y clara los objetivos, el propósito, los criterios y las preguntas clave para la evaluación y proporcionan el tiempo y los recursos adecuados?	15	5
2. Informe de evaluación y metodología		
¿Es correcta la estructura de la evaluación y cuenta con un conjunto claramente organizado de objetivos, criterios y metodología descritos de manera integral y adecuada? ¿Están los objetivos, criterios, metodología y fuentes de datos de los informes de evaluación, completamente descritos y son apropiados dado el tema que se está evaluando y las razones para llevar a cabo la evaluación?	30	16
3. Temas transversales		
¿Se revisan y se abordan adecuadamente los temas transversales en la evaluación, por ejemplo, el género, los derechos humanos, las discapacidades y los grupos vulnerables? ¿Aborda el informe de evaluación una serie de cuestiones intersectoriales?	15	9
4. Resultados de la evaluación, hallazgos, conclusiones y recomendaciones:		
¿Los hallazgos son adecuados, están basados en los criterios de evaluación (por ejemplo, la pertinencia, la coherencia, la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad y el impacto) y responden directamente a las preguntas de la evaluación? ¿Las conclusiones van más allá de los hallazgos y definen las cuestiones prioritarias subyacentes? ¿Las conclusiones presentan opiniones lógicas sobre la base de hallazgos respaldados por pruebas? ¿Las recomendaciones resultan pertinentes con relación al objeto y los propósitos de la evaluación, y cuentan con el respaldo de las pruebas de la evaluación? ¿Describe y apoya el informe de manera concisa sus constataciones, conclusiones y recomendaciones?	40	9

³¹ <https://erc.undp.org/pdf/evaluation-guideline-section/section-6-es.pdf>

Preguntas por secciones

Estructura y diseño de la evaluación (peso 15%)

1. ¿Los Términos de Referencia describen claramente el enfoque de la evaluación de una manera lógica y realista?
2. ¿Los Términos de Referencia detallan los plazos y presupuestos para la evaluación?
3. ¿Describe claramente el mandato el enfoque previsto de la evaluación?
4. ¿Describe claramente el mandato sobre la aplicación y el acuerdo de gestión de la evaluación?
5. ¿Incluyen los términos de referencia un requisito para una evaluación sensible al género, los grupos vulnerables, la inclusión de la discapacidad y / o los derechos humanos?

Informe de Evaluación y Metodología (Peso 30%)

ESTRUCTURA
1. ¿El informe de evaluación está bien equilibrado y estructurado?
2. ¿Aborda claramente el informe de evaluación los objetivos de la evaluación descritos en el mandato?
METODOLOGÍA
3. ¿Está claramente esbozado el enfoque metodológico de la evaluación?
4. ¿Se explica adecuadamente la naturaleza y el alcance de las partes interesadas y su papel explicados de manera adecuada?
5. ¿Evalúa claramente la Evaluación el nivel de PERTINENCIA de los proyectos/programas?
6. ¿Evalúa claramente la Evaluación el nivel de EFICACIA de los proyectos/programas?
7. ¿Evalúa claramente la Evaluación el nivel de EFICIENCIA de los proyectos/programas?
8. ¿Evalúa claramente la Evaluación el nivel de COHERENCIA de los proyectos/programas?
9. ¿Evalúa claramente la Evaluación el nivel de SOSTENIBILIDAD de los proyectos/programas?
RECOGIDA DE DATOS
9. ¿Se describen claramente los métodos de recopilación y análisis de datos?
10. ¿Es adecuado el enfoque y el análisis de la recopilación de datos para el alcance de la evaluación?
11. ¿Se describen y explican claramente los cambios en el enfoque de evaluación o las limitaciones en la aplicación durante la misión de evaluación?
CONTENIDO DEL INFORME
12. ¿Establece la evaluación vínculos con la estrategia programática del PNUD en el país y/o el Marco de Cooperación de Naciones Unidas?
13. ¿Establece la evaluación vínculos con las estrategias y planes gubernamentales nacionales conexos en el sector/esfera de apoyo?
14. ¿La evaluación detalla la financiación del programa/proyecto y proporciona datos de financiación (especialmente para GEF o FMAM en español)?
15. ¿La evaluación incluye una evaluación del marco de resultados iniciales de los proyectos / programas y el diseño, la implementación y la calidad general de M&E?
16. ¿Se evalúan individualmente todos los indicadores del marco lógico y se observan los logros finales?

Transversalidad y Cuestiones de Género (Peso 15%)

1. Cuando proceda, ¿incluye y analiza adecuadamente la evaluación la inclusión y el impacto de la intervención en los derechos humanos, las discapacidades, las minorías y los grupos vulnerables?
2. ¿Discute el informe el nexo entre la pobreza y el medio ambiente o las cuestiones de medios de vida sostenibles, según corresponda?

3. ¿Analiza el informe la reducción del riesgo de desastres y las cuestiones de mitigación y adaptación al cambio climático cuando sea pertinente?
4. ¿Analiza el informe las cuestiones de prevención de crisis y recuperación, según proceda?
5. ¿Están la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (GEEW) integrados en el alcance de la evaluación de los criterios y preguntas de análisis y evaluación diseñados de manera que se garantice que se recopilarán datos relacionados con GEEW?
6. ¿Se seleccionaron la metodología, los métodos y las herramientas sensibles al género y las técnicas de análisis de datos?
7. ¿Los resultados, conclusiones y recomendaciones de la evaluación tienen en cuenta un análisis de género?
8. ¿Does the evaluation include consideration of disability inclusion (use from 2021 as guidance has not yet been produced)?
9. ¿La evaluación establece vínculos con los ODS y las metas e indicadores relevantes para el área que se está evaluando?

Resultados de la evaluación, hallazgos, conclusiones y recomendaciones (peso 40%)

HALLAZGOS Y CONCLUSIONES
1. ¿Contiene el informe de evaluación un conjunto de hallazgos concisos y lógicamente articulados?
2. ¿Contiene el informe de evaluación un conjunto de conclusiones concisas y lógicamente articuladas y que son reflejado por separado?
3. ¿Contiene el informe de evaluación un conjunto conciso y lógicamente articulado de lecciones aprendidas?
4. ¿Se relacionan los hallazgos y conclusiones a los objetivos del proyecto/programa y a la evaluación?
5. ¿Los hallazgos y conclusiones están respaldados con datos y fuentes de entrevistas?
6. ¿Se basan las conclusiones en los resultados de la evaluación?
7. ¿Se discuten los riesgos en el informe de evaluación?
RECOMENDACIONES
8. ¿Son las recomendaciones claras, concisas, realistas y procesables?
9. ¿Las recomendaciones están vinculadas a los efectos del programa de país y estrategias viables para la oficina de país?