

EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

Output 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

Informe final de Evaluación de medio término

Evaluador

Leopoldo Font, consultor internacional (responsable de la evaluación)

Organización que encarga la evaluación:

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en Panamá
Socio implementador
Banco Hipotecario Nacional de Panamá (BHN)

28 de abril de 2024

Información sobre la evaluación		
Tipo de evaluación (de proyectos, de efectos, temáticas, de programas de los países, etc.)	Evaluación de proyecto	
Final, revisión de mitad de período u otros	Medio término	
Período objeto de la evaluación	Inicio	Finalización
	Febrero de 2020	Febrero 2024
Región	América latina y El Caribe	
País	Panamá	
Evaluable	Leopoldo Font	
Dirección de correo electrónico del evaluador	leofont@gmail.com	
Fechas de la evaluación	Inicio	Finalización
	Marzo 2024	Abril 2024

Agradecimientos

El evaluador agradece a todas las personas que colaboraron con esta evaluación de medio término del Proyecto Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional. En particular, se agradece a las personas y organizaciones que aceptaron ser consultadas durante el transcurso de la evaluación.

Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación

Número en Quantum y Título del Proyecto	<p>Output 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”</p> <p>Arreglos de Gestión: Proyecto de Implementación Nacional (NIM)</p>
País / Región	<i>Panamá / América Latina y El Caribe</i>
<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 • Community security • Prevention <p>SDG Targets:</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> <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>
Resultados Esperados del Proyecto	<p>Los productos esperados son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Producto 1: Fortalecimiento Institucional del Banco Hipotecario Nacional. ▪ Producto 2: Modernización Institucional mediante la optimización de la Información y Estructuras Tecnológicas. ▪ Producto 3: Formalización Registral a Ley de Propiedad Horizontal, Segregación de Apartamentos y Titulación Individual de Apartamentos (Implementación de Plan Piloto). ▪ Producto 4: Segregación y Titulación de Asentamientos Informales
Gender Marker:	GEN 2

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

Asociado en la Implementación:	Banco Hipotecario Nacional (BHN)
Fuente de Financiación:	Fondos de Gobierno y de PNUD en especie
Presupuesto o monto total del proyecto:	\$ 10,090,396.00 dólares americanos
Fecha de inicio y final del ProDoc:	Fecha de inicio del ProDoc: 15 de septiembre de 2020 Fecha de finalización original del ProDoc: 31 de diciembre de 2021 Fecha de finalización según la Junta de Proyecto realizada el 18 de octubre de 2023: 31 de diciembre de 2024.
Fechas de la Junta de Proyecto realizadas	2021, 2022 y 2023
Gasto del Proyecto hasta diciembre de 2023	\$7,577,937.32 dólares americanos

Tabla de contenidos

Tabla de contenidos.....	6
Lista de acrónimos, siglas y abreviaturas	9
Índice de gráficos y figuras.....	11
Índice de tablas	12
Resumen ejecutivo.....	13
Propósito y objetivos de la evaluación	13
Metodología de la evaluación.....	13
Hallazgos.....	13
Conclusiones.....	19
Recomendaciones	21
Lecciones aprendidas	23
Introducción.....	24
Propósito de la evaluación.....	24
Audiencia principal de la evaluación.....	24
Estructura y contenido del informe	24
1. Descripción de la intervención	25
1.1 Contexto.....	25
1.2 Alcance y objetivos del proyecto.....	29
1.3 Producto 1: Fortalecimiento Institucional del BHN.....	36
1.4 Producto 2: Modernización Institucional	37
1.5 Producto 3: Formalización y Titulación de Propiedades:	38
1.6 Producto 4: Segregación y Titulación de Asentamientos Informales:	39
1.7 Vinculación con prioridades nacionales y marcos internacionales:	40
1.8 Gobernanza y estructura de gestión	42
1.9 Fase del proyecto y cambios significativos.....	43
1.10 Asociados clave y sus roles	44
1.11 Análisis de grupos sociales beneficiados	44
1.12 Temas transversales.....	45
1.13 Magnitud de la intervención	46
1.14 Gestión de riesgos y adaptaciones	46
1.15 Limitaciones y desafíos.....	47

2	Alcance y objetivos de la evaluación	48
2.1	Alcance de la evaluación	48
2.2	Objetivos de la evaluación.....	48
2.3	Criterios de la evaluación	49
2.4	Preguntas de la evaluación.....	50
3	Enfoque y metodología de la evaluación	52
3.1	Enfoque de la evaluación	52
3.2	Fuentes, procedimientos e instrumentos de recopilación de datos	54
3.3	Participación de las partes interesadas	57
3.4	Consideraciones éticas	57
3.5	Información de antecedentes sobre responsable de la evaluación	58
3.6	Principales limitaciones de la metodología	58
4	Análisis de datos.....	59
5	Hallazgos	60
5.1	Pertinencia	61
5.2	Coherencia	67
5.3	Eficacia	69
5.4	Eficiencia	95
5.5	Sostenibilidad	112
6	Conclusiones	119
6.1	Pertinencia	119
6.2	Coherencia	123
6.3	Eficacia	125
6.4	Eficiencia	130
6.5	Sostenibilidad	133
7	Recomendaciones	136
8	Lecciones aprendidas	144
9	Anexos.....	147
9.1	Anexo 1: Detalles adicionales del contexto	147
9.2	Anexo 2: Resumen de Proyectos de Propiedad Horizontal bajo la Ley 284 del año 2022 en Panamá	153
9.3	Anexo 3: Análisis de progreso: logros y avances por producto	162
9.4	Anexo 4: Perfil sociodemográfico de los hogares y personas beneficiarias del Proyecto – Productos 3 y 4	167
9.5	Anexo 5: Términos de referencia	198

9.6	Anexo 6: Matriz de evaluación	212
9.7	Anexo 7: Listado entrevistas realizadas.....	253
9.8	Anexo 8: Guías de entrevista para misión de terreno	255
9.9	Anexo 9: Agenda de la misión presencial de evaluación	293
9.10	Anexo 10: Documentos consultados.....	296
9.11	ANEXO 11: MARCO DE RESULTADOS DEL PROYECTO	298
9.12	Anexo 12: Código de conducta para evaluadores-as	303
9.13	Anexo 13: Formulario de acuerdo del evaluador	304

Lista de acrónimos, siglas y abreviaturas

ANATI	Autoridad Nacional de Administración de Tierras
BHN	Banco Hipotecario Nacional
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CAIPI	Centro de Atención Integral a la Primera Infancia
CDR	Combined Delivery Report
CRM	Customer Relationship Management
CSS	Caja de Seguro Social
GAP	Análisis de Brecha (Gap Analysis)
GEN	Marcador de Género
GpRD	Gestión para resultados de desarrollo
IDAAN	Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales
IDG	Índice de Desarrollo de Género
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IDHP	Índice de Desarrollo Humano ajustado a presiones planetarias
IFARHU	Instituto para la Formación y Aprovechamiento de Recursos Humanos
IGN	Instituto Geográfico Nacional 'Tommy Guardia'
INADEH	Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano
INB	Índice Nacional Bruto
IOCE	Organización Internacional para la Cooperación en Evaluación
IRRF	Marco de Resultados y Recursos Integrados (Integrated Results and Resources Framework)
IT	Tecnologías de la Información (Information Technology)
KYC	Conozca a Su Cliente (Know Your Customer)
LAB - PNUD Panamá	Laboratorio de Aceleración del PNUD Panamá
LB	Línea Base (Baseline)

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

M&E	Monitoreo y Evaluación
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MIVIOT	Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial
NIIF	Normas Internacionales de Información Financiera
NIM	Modalidad de Implementación Nacional (National Implementation Modality)
OCDE/CAD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico / Comité de Ayuda al Desarrollo
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PEG	Plan Estratégico de Gobierno
PIB	Producto Interno Bruto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPP	Paridad del Poder Adquisitivo (Purchasing Power Parity)
PRODOC	Documento de Proyecto
RRHH	Recursos Humanos
SDG	Sustainable Development Goals
SIEM	Gestión de Eventos e Información de Seguridad (Security Information and Event Management)
SIG	Sistemas de Información Geográfica
SINAPROC	Sistema Nacional de Protección Civil
SP	Plan Estratégico (Strategic Plan)
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto
UNSDCF	Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo
UNEG	Sostenible Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas

Índice de gráficos y figuras

Número	Nombre	Página
Gráfico 1	Índice de Desarrollo Humano (IDH) de Panamá (1990-2022)	25
Gráfico 2	Esperanza de vida al nacer en Panamá (1990-2022)	26
Gráfico 3	Años esperados de escolaridad en Panamá (1990-2022)	26
Gráfico 4	Índice de Desarrollo de Género (IDG) en Panamá (1995-2022)	27
Gráfico 5	Índice de Desarrollo Humano ajustado a presiones planetarias en Panamá (1990-2022)	28
Gráfico 6	Progreso en la Formalización de la Propiedad Horizontal: Estado Actual de las Escrituras y Edificios	75
Gráfico 7	Distribución de Lotes / Familias por Estado en Colón	82
Gráfico 8	Distribución de Lotes / Familias por Estado en San Miguelito y Panamá	83
Gráfico 9	Distribución de Lotes / Familias por Estado en Panamá Este	85
Gráfico 10	Distribución de Lotes / Familias por Estado en Panamá Oeste	87
Gráfico 11	Total de Asentamientos Según Estado de Titulación	88
Figura 1	Estructura de gobernanza del proyecto	43
Figura 2	Cadena de resultados	53
Figura 3	Proceso de inclusión a Propiedad Horizontal de unidades departamentales ubicadas en edificios construidos sobre fincas propiedad del Banco Hipotecario Nacional	76

Índice de tablas

Número	Nombre	Página
Tabla 1	Distribución de funcionarias/os por período de ingreso y sexo	30
Tabla 2	Distribución de funcionarias/os por estado laboral y sexo	30
Tabla 3	Distribución de funcionarias/os por categoría laboral y sexo	31
Tabla 4	Distribución de lotes por comunidad y sector de la Feria, distrito de Colón, provincia de Colón	33
Tabla 5	Distribución de lotes en los distritos de San Miguelito y Panamá, provincia de Panamá	33
Tabla 6	Distribución de lotes en el sector de Pacora, distrito de Panamá, provincia de Panamá	34
Tabla 7	Distribución de lotes en el distrito de Arraiján, provincia de Panamá Oeste	34
Tabla 8	Fortalecimiento institucional y modernización del Banco Hipotecario Nacional (BHN): actividades y metas del Producto 1	36
Tabla 9	Modernización institucional mediante la optimización de la información y estructuras tecnológicas: actividades y metas del Producto 2	37
Tabla 10	Principales organizaciones y entidades involucradas en la ejecución del Proyecto y sus funciones	44
Tabla 11	Variaciones entre lo previsto y lo ejecutado por año y por producto	46
Tabla 12	Preguntas por criterio de evaluación	50
Tabla 13	Manuales de Gestión de Riesgos del Banco Hipotecario Nacional: Desarrollo e Implementación	72
Tabla 14	Resumen de distribución y estado de Lotes por comunidad y sector en Colón	81
Tabla 15	Resumen de distribución y estado de Lotes por comunidad y sector en San Miguelito y Panamá	83
Tabla 16	Resumen de distribución y estado de Lotes por comunidad y sector en Panamá Este	84
Tabla 17	Resumen de distribución y estado de Lotes por comunidad y sector en Panamá Oeste	86
Tabla 18	Resumen de gastos por producto y rubro - Año 2021	98
Tabla 19	Resumen de gastos por producto y rubro - Año 2022	100
Tabla 20	Resumen de gastos por producto y rubro - Año 2023	102

Resumen ejecutivo

Propósito y objetivos de la evaluación

La evaluación de medio término del proyecto "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional (BHN)" responde al objetivo de proporcionar una valoración objetiva de la contribución y efectividad del proyecto hasta la fecha. Con el enfoque puesto en las mejoras operativas del banco y en la facilitación del acceso a servicios hipotecarios, esta evaluación analiza meticulosamente los progresos alcanzados en el marco de los desafíos planteados por la pandemia y su influencia en la disminución de la brecha habitacional en Panamá.

Este ejercicio evalúa no sólo los avances y la eficacia de las intervenciones realizadas, sino que también proporciona orientaciones para el perfeccionamiento de las actividades operativas y estratégicas, con el fin de mejorar el logro de los objetivos previstos. Además, la evaluación tiene como meta derivar conocimientos y prácticas recomendables que fortalezcan la capacidad institucional del BHN y promuevan una inclusión social más efectiva, asegurando la equidad en el acceso a soluciones habitacionales.

Metodología de la evaluación

La metodología de la evaluación se basó en un enfoque integrador que aplica seis enfoques técnicos de reconocimiento internacional, que incluyen la gestión para resultados en el desarrollo, alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y enfoques transversales de género, derechos humanos y discapacidad. Se empleó una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos para un análisis comprensivo, adaptándose a los retos planteados por la pandemia y sus efectos en la gestión del Banco Hipotecario Nacional (BHN).

Las fuentes de datos fueron diversas y variadas, incluyendo entrevistas personales y grupales, revisión de documentos estratégicos, y análisis de información cuantitativa proveniente de registros administrativos y estadísticas oficiales. Este enfoque mixto ofreció una mirada holística al desempeño del proyecto, y se implementaron estrategias para superar las limitaciones encontradas, tales como la falta de datos desagregados y las complicaciones surgidas por la pandemia. La evaluación intermedia estuvo guiada por principios éticos y de integridad, asegurando la participación activa de todas las partes interesadas y respetando la dignidad y los derechos de los involucrados.

Se tomaron en cuenta las limitaciones metodológicas, como la dificultad en obtener datos desagregados y la evaluación de impacto fuera del alcance de la evaluación de medio término, sin embargo, se adaptaron métodos flexibles para ofrecer una perspectiva valiosa sobre el progreso del proyecto y sus efectos en la modernización y fortalecimiento del BHN.

Hallazgos

- **Pertinencia**

Hallazgo 1: El proyecto se alinea estratégicamente con las prioridades nacionales de Panamá y las directrices globales de desarrollo sostenible, garantizando viviendas dignas y promoviendo el desarrollo urbano sostenible.

El proyecto exhibe una fuerte alineación con el Plan Estratégico de Gobierno de Panamá 2019-2024 y las metas de desarrollo sostenible, enfocándose en proporcionar vivienda digna y accesible. Esta alineación se extiende al Marco de Cooperación de Naciones Unidas 2021-2025 y el Programa País del PNUD 2021-2025, impulsando iniciativas que mejoran la capacidad del Banco Hipotecario Nacional (BHN) para regularizar propiedades y facilitar financiamiento, mientras se

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

abordan las desigualdades sociales. A través de estas acciones, el proyecto no solo mejora los servicios de vivienda en respuesta a la creciente demanda, sino que también promueve un desarrollo inclusivo y sostenible, destacando su importancia y potencial para generar impactos duraderos en la sociedad panameña.

Hallazgo 2: El proyecto ha profundizado la integración de la perspectiva de género, enfrentando desafíos para visibilizar e incluir efectivamente a las mujeres en el sector de la vivienda en Panamá, a través de estrategias coordinadas con el Ministerio de la Mujer y el PNUD.

El proyecto ha avanzado significativamente en la integración de la perspectiva de género, lo que refleja un compromiso creciente con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el sector de la vivienda en Panamá. Este progreso se evidencia en la asignación de títulos de propiedad a mujeres jefas de hogar y en la implementación de políticas internas que promueven un ambiente laboral equitativo y el desarrollo profesional de las mujeres. El BHN ha demostrado un compromiso tangible con la igualdad de género, colaborando estrechamente con el Ministerio de la Mujer y aspirando a obtener el Sello de Igualdad de Género del PNUD. A pesar de estos avances, se reconoce la necesidad de profundizar la inclusión de indicadores de género en el diseño y seguimiento del proyecto para garantizar una participación igualitaria y efectiva de todas las personas, contribuyendo significativamente al ODS 5 sobre la igualdad de género. La colaboración con entidades nacionales e internacionales subraya el fuerte compromiso del BHN con los principios de igualdad y equidad, estableciendo un precedente en el sector financiero en Panamá y apoyando los esfuerzos globales para promover la igualdad de género.

Hallazgo 3: El proyecto ha logrado una importante armonización con las políticas nacionales y los objetivos de desarrollo sostenible, destacándose por su estratégica integración y las oportunidades de mejora en la modernización institucional y la respuesta al déficit habitacional.

El proyecto ha logrado una importante armonización con las políticas nacionales de Panamá y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, destacándose por su integración estratégica y contribuyendo significativamente a la modernización institucional del BHN. Esta sincronización se refleja en el alineamiento con el Plan Estratégico de Gobierno 2019-2024 y el Marco de Cooperación de Naciones Unidas 2021-2025, lo cual subraya el compromiso del proyecto con la reducción de la pobreza y la mejora de los servicios de vivienda. Las iniciativas de modernización y digitalización del BHN son vitales para aumentar la efectividad en la prestación de servicios, contribuyendo directamente a disminuir el déficit habitacional y elevando la calidad y accesibilidad de las soluciones de vivienda. La evaluación realista de los recursos disponibles y las capacidades institucionales garantizan la viabilidad de las metas y acciones del proyecto, demostrando su potencial para impactar positivamente el desarrollo socioeconómico de Panamá. La ejecución efectiva del proyecto y su alineación con directrices nacionales e internacionales enfatizan su relevancia y efectividad en responder a las necesidades críticas de vivienda en el país.

Hallazgo 4: El proyecto ha fortalecido la coordinación institucional y la participación pública, contribuyendo a crear un ecosistema interconectado y responsivo que es fundamental para el avance de los objetivos de desarrollo nacional en Panamá.

El proyecto ha manejado satisfactoriamente la coordinación institucional y la participación pública, contribuyendo a crear un ecosistema interconectado y responsivo esencial para los objetivos de desarrollo nacional. Este logro se refleja en la participación activa en espacios como la "Torre de Control", que asegura una alineación y coordinación efectiva entre diversas entidades gubernamentales y el proyecto, resaltando su papel clave en el avance del desarrollo nacional. Además, el proyecto ha fomentado la inclusión de la comunidad y ha mejorado la conciencia pública a través de estrategias comunicativas variadas, incrementando así el apoyo comunitario y facilitando el logro de resultados. A pesar de estos avances, se reconoce la necesidad de reducir la dependencia de la coordinación basada en el voluntarismo y fortalecer los procesos sistemáticos para una implementación más efectiva. La integración de la coordinación

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

institucional con una participación pública amplia y sistemática ha demostrado ser fundamental para acelerar el desarrollo sostenible. Adoptando un enfoque de ecosistema, el proyecto no solo mejora la eficiencia en la consecución de los objetivos, sino que también asegura la sostenibilidad y el impacto a largo plazo en el desarrollo socioeconómico de Panamá.

Hallazgo 5: La implementación de estrategias de comunicación ha sido fundamental para mantener informadas a todas las partes interesadas y facilitar el intercambio de información relevante. Sin embargo, se han identificado inconsistencias en la regularidad y efectividad de estos esfuerzos comunicativos, lo que sugiere la necesidad de mejorar la estructura de comunicación para asegurar una coordinación eficaz entre todas las contrapartes involucradas.

La implementación de estrategias de comunicación en el proyecto ha sido importante para mantener informadas a todas las partes interesadas y facilitar el intercambio de información relevante. A través de mecanismos de comunicación y retroalimentación, se ha contribuido al conocimiento y comprensión de los resultados del proyecto. Sin embargo, se han identificado áreas de mejora en la regularidad y efectividad de estos esfuerzos comunicativos, especialmente en la variabilidad con algunas contrapartes claves, lo que sugiere la necesidad de mejorar la estructura de comunicación para una coordinación más efectiva. A pesar de los esfuerzos por mantener una comunicación estructurada y directa, incluyendo talleres y reuniones informativas con comunidades beneficiarias, el análisis destaca la necesidad de desarrollar enfoques más personalizados y sistemáticos. Estas mejoras deberían enfocarse en optimizar los mecanismos de retroalimentación y aumentar la regularidad de las comunicaciones para garantizar la inclusión de todas las contrapartes clave. Adoptar un enfoque más integrado y adaptativo en la comunicación puede facilitar una mejor alineación con los objetivos de desarrollo y promover una implementación más efectiva de las actividades del proyecto, asegurando que la comunicación funcione como un catalizador para el logro de resultados sostenibles y significativos.

Hallazgo 6: A pesar de los vínculos efectivos establecidos a través de la comunicación del proyecto, los desafíos para mantener la regularidad y ampliar el alcance de estas interacciones persisten. Es crucial mejorar continuamente los mecanismos de comunicación para garantizar una comprensión integral y una participación activa de todas las contrapartes clave, lo cual es esencial para la sostenibilidad del proyecto.

A pesar de establecer vínculos efectivos a través de la comunicación del proyecto, persisten desafíos significativos relacionados con la regularidad y el alcance de estas interacciones. La comunicación ha sido fundamental para el progreso del proyecto, pero la necesidad de mejorar la estructura y los mecanismos de comunicación es crucial para garantizar una comprensión integral y una participación activa de todas las partes interesadas, lo cual es esencial para la sostenibilidad del proyecto. La selección estratégica de medios ha buscado reflejar las necesidades y preferencias de la audiencia objetivo, aunque se reconoce la necesidad de implementar mecanismos más robustos de retroalimentación y mejorar la inclusión de todas las contrapartes clave en los procesos comunicativos. Los desafíos identificados en la regularidad y efectividad de la comunicación subrayan la importancia de desarrollar enfoques más sistemáticos y personalizados para fortalecer este aspecto fundamental del proyecto. La integración de la comunicación en la estrategia y operaciones del proyecto ha sido crucial para el avance hacia sus objetivos; sin embargo, es imperativo continuar mejorando y adaptando las estrategias de comunicación para superar las barreras identificadas y garantizar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo del proyecto.

- **Coherencia**

Hallazgo 7: El proyecto ha realizado un esfuerzo conjunto significativo para mejorar los procesos de titulación efectiva, destacando la urgencia de actualizar tecnológicamente para lograr la interoperabilidad y la coherencia operativa con otras entidades gubernamentales.

El proyecto ha realizado un importante esfuerzo para mejorar los procesos de titulación efectiva. La colaboración con la Autoridad Nacional de Administración de Tierras (ANATI) y el Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial (MIVIOT) ha sido clave en la gestión de la propiedad horizontal y la regularización de asentamientos informales. Una vez conseguidas estas sinergias, han acelerado los procesos de titulación y mejorado procesos entre las instituciones. No obstante, se enfrentan desafíos significativos en cuanto a la interoperabilidad de sistemas, destacando una carencia de una plataforma tecnológica integrada que permita una eficiente interoperabilidad entre organismos del Estado. La falta de una interoperabilidad efectiva entre las instituciones implica que, aunque se han hecho avances en la titulación y en la colaboración institucional, aún existe un amplio margen para optimizar y modernizar los procesos tecnológicos.

Hallazgo 8: El proyecto presenta oportunidades significativas para una intervención integral que fomenta la cohesión social y satisface las necesidades de grupos en situación de vulnerabilidad, extendiendo su impacto más allá de la simple titulación de propiedades.

El proyecto tiene la oportunidad de ir más allá de la titulación de propiedades, contribuyendo a fomentar la cohesión social y atendiendo las necesidades de grupos en situación de vulnerabilidad mediante un enfoque integral. Este enfoque incluye colaboraciones con el Ministerio de la Mujer y otras entidades como el Ministerio de Desarrollo Social y el INADEH (entre otros), fortaleciendo aspectos de igualdad de género, seguridad y sostenibilidad ambiental. Además, la adopción de tecnologías de información para la georreferenciación y el análisis de datos apoya la creación de políticas públicas precisas, abordando la pobreza desde una perspectiva multidimensional y mejorando la gestión de titulaciones y la coherencia operativa con otros sectores gubernamentales.

- **Eficacia**

Hallazgo 9: Aunque el proyecto ha alcanzado logros significativos en la formalización de la propiedad, persisten desafíos clave para alcanzar completamente los resultados esperados.

Se ha logrado avances significativos en la formalización de la propiedad, particularmente con la entrega de 121 escrituras públicas en La Alameda, demostrando progresos en la inclusión social y el empoderamiento económico. A pesar de estos logros, se enfrentan desafíos en la implementación completa de procedimientos y en la expansión de la titulación a más asentamientos informales. Los avances incluyen la optimización de procesos internos, actualización tecnológica y mejoras en la seguridad operativa del BHN, así como esfuerzos significativos en la formalización registral y la integración de edificios al régimen de Propiedad Horizontal. Sin embargo, la eficacia del proyecto se ve limitada por la falta de aprobación final de manuales, la incompleta titulación individual de apartamentos, y la necesidad de agilizar la entrega de títulos restantes. Se requiere un enfoque más riguroso en la desagregación y análisis de datos para evaluar impactos diferenciados y fortalecer la efectividad de las políticas implementadas. Para maximizar la eficacia, se recomienda completar la implementación de procedimientos y manuales, y reforzar el análisis de datos para informar mejor las decisiones futuras y asegurar una intervención más integrada y sostenible.

Hallazgo 10: La revisión de indicadores muestra la necesidad de refinar las medidas para captar mejor los resultados y posibles efectos directos de las intervenciones del proyecto.

La revisión de los indicadores del proyecto destaca la necesidad de desarrollar medidas más efectivas para captar los resultados y efectos directos de las intervenciones. A pesar de los avances tangibles como la creación de manuales operativos (entre otros), la evaluación de su

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

impacto real en el fortalecimiento institucional aún es insuficiente. Se sugiere mejorar los indicadores, como medir la percepción de seguridad jurídica entre las personas beneficiarias y su influencia en el acceso a servicios financieros y estabilidad socioeconómica, para obtener una comprensión más profunda de los efectos sociales y económicos del proyecto. Este enriquecimiento del marco de resultados facilitará un seguimiento más preciso del progreso y permitirá ajustes estratégicos continuos para maximizar el impacto del proyecto en la inclusión social y el desarrollo sostenible.

Hallazgo 11: El proyecto ha implementado medidas significativas hacia la igualdad de género, pero enfrenta desafíos en la integración efectiva de la perspectiva de género y la participación inclusiva.

Aunque el proyecto ha adoptado medidas significativas hacia la igualdad de género, como la formalización de acuerdos con el Ministerio de la Mujer y esfuerzos para obtener el Sello de Igualdad de Género, enfrenta desafíos cruciales en la integración efectiva de la perspectiva de género y la participación inclusiva. Aunque se han otorgado títulos de propiedad a mujeres, lo cual es un avance, este logro no necesariamente transforma las condiciones socioeconómicas ni las relaciones de poder subyacentes. El diagnóstico de igualdad de género del BHN ha revelado áreas de oportunidad significativas y subraya la necesidad de una cultura organizacional más inclusiva. A pesar de los esfuerzos institucionales, se requiere una integración más profunda de la perspectiva de género en todas las fases del proyecto, desde la concepción hasta la ejecución y evaluación, para asegurar que las intervenciones transformen efectivamente las desigualdades de género y fortalezcan la participación inclusiva de todas las personas beneficiarias.

Hallazgo 12: El proyecto demuestra avances en influir sobre políticas públicas y gobernanza, pero necesita fortalecer la documentación y trazabilidad de los resultados.

Existen ciertos indicios de influir en las políticas públicas y prácticas de gobernanza, particularmente en aspectos de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Sin embargo, la conexión entre las actividades del proyecto y una transformación sistemática en las políticas públicas necesita fortalecimiento a través de una mejor trazabilidad y documentación de resultados, lo cual es crucial para la visibilidad y sostenibilidad de los efectos. Aunque se han recogido datos importantes mediante censos, estos aún no se han convertido en acciones concretas que afecten significativamente a grupos en situación de vulnerabilidad, como las personas con discapacidad. El proyecto ha promovido la autogestión y la participación comunitaria, pero aún falta evaluar el impacto duradero de estas prácticas en la gobernanza local. La institucionalización de estas prácticas y la documentación sistemática de impactos son esenciales para la resiliencia y la sostenibilidad de los logros del proyecto, especialmente en la influencia sobre políticas públicas y mejora de la gobernanza.

Hallazgo 13: El proyecto demuestra avances importantes en la documentación y difusión de lecciones aprendidas, pero mantiene áreas de mejora en su aplicación efectiva y mayor internalización por parte de los socios clave.

Ha habido progresos en la documentación y difusión de lecciones aprendidas, reflejando un compromiso con el manejo adaptativo y una cultura de aprendizaje continuo. Aunque se han formalizado y compartido lecciones a través de informes anuales, la frecuencia y profundidad de este intercambio podrían intensificarse para garantizar una mayor sistematización y efectividad. Las entrevistas indican una variabilidad en la internalización de estas lecciones por parte de los socios clave, sugiriendo que la implementación efectiva de las lecciones aún enfrenta desafíos. Es crucial fortalecer los mecanismos de retroalimentación y adaptar estrategias para que los aprendizajes influyan significativamente en el desarrollo de políticas y el fortalecimiento de la gobernanza. Este proceso debe extenderse más allá de la organización interna para incluir a todas las partes interesadas, mejorando así la coordinación y aumentando el impacto de las

intervenciones del proyecto en la práctica y en la formulación de políticas públicas más informadas y efectivas.

- **Eficiencia**

Hallazgo 14: El proyecto ha gestionado los recursos de forma eficiente, enfrentando desafíos operativos y externos, pero se destaca la necesidad de mejorar la planificación y seguimiento financiero.

El proyecto ha demostrado una gestión eficiente de recursos, destacando la inversión en modernización tecnológica y optimización de procesos que ha generado ahorros significativos y mejoras operativas en el Banco Hipotecario Nacional (BHN). Sin embargo, enfrenta desafíos en la planificación y ejecución presupuestaria, revelando la necesidad de mejorar el control financiero y la gestión de fondos. A pesar de los retos impuestos por la pandemia de COVID-19 y conflictos sociales, el proyecto ha mantenido una importante adaptabilidad, continuando con sus actividades clave sin desviaciones significativas en el uso de recursos. La inversión estratégica en áreas como la formalización de propiedades y la regularización de asentamientos informales ha sido alineada con los objetivos del proyecto, subrayando una gestión financiera eficiente. Sin embargo, la evaluación subraya la importancia de una continua reflexión sobre la eficiencia en la asignación y uso de recursos, destacando la necesidad de fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación para una adaptación continua a las dinámicas cambiantes del entorno.

Hallazgo 15: El proyecto ha gestionado eficientemente las variaciones presupuestarias, demostrando capacidad para adaptarse a desafíos y optimizar el uso de recursos.

Se ha observado una gestión eficiente de las variaciones presupuestarias, destacando la capacidad del proyecto para adaptarse a desafíos inesperados y optimizar el uso de recursos. A través de un proceso de seguimiento y revisión, incluyendo la evaluación de informes de ejecución, el proyecto ha demostrado resiliencia, especialmente frente a la pandemia de COVID-19 y la presencia de conflictos sociales, ajustando sus asignaciones presupuestarias para maximizar el impacto y la continuidad de las intervenciones. El acompañamiento del PNUD ha sido crucial en la implementación de controles efectivos para monitorear y ajustar los gastos, manteniendo la eficiencia y la efectividad de las intervenciones a pesar de los desafíos externos. Las variaciones han revelado áreas para mejorar la precisión en la planificación y la asignación de recursos. La experiencia subraya la importancia de adoptar una planificación más realista y flexible, capaz de ajustarse a las condiciones cambiantes y a los aprendizajes obtenidos, mejorando la alineación entre las expectativas y la ejecución real.

- **Sostenibilidad**

Hallazgo 16: El proyecto ha fortalecido la apropiación de los resultados por parte de las contrapartes y la comunidad, aunque persisten desafíos que requieren una mejora en la comunicación y los esfuerzos de sensibilización.

El proyecto ha contribuido a fortalecer la apropiación de los resultados tanto por las contrapartes como por la comunidad, implementando estrategias que van desde inspecciones para el cumplimiento de cláusulas de arrendamiento hasta la promoción de la autogestión comunitaria y la titulación de asentamientos informales. A pesar de los progresos, persisten desafíos en asegurar una apropiación completa, evidenciando la necesidad de mejorar la comunicación y los esfuerzos de sensibilización. El fortalecimiento institucional, la modernización tecnológica, y la inclusión social son vitales para la sostenibilidad a largo plazo del proyecto. La gestión del proyecto sugiere la importancia de adoptar una comunicación efectiva y mecanismos de seguimiento robustos para responder a las necesidades dinámicas de las comunidades y garantizar que los beneficios sean duraderos y expansibles.

Hallazgo 17: Identificación de riesgos institucionales y de gobernanza como factores clave para la sostenibilidad del proyecto ante cambios políticos y administrativos.

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

El proyecto ha identificado riesgos institucionales y de gobernanza, subrayando la importancia crítica de gestionarlos para preservar la sostenibilidad del proyecto ante cambios políticos y administrativos. Las revisiones de la composición del personal y las dinámicas políticas indican potenciales riesgos para la estabilidad laboral y la continuidad de las políticas. Se resalta la necesidad de mecanismos de transición eficaces, como la elaboración de informes de transición y el soporte del PNUD para fortalecer la resiliencia del proyecto. La adaptación a cambios normativos y la promoción de la igualdad de género ayudan a reforzar el marco legal y político, esencial para la sostenibilidad del proyecto. La planificación estratégica y las medidas de mitigación deben asegurar que los avances del proyecto continúen contribuyendo al desarrollo urbano sostenible y la vivienda digna en Panamá.

Conclusiones

- **Pertinencia**

Conclusión 1: El proyecto demuestra una alta correspondencia y alineación estratégica con las políticas de desarrollo nacional y objetivos globales, potenciando su impacto en la reducción de la pobreza y el avance hacia un desarrollo urbano sostenible.

Conclusión 2: El proyecto ha progresado significativamente en la incorporación y evolución de la perspectiva de género, evidenciando un compromiso continuo con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres como componentes esenciales para el desarrollo sostenible.

Conclusión 3: El proyecto demuestra una armonización estratégica con el desarrollo nacional, alineando efectivamente sus objetivos con las políticas y metas de desarrollo de Panamá para promover el acceso a vivienda digna y enfrentar el déficit habitacional.

Conclusión 4: La coordinación institucional y la participación pública en el proyecto han sido claves para alinear objetivos con prioridades nacionales y asegurar la inclusión de diversas perspectivas, aunque se requiere fortalecimiento para una ejecución más sistemática y duradera.

Conclusión 5: La estrategia de comunicación del proyecto ha enfrentado desafíos en regularidad y alcance, necesitando innovación y diversificación para mejorar la efectividad y extender su impacto entre las partes interesadas.

- **Coherencia**

Conclusión 6: El proyecto ha logrado una coordinación operativa efectiva y una adaptación normativa proactiva, destacando por su alineación con la legislación nacional para la mejora en la titulación y formalización de propiedades.

Conclusión 7: El proyecto exhibe potencial para ser un vehículo de cambio social significativo, ofreciendo una oportunidad para promover la cohesión social y responder a las necesidades completas de los grupos en situación de vulnerabilidad.

- **Eficacia**

Conclusión 8: El proyecto ha alcanzado avances significativos en el fortalecimiento institucional y la modernización del Banco Hipotecario Nacional, aunque la implementación completa de ciertos procesos clave aún está pendiente.

Conclusión 9: La modernización tecnológica en el Banco Hipotecario Nacional ha avanzado considerablemente con la actualización de sistemas y la implementación de nuevas medidas de seguridad, aunque es crucial completar la fase de pruebas para asegurar la funcionalidad y seguridad completas.

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

Conclusión 10: La formalización de la Propiedad Horizontal y la titulación de apartamentos han avanzado significativamente, contribuyendo a la seguridad de tenencia y el empoderamiento económico y social de las familias beneficiarias, aunque se requiere mayor atención e intensificación de las etapas finales del proceso para asegurar la entrega efectiva de escrituras públicas antes de la finalización del proyecto.

Conclusión 11: La formalización de asentamientos informales sugiere un avance hacia el empoderamiento económico y la inclusión social, otorgando a las familias seguridad jurídica y potencial acceso a oportunidades económicas.

Conclusión 12: La recopilación y utilización de datos mediante censos y encuestas, aunque fundamental, requiere de mejoras significativas en la desagregación (sexo, discapacidad, etnias, entre otros) y análisis detallado para evaluar con precisión el impacto diferencial de las intervenciones del proyecto.

Conclusión 13: Aunque se han realizado esfuerzos iniciales para integrar consideraciones de igualdad de género en el proyecto, se identifica una necesidad crucial de profundizar y sistematizar esta integración para asegurar la participación inclusiva de todos los grupos en situación de vulnerabilidad.

Conclusión 14: El proyecto ha avanzado en influir en las políticas públicas, particularmente en sus niveles de maduración creciente en igualdad de género, lo cual es crucial para mejorar las prácticas de gobernanza y fomentar el desarrollo sostenible, sin embargo, enfrenta desafíos en la trazabilidad y la documentación sistemática de sus logros, lo que complica la evaluación de su durabilidad y la visibilidad de sus resultados a largo plazo.

- **Eficiencia**

Conclusión 15: La gestión presupuestaria del proyecto ha mostrado una importante capacidad para adaptarse a desafíos externos significativos como la pandemia y conflictos sociales, manteniendo la continuidad de las operaciones sin comprometer los objetivos a largo plazo. No obstante, la ejecución presupuestaria destaca la necesidad de mejorar la precisión en la planificación y la gestión de expectativas.

Conclusión 16: La modernización del Banco Hipotecario Nacional está impulsando una eficiencia operativa y transformación digital sostenibles, pero su éxito a largo plazo depende de una evaluación continua y de garantizar la equidad y accesibilidad en su implementación.

Conclusión 17: El fortalecimiento institucional y el desarrollo del capital humano en el Banco Hipotecario Nacional han avanzado la eficiencia operativa, aunque es esencial asegurar que las actividades de capacitación estén estrechamente alineadas con los resultados institucionales y operativos deseados.

- **Sostenibilidad**

Conclusión 18: Es crucial fortalecer la implementación y garantizar la autonomía post-Proyecto mediante el desarrollo continuo de capacidades y la mejora en la operacionalización de indicadores específicos y medibles, especialmente en perspectivas de género e inclusión.

Conclusión 19: La resiliencia y sostenibilidad a largo plazo del proyecto, frente a cambios políticos y administrativos, exige una estrategia robusta que asegure el financiamiento y la consolidación

de criterios de igualdad para mantener la integridad y continuidad del proyecto sin importar las dinámicas políticas.

Conclusión 20: La consolidación de bases de datos socioeconómicos y su integración en la planificación y formulación de políticas públicas representan una oportunidad esencial para mejorar las intervenciones territoriales.

Recomendaciones

Recomendación 1 – Integración de tecnologías innovadoras y fortalecimiento de la gestión de información para la planificación territorial: Se recomienda a la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) y al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) fortalecer el uso de tecnologías avanzadas y la integración de datos socioeconómicos y georreferenciados para mejorar la planificación territorial. Esta integración incluiría el desarrollo de sistemas de información geográfica (SIG), plataformas de gestión de proyectos basadas en la nube para mejorar la coordinación y seguimiento y soluciones robustas de seguridad de la información. Además, se recomienda la capacitación en análisis de datos para el personal involucrado. Estas medidas están destinadas a fomentar decisiones más informadas y efectivas, mejorando así la prestación de servicios y el desarrollo urbano, con un enfoque especial en la inclusión y la equidad, asegurando que las tecnologías y los procesos reflejen y respeten la diversidad de la población, considerando entre otros temas, la igualdad de género, la inclusión de personas con discapacidad y grupos étnicos.

Recomendación 2 – Fortalecer las capacidades del BHN y la UCP en la aplicación de tecnologías de información y comunicación: Se recomienda al Banco Hipotecario Nacional (BHN) y a la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) intensificar el uso estratégico de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para optimizar la gestión de datos y los procesos internos. Este enfoque incluiría la implementación de sistemas avanzados de análisis de datos y georreferenciación que facilitarían la toma de decisiones estratégicas. Al desarrollar e implementar estas tecnologías de forma gradual, se busca garantizar la adaptabilidad y sostenibilidad del proceso, con especial atención en la inclusión de todas las personas, asegurando que las tecnologías sean accesibles y que los beneficios lleguen equitativamente a toda la población, incluyendo a mujeres y personas con discapacidad.

Recomendación 3 – Fortalecimiento de la comunicación y comprensión de los beneficios del Proyecto: Se recomienda a la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) y al Banco Hipotecario Nacional (BHN) que diseñen e implementen una estrategia de comunicación integral destinada a mejorar la comprensión y apreciación de los beneficios del proyecto entre las comunidades beneficiarias y el público en general. Esta estrategia debe incluir campañas informativas y talleres de sensibilización, utilizando medios digitales para difundir ampliamente la información sobre los logros y el impacto positivo del proyecto, cómo las personas pueden acceder a sus beneficios, y su contribución a la comunidad. Es fundamental que esta estrategia de comunicación ponga especial énfasis en la inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad y promueva activamente la igualdad de género, asegurando que todos los sectores de la comunidad entiendan y puedan aprovechar los beneficios del proyecto.

Recomendación 4 – Ampliación de colaboraciones para integración y coordinación en vivienda y desarrollo urbano: Se recomienda que el Banco Hipotecario Nacional (BHN) y la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) expandan sus colaboraciones con entidades gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil para mejorar la integración y coordinación de esfuerzos en las áreas de vivienda y desarrollo urbano sostenible. El enfoque debe centrarse en la inclusión y el empoderamiento de grupos en situación de vulnerabilidad, promoviendo políticas y prácticas que aseguren igualdad de oportunidades en el acceso a la vivienda y en la participación en los procesos de desarrollo urbano. Esta estrategia estratégica busca no solo mejorar la eficacia de las

intervenciones actuales, sino también asegurar que los beneficios del desarrollo urbano sean accesibles para todos, especialmente para aquellos que se enfrentan a barreras debido a su género, discapacidad u otras condiciones de vulnerabilidad.

Recomendación 5 – Impulso al empoderamiento económico y la inclusión social: Para el Banco Hipotecario Nacional (BHN) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se recomienda la implementación y promoción de programas que fomenten el empoderamiento económico y la inclusión social, especialmente dirigidos a mujeres y personas con discapacidad. Estos programas pueden abarcar iniciativas de formación en habilidades, facilitar el acceso a créditos y servicios financieros adaptados, y ofrecer asistencia en el proceso de titulación de asentamientos informales. Además, es crucial la promoción activa de políticas de igualdad de género y la integración de medidas de inclusión social en todas las etapas del proyecto. Este enfoque estratégico tiene como objetivo asegurar que todas las personas beneficiarias tengan un acceso equitativo a los beneficios del proyecto, contribuyendo así al desarrollo urbano sostenible y mejorando significativamente la calidad de vida de las comunidades vulnerables.

Recomendación 6 – Fortalecimiento de la gestión por resultados y sistema de monitoreo y evaluación: Se recomienda que el Banco Hipotecario Nacional (BHN) desarrolle y fortalezca un marco de gestión por resultados que incluya indicadores detallados y desagregados por sexo, discapacidad y grupos étnicos. Estos indicadores deben permitir una evaluación efectiva del impacto del proyecto en términos de acceso a vivienda digna y desarrollo urbano sostenible, enfocándose especialmente en la inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad y el empoderamiento económico. Se sugiere también la implementación de talleres de capacitación para el personal del BHN en el uso de estos indicadores para la toma de decisiones basadas en evidencias, asegurando así que las acciones del proyecto contribuyan efectivamente a la reducción de desigualdades y promuevan un desarrollo inclusivo. Este enfoque no solo mejora la transparencia y la rendición de cuentas, sino que también fortalece el impacto social y económico del proyecto.

Recomendación 7 – Desarrollo de estrategias financieras para la sostenibilidad del Proyecto: Se recomienda que el Banco Hipotecario Nacional (BHN) y la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) elaboren y ejecuten una estrategia financiera diversificada para garantizar la sostenibilidad del proyecto. Esta estrategia puede incluir la identificación de nuevas fuentes de financiamiento y la creación de fondos de reserva para el mantenimiento de infraestructuras esenciales. Es fundamental desarrollar alianzas con entidades financieras para facilitar el acceso a recursos que permitan la expansión y replicabilidad de las iniciativas del proyecto. Además, la planificación financiera debe contemplar la igualdad de género y la inclusión de grupos vulnerables, asegurando que las acciones financiadas beneficien a toda la comunidad y contribuyan al desarrollo urbano sostenible y la vivienda digna.

Recomendación 8 – Optimización de la planificación y ejecución presupuestaria: Se recomienda que el Banco Hipotecario Nacional (BHN) desarrolle e implemente un sistema de planificación financiera y ejecución presupuestaria que sea más dinámico y realista. Este sistema debe incluir mecanismos de seguimiento y revisión periódica para permitir ajustes basados en el rendimiento y en las condiciones cambiantes, asegurando así la eficiencia en el uso de recursos y una mejor alineación de los gastos con los objetivos y resultados esperados del proyecto. Además, es crucial que el sistema promueva la inclusión de presupuestos sensibles al género y que considere las necesidades de grupos en situación de vulnerabilidad, incluyendo a personas con discapacidad, para asegurar una distribución equitativa de los recursos y contribuir a la equidad y justicia social en las intervenciones de vivienda y desarrollo urbano. La implementación de este sistema no solo mejorará la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión financiera, sino que también

reforzará la capacidad del BHN para responder efectivamente a las necesidades cambiantes y medir el impacto de sus intervenciones en términos de inclusión social y desarrollo sostenible.

Lecciones aprendidas

Lección aprendida 1: La colaboración interinstitucional ha demostrado ser esencial para el éxito del proyecto, subrayando la importancia de establecer desde el inicio mecanismos efectivos de coordinación entre entidades gubernamentales, organizaciones internacionales como el PNUD, y la comunidad, para maximizar el impacto y alcance de las iniciativas.

Lección aprendida 2: Integrar la perspectiva de género y prestar atención a los grupos en situación de vulnerabilidad desde las etapas iniciales del proyecto es crucial para asegurar un impacto inclusivo y equitativo, lo cual requiere establecer indicadores claros y acciones concretas que promuevan efectivamente la participación y empoderamiento de estas poblaciones, garantizando su acceso a derechos y recursos como la propiedad y el crédito.

Lección aprendida 3: La adaptabilidad y flexibilidad son esenciales en la gestión de proyectos de desarrollo comunitario y vivienda, permitiendo ajustes eficaces frente a desafíos geográficos, legales y ambientales, como demostró la coordinación necesaria para enfrentar inundaciones en la comunidad de Hugo Spadafora, asegurando así que los proyectos mantengan su relevancia y efectividad ante circunstancias cambiantes.

Lección aprendida 4: La participación comunitaria desde la fase de diseño hasta la ejecución es fundamental para garantizar la relevancia, aceptación y sostenibilidad de los proyectos de desarrollo. Este enfoque asegura que las intervenciones sean pertinentes y efectivamente respondan a las necesidades reales, mientras fomenta la propiedad y la capacidad de gestión a largo plazo por parte de la comunidad.

Introducción

Propósito de la evaluación

La presente evaluación de medio término se realiza en cumplimiento de los Términos de Referencia y tiene como objetivo principal ofrecer una visión objetiva y medir la contribución y efectividad de las iniciativas implementadas en el proyecto "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional (BHN)". Se presta especial atención a cómo las intervenciones han mejorado la operatividad del banco y la accesibilidad a los servicios hipotecarios, teniendo en cuenta el contexto desafiante suscitado por la pandemia y su papel en la mitigación de la brecha habitacional en Panamá.

Este análisis proporciona una evaluación detallada de los avances, determina la efectividad de las acciones llevadas a cabo y recomienda ajustes operativos y estratégicos para optimizar la consecución de los objetivos planteados. Así mismo, busca generar conocimientos y prácticas recomendadas que puedan consolidar la capacidad institucional del BHN y facilitar una inclusión social más efectiva, promoviendo el acceso equitativo a soluciones habitacionales.

Audiencia principal de la evaluación

Los principales usuarios de este informe incluyen a los actores clave involucrados en la gestión y supervisión del proyecto, como el equipo del Banco Hipotecario Nacional de Panamá, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Panamá y las entidades gubernamentales relacionadas. Asimismo, se orienta a las partes interesadas en el sector de la vivienda y a las agencias internacionales que apoyan iniciativas de desarrollo urbano y reducción del déficit habitacional.

Estructura y contenido del informe

Este informe inicia con esta introducción que establece el propósito y la audiencia principal de la evaluación. La sección de 'Descripción de la intervención' detalla el contexto socioeconómico, político e institucional de Panamá y desglosa los objetivos y alcances del proyecto, incluyendo los diferentes productos que lo componen y su vinculación con las prioridades nacionales y marcos internacionales. Se aborda también la estructura de gobernanza, la fase del proyecto, y los actores clave involucrados.

Posteriormente, se define el 'Alcance y objetivos de la evaluación', seguido por 'Enfoque y metodología de la evaluación', que explica las fuentes y procedimientos utilizados para la recopilación de datos, así como las consideraciones éticas y las limitaciones metodológicas. El 'Análisis de datos' prepara el terreno para los hallazgos detallados que se presentan en el capítulo siguiente, estructurados bajo los criterios de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.

Las 'Conclusiones' del informe sintetizan los resultados evaluativos, seguidas de 'Recomendaciones' específicas para la mejora y continuación del proyecto. Las 'Lecciones aprendidas' ofrecen reflexiones valiosas para futuras implementaciones similares. El informe concluye con una extensa sección de 'Anexos' que proporciona detalles adicionales, herramientas de evaluación, perfiles sociodemográficos y otros documentos consultados, ofreciendo una base exhaustiva para el entendimiento completo del proyecto, sus resultados y su proyección.

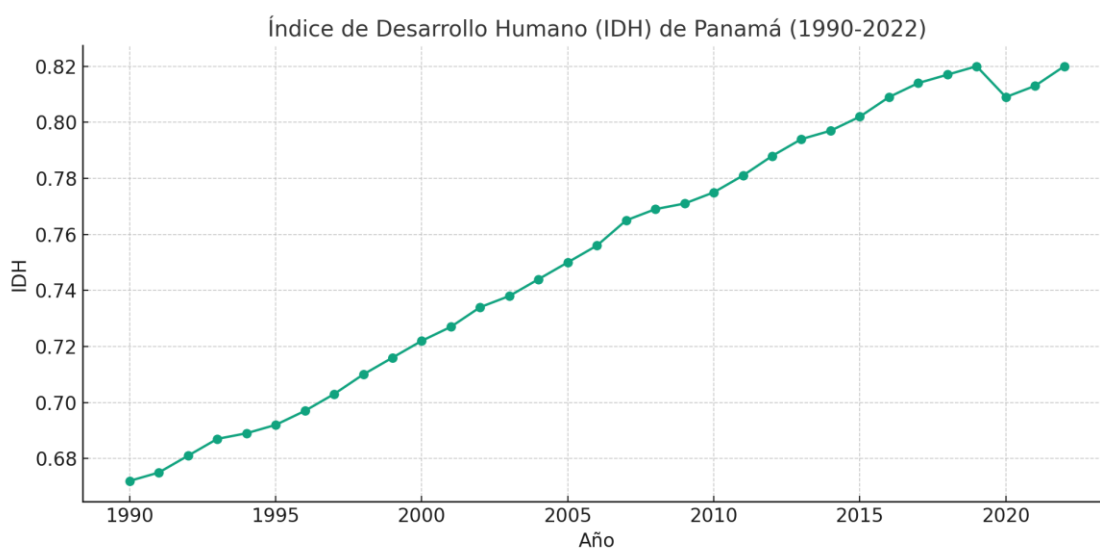
Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

1. Descripción de la intervención

1.1 Contexto¹

1. El proyecto "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional (BHN)" se implementa en un Panamá caracterizado por un Índice de Desarrollo Humano (IDH de 0.82 en 2022), que lo posiciona en el puesto 57 a nivel mundial. A pesar de este avance, el país enfrenta desafíos significativos, como una economía de alto ingreso per cápita concentrada en zonas urbanas, mientras que áreas rurales y comarcas indígenas sufren de alta pobreza y desigualdad.

Gráfico 1

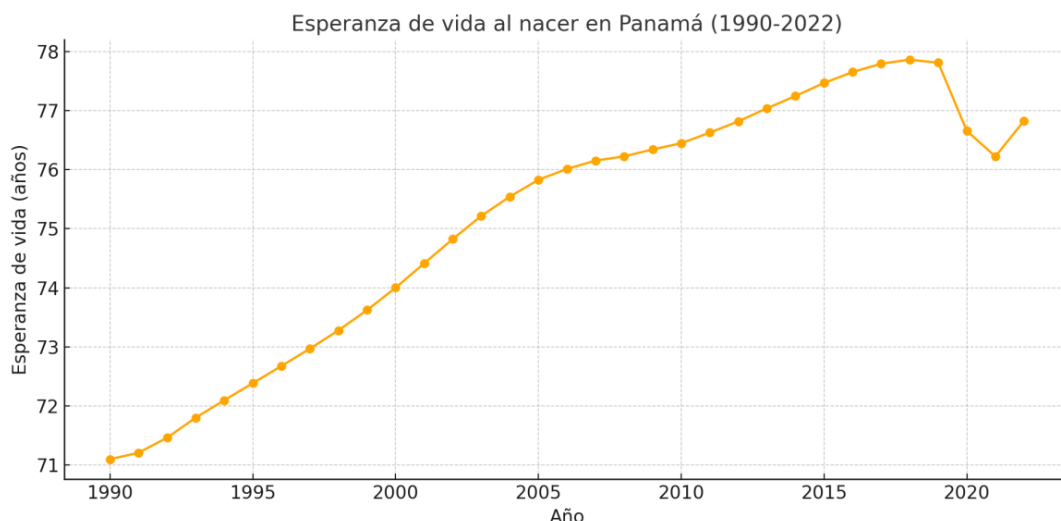


Fuente: Elaboración propia basada en datos del Informe de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2024).

2. La pandemia de COVID-19 ha exacerbado estos retos, incrementando la desigualdad de ingresos y afectando desproporcionadamente el empleo de las mujeres. Este impacto ha puesto de relieve la fragilidad de los avances sociales y económicos previos, demostrando la necesidad urgente de intervenciones dirigidas y sostenibles.
3. En términos de salud, la expectativa de vida al nacer en Panamá se estima en 76.826 años, reflejando avances en la calidad y el acceso a servicios sanitarios. Sin embargo, las inequidades son marcadas, con diferencias de hasta nueve años entre regiones urbanas y rurales y tasas de mortalidad materna e infantil que exceden los promedios nacionales en comarcas indígenas.

¹ Detalles adicionales y análisis estadísticos, incluyendo gráficos y comparativas más profundas, están disponibles en el Anexo 1.

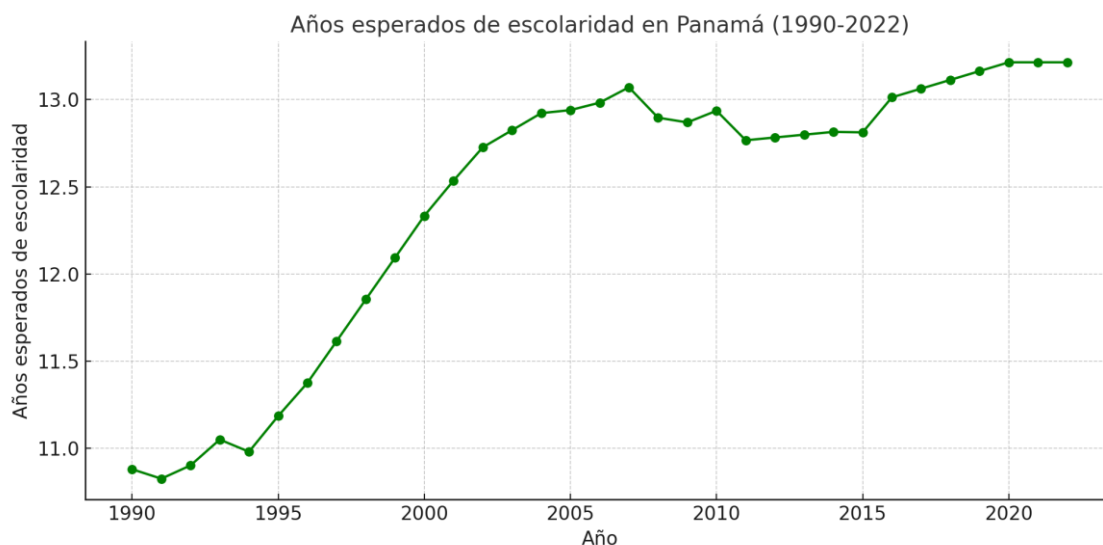
Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia basada en datos del Informe de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2024).

- Desde el punto de vista educativo, aunque el país muestra un compromiso con el desarrollo del capital humano con un promedio de 13.2 años esperados de escolaridad, la tasa neta de matriculación en la educación secundaria superior es del 56%, y las brechas de género se hacen evidentes en los niveles educativos más altos, especialmente afectando a las niñas.

Gráfico 3



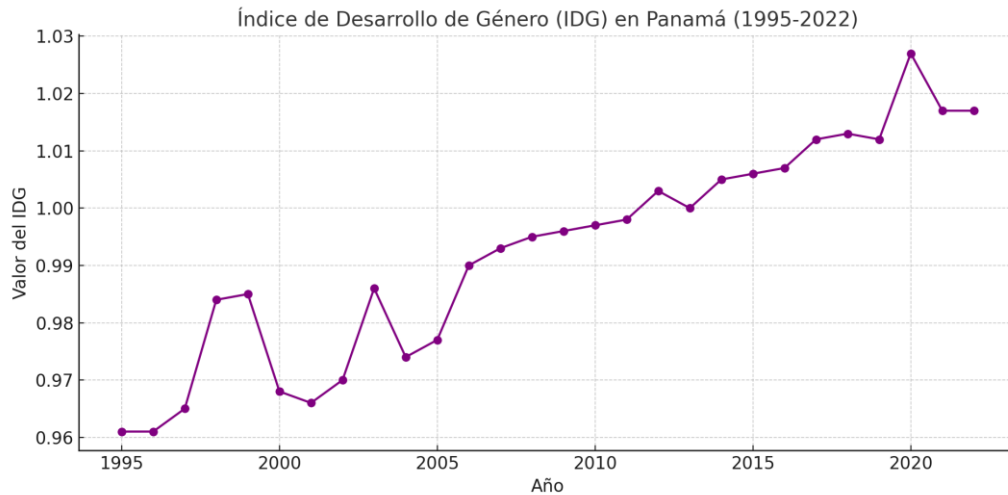
Fuente: Elaboración propia basada en datos del Informe de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2024).

- Económicamente, el Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita ajustado por la Paridad del Poder Adquisitivo (PPP) de USD 32,029.36 muestra un panorama de una economía robusta con el potencial para superar desafíos estructurales como el déficit habitacional. No obstante, la necesidad de vivienda digna y asequible es una preocupación constante, subrayando la importancia de políticas inclusivas.
- El avance hacia la igualdad de género es importante, con un Índice de Desarrollo de Género de 1.017 que refleja esfuerzos hacia la inclusión. A pesar de esta progresión, la participación laboral de las mujeres en Panamá (49.71%) contrasta con el 76.98% de los hombres,

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

ilustrando desigualdades persistentes que requieren atención continua para asegurar una mayor equidad económica y social.

Gráfico 4



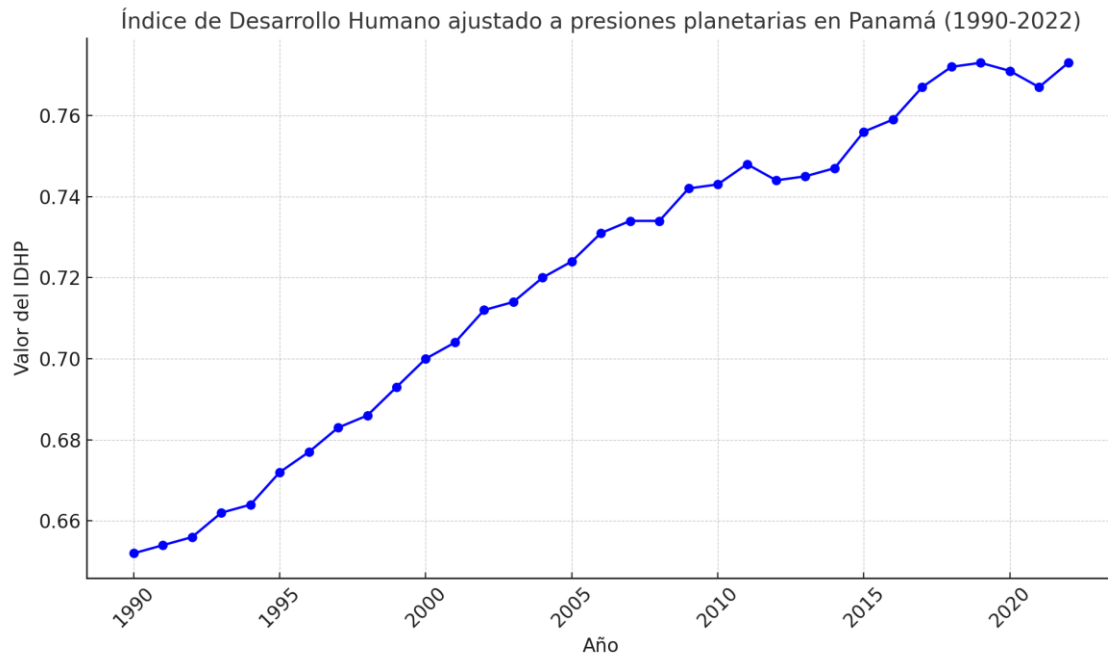
Fuente: Elaboración propia basada en datos del Informe de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2024).

7. Adicionalmente, las políticas y estrategias nacionales sobre igualdad de género han buscado mejorar la situación, pero aún es crucial abordar las brechas existentes y promover una mayor participación de las mujeres en todos los sectores de la economía, lo que beneficiaría el desarrollo integral del país.
8. Complementariamente, según el cuaderno 1 del informe Nacional de Desarrollo Humano del PNUD, *Entender el presente para develar el futuro*, Panamá, pese a su buen crecimiento económico, enfrenta profundas desigualdades que se ven exacerbadas por una distribución inequitativa de recursos, con el 10% más rico controlando el 66% de la economía, mientras que el 50% más pobre apenas accede al 5% de estos recursos. Esta concentración de riqueza perpetúa las desigualdades y alimenta tensiones sociales, limitando el desarrollo y la cohesión social del país (PNUD, 2024).
9. La desigualdad en Panamá se manifiesta no solo en la distribución de la riqueza, sino también en el acceso a servicios básicos como agua, electricidad y alcantarillado. Las disparidades territoriales son profundas, con una marcada diferencia entre áreas urbanas y rurales, afectando principalmente a las comarcas indígenas y áreas menos desarrolladas (PNUD, 2024).
10. Además, la desigualdad en Panamá se ve influenciada por la "ubicación del hogar como destino," lo que significa que las oportunidades de vida de muchos panameños están predeterminadas por su lugar de nacimiento. Este factor contribuye a perpetuar las desigualdades entre generaciones y limita severamente la movilidad social (PNUD, 2024).
11. El panorama se complica aún más por las dinámicas que reproducen desigualdades en el país. Estas incluyen la acumulación de la riqueza, la reproducción de clases sociales, y disparidades en la calidad y acceso a la educación y salud, creando un ciclo vicioso de pobreza y limitación de oportunidades (PNUD, 2024). A nivel político y económico, la paradoja del crecimiento con desigualdades y baja cohesión social destaca cómo los avances económicos no se han traducido en mejoras sociales o de cohesión. Panamá se encuentra en una encrucijada, necesitando políticas que no solo fomenten el crecimiento económico, sino que también promuevan una distribución equitativa de los beneficios del desarrollo (PNUD, 2024).
12. Los desafíos futuros para Panamá incluyen abordar las nuevas formas de desigualdad que pueden surgir de cambios globales como el cambio climático y la tecnología, los cuales tienen

el potencial de intensificar aún más las disparidades existentes, especialmente en grupos de población en situación de vulnerabilidad (PNUD, 2024).

13. Por lo tanto, el proyecto se despliega en una sociedad donde las desigualdades de género y económicas coexisten con un crecimiento que podría catalizar cambios sustanciales. Las estadísticas de Panamá enfatizan la necesidad de políticas que aborden tanto la igualdad de oportunidades como las raíces profundas de la disparidad entre géneros. Al ofrecer soluciones para habitantes de Propiedad Horizontal (PH) y asentamientos informales, el BHN puede contribuir significativamente al empoderamiento económico, particularmente de las mujeres, muchas de las cuales son pilares de sus hogares. Este enfoque en el reconocimiento de un derecho y la igualdad está estrechamente ligado a la capacidad económica de las personas para acceder a una vivienda digna y afrontar las desigualdades existentes. Por tanto, el progreso en estos ámbitos no solo es un indicativo del contexto socioeconómico en el que el proyecto opera y ha operado, sino que también es un elemento crítico para el avance hacia un desarrollo más justo e inclusivo en Panamá.
14. El proyecto también se desarrolla en un contexto donde los retos habitacionales y de desarrollo sostenible se entrecruzan con los impactos del cambio climático y la salud pública. El Índice de Desarrollo Humano ajustado a presiones planetarias (IDHP) ha mostrado una tendencia al alza, alcanzando un valor de 0.773 en 2022, lo que indica un avance hacia el desarrollo humano en armonía con la capacidad del planeta. Sin embargo, este índice también revela la urgencia de adoptar políticas que integren la sostenibilidad ambiental en todos los niveles de la planificación nacional, especialmente en un país donde las vulnerabilidades ante desastres naturales pueden afectar significativamente la calidad y estabilidad de la vivienda.

Gráfico 5



Fuente: Elaboración propia basada en datos del Informe de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2024).

15. En el contexto del proyecto de "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional (BHN)", estos datos adquieren relevancia al plantear la posibilidad de que las estrategias de titulación y financiamiento habitacional se conviertan en herramientas para abordar las desigualdades económicas. Al mejorar el acceso a la vivienda para las mujeres y al proveerles de una mayor seguridad patrimonial, el BHN podría contribuir directamente a disminuir la brecha de ingresos, facilitando a las mujeres el acceso a recursos

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

y oportunidades que potencien su participación económica y contribución al crecimiento del país.

1.2 Alcance y objetivos del proyecto

Objetivo General:

16. El proyecto "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional" persigue el objetivo general de contribuir al desarrollo sostenible en Panamá a través de una gobernanza participativa y la modernización de instituciones. En específico, el proyecto apunta a cumplir con el Efecto 2 del Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF) y el Programa de País del PNUD Panamá 2021-2025, que es lograr que Panamá disponga de instituciones nacionales y locales participativas, inclusivas, eficaces, transparentes y justas para el año 2025, garantizando la articulación y alianza con actores no gubernamentales y asegurando un enfoque que incluye los derechos humanos, la interculturalidad, la perspectiva de género y el principio de no dejar a nadie atrás.

Objetivo específico:

17. El objetivo específico del proyecto es el fortalecimiento de la gestión, modernización institucional y apoyo en la implementación de los programas con los que cuenta el Banco Hipotecario Nacional facilitando así su accionar y el cumplimiento de su cometido institucional.
18. Estos objetivos se alinean con el Plan Estratégico de Gobierno y están en coherencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) específicos: 1, 3, 5, 8, 10, 11, 13 y 16, apuntando a cerrar brechas socioeconómicas y promover un desarrollo humano inclusivo y sostenible.

Población objetivo y personas beneficiarias

19. La población objetivo de este proyecto comprende a las/os prestatarias/os del Banco Hipotecario Nacional (BHN), así como a las familias panameñas beneficiadas por las mejoras en la gestión de la cartera hipotecaria y el acceso a servicios financieros. De manera específica, el proyecto está dirigido a apoyar a grupos en situación de vulnerabilidad, incluidas familias lideradas por mujeres y residentes en asentamientos informales.

Funcionarias/os del BHN:

20. Según los datos extraídos directamente de la página web de la Defensoría del Pueblo de Panamá, el Banco Hipotecario Nacional cuenta con una plantilla de aproximadamente 355 funcionarias/os, de los cuales 141 son hombres y 214 mujeres (Defensoría del Pueblo de Panamá, 2024).

21. La estructura de la plantilla de funcionarias/os por período de ingreso y sexo se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1: Distribución de funcionarias/os por período de ingreso y sexo

Período de Ingreso	Hombres (H)	Mujeres (M)	Total
Anteriores a 1980	1	0	1
1980-1988	2	10	12
1989-1998	6	9	15
1999-2008	13	24	37
2009-2018	14	34	48
2019-2024	105	137	242
Total General	141	214	355

Nota. Elaboración propia basada en los datos obtenidos de la página web de la Defensoría del Pueblo de Panamá.

22. La mayoría de las/os funcionarias/os, según se refleja en la tabla, son clasificadas/os como permanentes, indicando una prolongada vinculación con la organización. Además, se destaca la presencia de funcionarias/os transitorias/os, asociadas/os a proyectos específicos o demandas temporales de la entidad.

23. Para proporcionar una visión general clara de la composición del personal del Banco Hipotecario Nacional, se cuantifica a continuación el número de empleadas/os en cada estado laboral:

Tabla 2: Distribución de funcionarias/os por estado laboral y sexo

Estado	Hombres (H)	Mujeres (M)	Total
Permanente	106	176	282
Transitorio	33	34	67
Servicios Especiales	1	1	2
Contingente	1	3	4
Total General	141	214	355

Nota. Elaboración propia basada en los datos obtenidos de la página web de la Defensoría del Pueblo de Panamá.

24. Este análisis revela que la mayor parte del personal se encuentra en estado permanente, lo que puede suponer considerar que existe cierta estabilidad en la plantilla del banco. Las/os empleadas/os transitorias/os y aquellas/os en servicios especiales constituyen una minoría, lo cual es habitual en muchas entidades donde se requiere flexibilidad operativa.

25. Sin embargo, el cambio gubernamental y las elecciones nacionales pueden influir en la composición de la plantilla, tal como se observa en el período 2019-2024, donde la mayoría de las/os funcionarias/os que actualmente están en la plantilla, ingresaron al banco. Este fenómeno podría replicarse en el siguiente período gubernamental (2024-2029), ya que es preciso señalar que, en Panamá, la permanencia en un cargo público no equivale a estabilidad laboral garantizada (Suprema Corte de Justicia, 2018).

Análisis por categoría laboral y sexo:

26. A continuación, también se realiza un análisis detallado basado en la categoría laboral y el sexo, tal como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 3: Distribución de funcionarias/os por categoría laboral y sexo

Categoría Laboral	Hombres	Mujeres	Total
Personal administrativo	38	151	189
Alta dirección	13	10	23
Personal técnico	30	24	54
Mandos medios	15	24	39
Personal operativo	45	5	50
Total General	141	214	355

Nota. Elaboración propia basada en los datos obtenidos de la página web de la Defensoría del Pueblo de Panamá.

27. Este conjunto de datos revela una interesante dinámica de género dentro de las distintas categorías laborales en el BHN. La categoría "Personal administrativo" muestra un marcado desequilibrio a favor de las mujeres, mientras que en "Alta dirección" se observa una distribución equitativa. "Personal técnico" y "Mandos medios" presentan una composición más balanceada, aunque con una ligera inclinación hacia una mayor representación de las mujeres en "Mandos medios". Contrastantemente, la categoría "Personal operativo" destaca por un predominio masculino. Este análisis sugiere áreas de oportunidad para reforzar las políticas de diversidad e inclusión en el banco.
28. Por su parte, el análisis del PNUD sobre la igualdad de género en el Banco Hipotecario Nacional (BHN) revela compromisos firmes y también desafíos pendientes. Con una proporción de género que favorece a las mujeres en el personal, el BHN ha demostrado avances significativos en la promoción de la igualdad en el lugar de trabajo. No obstante, el diagnóstico también subraya la necesidad de mejorar en áreas tales como la presencia de mujeres en roles de alta dirección y la eliminación de las brechas salariales. Las medidas contra la violencia laboral y el acoso sexual, así como las políticas para conciliar la vida laboral y familiar, destacan como fortalezas, aunque se reconocen áreas para una mayor implementación de acciones correctivas (PNUD, 2023).
29. La plantilla de funcionarias/os del BHN y el diagnóstico, reflejan entonces tanto la diversidad como los desafíos inherentes a la gestión de recursos humanos en el contexto de una institución financiera nacional. A través de este análisis, se identifican áreas clave para el desarrollo de estrategias orientadas a promover la igualdad, la inclusión y la estabilidad laboral dentro de la organización.

Personas beneficiarias habitantes de complejos de Propiedad Horizontal²:

30. El proceso de titulación bajo la Ley 284 del 14 de febrero de 2022 en Panamá, abarca una serie de proyectos de Propiedad Horizontal, dirigidos a mejorar las condiciones de vivienda y formalizar la tenencia de la tierra para las/os habitantes de diversos complejos residenciales. Los proyectos involucrados en este proceso incluyen, pero no se limitan a: "P.H. Los Abanicos N^o4", ubicados en el distrito de San Miguelito, provincia de Panamá; "P.H. Las Cinco Hortensias", "P.H. Edificio Vía España", y "P.H. Salomón N^o4", ubicados en el distrito de Panamá, provincia de Panamá; "P.H. Dios es Fiel", "P.H. Edificio Emmanuel", "P.H.

² Detalles adicionales y análisis estadísticos sobre los habitantes de PH incluyendo tablas, gráficos y comparativas más profundas, están disponibles en el Anexo 3.

Jehová es Mi Pastor", "P.H. Edificio Jehová Jireh", "P.H. Edificio Josué", "P.H. Edificio Maranatha", "P.H. Edificio Resurrección", "P.H. Edificio San Miguel Arcángel", ubicados en el distrito de Colón, provincia de Colón.

31. Este esfuerzo se realiza en el marco del compromiso asumido por el Gobierno Nacional y el Banco Hipotecario Nacional (BHN) para promover el acceso equitativo a la vivienda de calidad, a través de la regularización de asentamientos y la creación de espacios residenciales exclusivos. La implementación de la ley busca adaptar los desarrollos inmobiliarios a las necesidades específicas de las comunidades locales, garantizando la transparencia y la seguridad jurídica en el proceso de adquisición de viviendas.
32. Los complejos mencionados representan una diversidad de contextos urbanos y rurales, cada uno con características únicas en cuanto a ubicación, estructura de unidades inmobiliarias, y valoración del terreno y mejoras. Por ejemplo, "P.H. Los Abanicos N°4", en San Miguelito, se destaca por su esfuerzo en la segregación de parcelas para uso residencial exclusivo, mientras que "P.H. Las Cinco Hortensias", refleja un significativo avance en la urbanización y propiedad formal con un total de 240 unidades inmobiliarias involucradas.
33. La formalización del régimen de Propiedad Horizontal para estos inmuebles se ha llevado a cabo a través de diversas resoluciones, evidenciando el proceso legal y administrativo requerido para la consolidación de estos proyectos. Este proceso no solo beneficia directamente a los habitantes de los complejos, proporcionándoles una base legal para la tenencia de la tierra, sino que también contribuye al desarrollo urbano sostenible de las áreas involucradas.
34. En resumen, la tabla "Resumen de Proyectos de Propiedad Horizontal bajo la Ley 284 (del 14 de febrero del 2022) en Panamá" (Anexo 2) muestra la cantidad de edificios y sintetiza los efectos y el alcance de estos proyectos, destacando el número de unidades inmobiliarias, las resoluciones de aprobación del reglamento cuando están disponibles, y otros detalles pertinentes.

Personas beneficiarias habitantes en asentamientos informales³:

35. En el contexto del producto de segregación y titulación de asentamientos informales, los datos recogidos presentan una imagen cuantitativa de las personas beneficiarias implicadas/os en los distintos sectores. Se han identificado en total 3549 lotes en planos, señalando una intervención amplia y diversa que abarca diferentes comunidades en Colón, San Miguelito, Panamá Este y Panamá Oeste.
36. A continuación, se presenta la distribución de estos lotes por comunidad y sector, reflejando los esfuerzos para mejorar las condiciones de vivienda y favorecer el acceso a la propiedad formal.

³ Detalles adicionales y análisis estadísticos sobre las/os habitantes de Asentamientos Informales, incluyendo tablas, gráficos y comparativas más profundas, están disponibles en el Anexo 3.

Tabla 4: Distribución de lotes por comunidad y sector de la Feria, distrito de Colón, provincia de Colón

Comunidad / Sector	Sector	Cantidad de lotes
Puerto Escondido	2-1	38
	2-1	50
	2-1	54
	2-2	224
	2-3	174
	2-4	157
	2-5	57
	2-5	122
	2-6	70
	2-6	23
Villa Lomar	1	21
	2	52
Medalla Milagrosa	-	115
Rio Sur	-	15
Rio Norte	-	35
Villa Cartagena	-	74
Villa Marañón	-	33
Villa San Antonio Norte	-	49
Villa San Antonio Sur	-	31
Nuevo Vigia 2	-	101
Rio Alejandro Sur	-	163
Rio Alejandro Norte	-	85
Total General	-	1743

Fuente: Datos proporcionados por el equipo de proyecto BHN/PNUD. Elaboración propia.

37. En el marco de la intervención del proyecto en la provincia de Colón, la distribución de lotes en plano para la comunidad de Puerto Escondido y áreas circundantes revela un esfuerzo por parte del proyecto para satisfacer las necesidades habitacionales de las familias locales. Con una diversidad de sectores contemplados, el Sector 2-2 destaca por su alta cantidad de lotes disponibles, ascendiendo a 224 unidades. El total de lotes en proceso de titulación en la provincia de Colón es de 1743.

Tabla 5: Distribución de lotes en los distritos de San Miguelito y Panamá, provincia de Panamá

Comunidad / Sector	Sector	Cantidad de lotes / familias
San Miguelito		
Tinajitas	Plano 1	32
Altos de la Torre	A	62
Altos de la Torre	B	85
Caracol		58
Panamá		
Villa Maria		115
Villa Maria		88

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

Comunidad / Sector	Sector	Cantidad de lotes / familias
Villa Maria		47
Total General		487

Fuente: Datos proporcionados por el equipo de proyecto BHN/PNUD. Elaboración propia.

38. Por su parte, la planificación y titulación de viviendas en los distritos de San Miguelito y Panamá se distribuye de la siguiente manera: se detalla que la comunidad de Tinajitas en San Miguelito ha delineado 32 lotes en el Plano 1. Los sectores Altos de la Torre A y B presentan una mayor densidad de lotes, con 62 y 85 respectivamente, y la comunidad de Caracol agrega otros 58 lotes. En el distrito de Panamá, Villa María destaca con 250 lotes, divididos en varios segmentos con 115, 88 y 47 lotes respectivamente.

Tabla 6: Distribución de lotes en el sector de Pacora, distrito de Panamá, provincia de Panamá

Comunidad	Sector	Cantidad de lotes / familias
Cabra		112
		99
		37
Arnulfo Arias	B, C y F	109
		57
		102
		101
		47
Hugo Spadafora		122
Total General		786

Fuente: Datos proporcionados por el equipo de proyecto BHN/PNUD. Elaboración propia.

39. La región de Panamá Este muestra la siguiente distribución de lotes para titulación: en la comunidad de Cabra, 248 lotes, los cuales están divididos en tres segmentos. Por su parte, Arnulfo Arias presenta una diversidad en su distribución con un total de 416 lotes en los sectores B, C y F. Adicionalmente, Hugo Spadafora con 122 lotes. En suma, Panamá Este consolida un total de 786 lotes.

Tabla 7: Distribución de lotes en el distrito de Arraiján, provincia de Panamá Oeste

Comunidad / Sector	Sector	Cantidad de lotes / familias
La Alameda	Sector A	74
La Alameda	Sector B	102
La Alameda	Sector C	114
Rogelio Paredes	Sector A y B	99
Rogelio Paredes	Sector A1	56
Las Torres		23
Las Torres		34
Las Torres		31
Total General		533

Fuente: Datos proporcionados por el equipo de proyecto BHN/PNUD. Elaboración propia.

40. En la región de Panamá Oeste están en proceso de regulación de lotes para vivienda en las comunidades de La Alameda y Rogelio Paredes, así como en Las Torres. En La Alameda, los lotes se distribuyen en los sectores A, B y C con cantidades de 74, 102 y 114 respectivamente. Rogelio Paredes cuenta con 99 lotes en los sectores combinados A y B, además de 56 lotes en el sector A1. En Las Torres se distribuyen lotes en tres asignaciones con cantidades de 23, 34 y 31. El total de lotes para vivienda suman 533 en Panamá Oeste.
41. Estos datos describen el alcance del Producto 4 en cuanto a la segregación y titulación de asentamientos informales. Esto refleja una dimensión de la intervención que no sólo busca resolver un problema habitacional, sino que además se alinea con las prioridades nacionales y el marco de desarrollo sostenible establecido por las Naciones Unidas y el PNUD. Aunque aún no se cuenta con los datos procesados de los censos⁴, la intervención evidencia en su capacidad para llegar a diversos grupos en situación de vulnerabilidad (mujeres, personas con discapacidad, grupos étnicos, entre otros).
42. La descripción detallada de la envergadura de la intervención, con una presentación clara de los lotes y familias afectadas por sector, refuerza la comprensión de su impacto y contribución al desarrollo socioeconómico del país.

Enfoque y teoría del cambio:

43. La teoría del cambio para el proyecto "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional (BHN)" se apoya en una estructura lógica que apunta a una transformación sustancial en el acceso a viviendas dignas y en la capacidad operativa del BHN para ofrecer servicios de vivienda de manera eficiente y equitativa. El enfoque del proyecto pone un énfasis particular en la modernización y el fortalecimiento institucional como medio para abordar las brechas en el acceso a la vivienda, y es consciente de la necesidad de implementar cambios estructurales profundos que permitan una recuperación integral post-COVID-19, y que impulsen un desarrollo sostenible.
44. **Causa raíz y cambio deseado:** La causa raíz que motiva el proyecto es la identificación de un déficit habitacional agudo y la necesidad de mejorar los servicios de vivienda, lo que se ve reflejado en un sistema de gestión que requiere modernización. El cambio deseado es, por tanto, una institución fortalecida capaz de gestionar eficazmente la demanda habitacional, proveer servicios financieros de calidad para proveer títulos de propiedad a quienes ya cumplieron con todos los procesos y los pagos correspondientes y continuar de manera clara y precisa con los pagos quienes no hayan finalizado aún de hacerlo. En última instancia, y en el marco de un ecosistema más global, se trata de reducir el déficit habitacional, contribuyendo al desarrollo sostenible de Panamá.
45. Los indicadores de producto y los resultados esperados del proyecto detallan metas específicas para cada uno de los productos, desde el desarrollo e implementación de manuales para diversas gestiones bancarias, registro de expedientes de adjudicatarios en el Core Bancario del BHN, fortalecimiento de capacidades de funcionarias/os, hasta la incorporación de edificios a Propiedad Horizontal y beneficio directo a familias a través de la titulación individual ante el Registro Público.
46. **Supuestos críticos:** Para que la teoría del cambio se materialice, es crítico que exista una continuidad política y apoyo gubernamental firme hacia el proyecto. También se asume que la cooperación y coordinación entre las diferentes instituciones y partes interesadas será efectiva, y que la adopción de las tecnologías y procesos mejorados se realizará sin mayores contratiempos. Además, se presupone que el cambio en la cultura organizacional y en las

⁴ Detalles adicionales y análisis estadísticos sobre las/os habitantes de Asentamientos Informales, incluyendo tablas, gráficos y comparativas más profundas, están disponibles en el Anexo 3.

prácticas de gestión del BHN será receptivo y alineado con los nuevos procesos y tecnologías introducidos.

47. En síntesis, la teoría del cambio se basa en un modelo lógico de intervenciones que, al ser implementadas, transformarán tanto la **estructura** operativa del BHN como el panorama habitacional de Panamá, fomentando una recuperación post-COVID-19 y avanzando hacia un desarrollo más inclusivo y sostenible. Esto alinea al proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, reforzando su compromiso de no dejar a nadie atrás y enfocándose en la construcción de una sociedad más equitativa y resiliente.

1.3 Producto 1: Fortalecimiento Institucional del BHN

48. El Producto 1 del proyecto, dedicado al Fortalecimiento Institucional del Banco Hipotecario Nacional (BHN), constituye un pilar fundamental en el esfuerzo por modernizar y optimizar esta entidad financiera. Este componente del proyecto se caracteriza por su enfoque en la actualización de las prácticas internas del BHN, la mejora de las competencias del personal y la eficiencia en la gestión de cartera y los servicios hipotecarios ofrecidos. El conjunto de actividades propuestas está diseñado para incrementar la operatividad del banco y asegurar su contribución a los objetivos de desarrollo habitacional y acceso a la vivienda en Panamá.
49. Las metas específicas para el Producto 1 abarcan la adaptación de los estados financieros del BHN a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las regulaciones panameñas, la optimización de la estructura organizacional y las funciones de la Gerencia de Recursos Humanos, y el fortalecimiento de la medición del desempeño y el clima organizacional. Además, se enfoca en modernizar los procesos de recaudación y la gestión de la cartera morosa, así como en el fortalecimiento del marco de gestión de riesgos y la mejora en la gestión documental a través de la digitalización de expedientes de adjudicatarios.
50. La implementación efectiva de estas actividades contribuirá a la emisión de estados financieros adaptados a las NIIF, la revisión y optimización de los recursos humanos, el desarrollo de estrategias y herramientas para evaluar el desempeño y el clima laboral, la modernización de los procesos de recaudación, y la implementación de manuales de riesgos bancarios. Finalmente, según los planes, se previó una auditoría externa para los estados financieros del año 2022 para verificar la precisión y transparencia en la gestión financiera del BHN (que no terminó de ser implementada).

Tabla 8: Fortalecimiento institucional y modernización del Banco Hipotecario Nacional (BHN): actividades y metas del Producto 1

Producto / Actividad	Descripción Detallada
Producto 1: Fortalecimiento Institucional del BHN	Enfocado en la modernización y optimización institucional mediante consultorías y asesoramientos para actualizar prácticas internas y mejorar la gestión de cartera y servicios hipotecarios.
1.1 Consultoría para la emisión de estados financieros interinos 2020	Adaptación de estados financieros a las NIIF y regulaciones panameñas para mejorar la transparencia y coherencia financiera.
1.2 Servicios de asesoramiento para revisión integral de RR.HH.	Optimización de la estructura organizacional y funciones de la Gerencia de Recursos Humanos para aumentar la eficiencia operativa.

Producto / Actividad	Descripción Detallada
1.3 Asesoramiento en medición del desempeño y clima organizacional	Desarrollo de estrategias y herramientas para la medición del desempeño y clima laboral, mejorando la eficiencia y bienestar del personal.
1.4 Modernización de procesos de recaudación y gestión de cartera morosa	Optimización de procesos para mejorar la recaudación y recuperación de cartera morosa, impactando positivamente en la salud financiera.
1.5 Desarrollo e implementación de manuales de riesgos bancarios	Fortalecimiento del marco de gestión de riesgos con manuales específicos para mejorar la identificación, evaluación y mitigación de riesgos.
1.6 Servicio de auditoría externa a los estados financieros del 2022	Auditoría externa para verificar la precisión de los estados financieros de 2022, asegurando transparencia y rendición de cuentas.

Fuente: Equipo de Proyecto BHN/PNUD. Elaboración propia.

1.4 Producto 2: Modernización Institucional

51. En la siguiente tabla, se presenta el Producto 2, "Modernización institucional mediante la optimización de la información y estructuras tecnológicas", y sus actividades, lo que refleja todas las iniciativas clave destinadas a mejorar la operatividad y la gestión de riesgos del Banco Hipotecario Nacional (BHN).

Tabla 9: Modernización institucional mediante la optimización de la información y estructuras tecnológicas: actividades y metas del Producto 2

Actividad	Descripción Detallada
Solución para ambientes de producción, contingencia y desarrollo	Proporcionar una solución integral para la gestión de sistemas operativos, incluyendo entornos de producción y contingencia, así como el desarrollo del sistema e-IBS® Datapro®.
Creación de la Unidad de Administración Integral de Riesgos	Desarrollar una unidad dedicada a la administración de riesgos en el BHN para garantizar la estabilidad y sostenibilidad a largo plazo de la institución.
Soporte de migración a nuevo Datacenter	Apoyar la transición de los ambientes tecnológicos actuales del BHN hacia un nuevo y moderno datacenter, mejorando la infraestructura de TI.
Análisis de viabilidad para actualización de sistemas	Realizar un análisis de viabilidad funcional y técnica para las actualizaciones propuestas de los módulos del e-IBS® Datapro®, alineándose con los objetivos estratégicos del BHN.
Licenciamiento de servidores IBM®	Incluir el licenciamiento de servidores IBM® esenciales para el soporte del nuevo sistema e infraestructura tecnológica actualizada del BHN.
Actualización de la versión de procesos, productos y servicios de IBS® Core Bancario	Actualización del sistema bancario central IBS® para mejorar la eficiencia y seguridad en el manejo de las operaciones bancarias.
Incorporación a la Red Telered y ACH	Integración con sistemas de pago electrónicos para facilitar transacciones más rápidas y seguras.
Adquisición de Computadoras	Renovación del equipo tecnológico para soportar actualizaciones de software y mejorar la capacidad de procesamiento.

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

Actividad	Descripción Detallada
Hospedaje de versión de IBS®	Implementación de soluciones de hospedaje para el sistema bancario central, mejorando disponibilidad y rendimiento.
Plataforma de seguridad (firewalls y componentes)	Fortalecimiento de la seguridad perimetral para proteger contra amenazas cibernéticas y asegurar la integridad de los datos.
Servicio y Gestión de Proyectos y Aseguramiento de la Calidad	Implementación de prácticas de gestión de proyectos y aseguramiento de la calidad para mejorar la entrega de soluciones tecnológicas.
Diseño de una nueva plataforma tecnológica para el hospedaje de sistemas	Creación de una infraestructura tecnológica robusta y escalable que soporte todas las operaciones del banco.
Diseño de una solución institucional de aseguramiento perimetral de sistemas	Desarrollo de una estrategia integral de seguridad para proteger los sistemas informáticos del BHN.
Aseguramiento de calidad en la implementación de la nueva versión del IBS® Datapro®	Verificación de la calidad y correcto funcionamiento de la nueva versión del sistema bancario.
Contratación del Project Management	Gestión profesional de los proyectos tecnológicos para asegurar su correcta ejecución y alineación con los objetivos estratégicos del BHN.

Fuente: Equipo de Proyecto BHN/PNUD. Elaboración propia.

52. Estas actividades colectivamente se orientan a lograr que el BHN avance hacia una operación más eficiente y segura, con una infraestructura tecnológica avanzada capaz de soportar tanto las necesidades actuales como futuras, reforzando así su papel en la reducción del déficit habitacional en Panamá.

1.5 Producto 3: Formalización y Titulación de Propiedades:

53. El Producto 3 del proyecto del BHN, "Formalización Registral a Ley de Propiedad Horizontal, Segregación de Apartamentos y Titulación Individual de Apartamentos", se centra en el proceso de incorporación al régimen de Propiedad Horizontal de edificios propiedad del BHN para la legalización de viviendas en sectores de población en situación de vulnerabilidad. Este esfuerzo es fundamental dentro de la estrategia de modernización y fortalecimiento institucional del BHN en Panamá, abordando un aspecto crítico relacionado con la vivienda y la legalidad de la propiedad.
54. Este producto implica un esfuerzo coordinado para transformar el estatus legal y registral de propiedades específicas, facilitando así la propiedad y gestión individualizada de unidades habitacionales dentro de edificaciones multifamiliares. Con un presupuesto asignado de \$1,796,700.00 a \$2,725,100.00, el enfoque no solo mejora la claridad legal y la seguridad jurídica para las/os propietarias/os, sino que también contribuye a la revitalización de espacios urbanos y al fortalecimiento de las comunidades residenciales.
55. El proceso de legalización de las viviendas, que comenzó en marzo de 2022 y que tenía previsto extenderse por 18 meses (pero se extendió bastante más), es vital para garantizar la seguridad jurídica de las/os propietarias/os y facilitar la titularización y división horizontal de edificios. Este paso tiene un impacto significativo en la calidad de vida de los residentes y en su seguridad legal y financiera, permitiendo el acceso a créditos hipotecarios y otros servicios financieros gracias a la formalización de sus viviendas como garantías reales.
56. La transformación legal de los inmuebles para que las unidades habitacionales dentro de edificios puedan ser segregadas y tituladas individualmente ayuda a resolver problemas de Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

informalidad en la tenencia de la tierra e impulsa la inclusión financiera de sectores poblacionales afectados. Este proceso detallado incluye el trabajo técnico y legal necesario para modificar la titularidad de las propiedades, lo que conlleva la realización de estudios técnicos, la redacción de nueva documentación legal y la inscripción en los registros pertinentes.

57. El BHN juega un rol crucial en la coordinación y financiamiento de estas actividades, asegurando su realización eficiente y efectiva. Este producto contribuye directamente a mejorar la gestión urbana y aumentar la oferta de vivienda adecuada y asequible, especialmente para aquellos en situaciones de vulnerabilidad. Además, se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular con el ODS 11, que promueve ciudades y comunidades sostenibles, y el ODS 1, orientado a poner fin a la pobreza, proporcionando a las/os ciudadanas/os recursos legales para mejorar su estatus económico y vivir en condiciones más dignas y seguras.

1.6 Producto 4: Segregación y Titulación de Asentamientos Informales:

58. El Producto 4, denominado "Segregación y Titulación de Asentamientos Informales" (Plan Piloto), es un componente esencial del proyecto "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional (BHN)". Este producto se enfoca en el "Proceso de legalización y escrituración masiva de asentamientos informales en terrenos pertenecientes al BHN", una iniciativa clave para abordar la problemática habitacional y de tenencia de tierra en Panamá, especialmente en sectores de población en situación de vulnerabilidad.
59. Este proceso tiene como objetivo proporcionar seguridad jurídica a las/os ocupantes de asentamientos informales desarrollados en terrenos del BHN, transformando la tenencia informal en posesión oficial mediante la expedición de títulos de propiedad legalmente reconocidos. Esta operación no solo resuelve cuestiones habitacionales, sino que también promueve la inclusión social y financiera, empoderando económicamente a las comunidades afectadas y mejorando sus condiciones de vida.
60. La duración del proceso también estuvo prevista en 18 meses, sin embargo, aún sigue en ejecución, pero refleja un compromiso intensivo y coordinado para superar los desafíos inherentes a la escrituración masiva de propiedades, que es compleja y multifacética. Las actividades principales incluyen la identificación y mapeo de asentamientos informales, el desarrollo de procedimientos legales y administrativos para la segregación y titulación efectiva, y la implementación de mecanismos para la expedición masiva de títulos de propiedad.

Los efectos esperados de este producto son amplios y significativos, incluyendo:

61. **Inclusión financiera:** Posibilidad de acceso a servicios financieros como créditos y seguros para las/os residentes, anteriormente inaccesibles.
62. **Empoderamiento económico:** La propiedad de la tierra habilita inversiones en propiedades, mejora de viviendas y el desarrollo de actividades económicas.
63. **Mejora de condiciones de vida:** Con seguridad de tenencia, se anticipa una inversión mayor en infraestructura y servicios básicos.
64. **Reducción de asentamientos informales:** La formalización desincentiva la creación de nuevos asentamientos informales y promueve una planificación urbana ordenada.
65. Este producto está alineado con el objetivo general del proyecto de reducir el déficit habitacional y mejorar el acceso a vivienda digna y asequible para las poblaciones en situación de vulnerabilidad. Además, contribuye a los esfuerzos de Panamá por alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con la reducción de la pobreza y la

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

construcción de comunidades sostenibles, asegurando una mayor equidad social y una calidad de vida mejorada para las comunidades más necesitadas.

1.7 Vinculación con prioridades nacionales y marcos internacionales:

66. La modernización del BHN refleja un enfoque holístico que no solo aborda los desafíos habitacionales y financieros inmediatos, sino que también se alinea con una visión a largo plazo del desarrollo inclusivo y sostenible, la igualdad de género, y la mejora de la calidad de vida para todos y todas en Panamá. Su alineación estratégica con el Plan Estratégico de Gobierno (PEG), el Programa de País 2021-2025 y la Estrategia de Género del PNUD, así como la Agenda 2023 y los ODS, demuestra un compromiso sólido con los principios de desarrollo sostenible. Además, la participación activa del PNUD indica un reconocimiento del potencial del proyecto para impactar positivamente en la sociedad panameña, abordando desafíos clave identificados tanto a nivel local, nacional como internacional.

Vinculación con el Plan Estratégico de Gobierno de Panamá 2019-2024

67. El Plan Estratégico de Gobierno de Panamá (PEG) pone énfasis en fortalecer el desarrollo socioeconómico integral y la inclusión social. Dentro de este marco, el proyecto de modernización del BHN se alinea de manera específica con varios aspectos del PEG:
68. **Pobreza y vivienda:** Aborda el eje del "país justo" del PEG al mejorar el acceso a viviendas asequibles y de calidad, lo cual es fundamental para el bienestar general y la dignidad humana.
69. **Desarrollo de infraestructura sostenible:** La modernización tecnológica y operativa del BHN promueve el desarrollo de infraestructura habitacional sostenible, en línea con el PEG.
70. **Inclusión social y reducción de desigualdades:** Al facilitar el acceso a la vivienda para las poblaciones en situación de vulnerabilidad y regularizar asentamientos informales, el proyecto trabaja hacia la reducción de desigualdades sociales y territoriales, un objetivo central del PEG.
71. **Desarrollo humano y capital humano:** Mejora las condiciones habitacionales, impactando directamente en la educación, la salud y las oportunidades económicas, reflejando la importancia del PEG en el desarrollo humano.

Conexión con el Marco de Cooperación de Naciones Unidas en Panamá y el Programa País de PNUD en Panamá 2021-2025

72. El proyecto está en armonía con las prioridades del Marco de Cooperación de Naciones Unidas y el Programa País del PNUD en Panamá al:
73. **Combatir la pobreza y desigualdad:** Ofreciendo servicios de vivienda mejorados y accesibles para las poblaciones en situación de vulnerabilidad.
74. **Fomentar la inclusión:** Mejorando la calidad del servicio y la atención a las poblaciones en situación de vulnerabilidad para un acceso equitativo a servicios de vivienda y crédito.
75. **Fortalecer instituciones:** A través de la modernización del BHN, se refuerza la eficacia institucional y la capacidad de implementar políticas públicas efectivas para el desarrollo sostenible.
76. El Proyecto también se alinea con las directrices y objetivos estratégicos establecidos por el Programa País del PNUD en Panamá para el período 2021-2025, así como con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

77. El Proyecto promueve el desarrollo económico, social y sostenible de manera inclusiva, con el objetivo de asegurar el acceso equitativo a servicios esenciales de calidad, medios de vida y servicios ecosistémicos para todas las personas. En este sentido, se propone:
78. Mejorar el acceso a la vivienda digna y asequible, en consonancia con el ODS 1 (Fin de la pobreza) y ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles).
79. Empoderar a las mujeres y promover la igualdad de género (ODS 5), garantizando igualdad de acceso a los servicios de vivienda y crédito, y reforzar la participación de las mujeres en las decisiones económicas.
80. Contribuir a la reducción de las desigualdades (ODS 10) a través de una mejora en la eficiencia y accesibilidad de los servicios de vivienda.
81. Fortalecer la capacidad institucional del BHN (ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas) para una gestión más eficiente y efectiva.
82. El Proyecto refleja las prioridades del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas y el Programa País del PNUD en Panamá, apuntando a una disminución significativa del déficit habitacional en Panamá y a asegurar que más ciudadanas/os tengan acceso a una vivienda adecuada, lo que contribuye a la igualdad y la inclusión social. Se reconoce también la necesidad de cooperación interinstitucional y el compromiso de las partes interesadas para abordar de manera integral el acceso a la vivienda.
83. Este alineamiento y compromiso también se demuestran en la estrategia de igualdad de género del PNUD y el convenio entre el BHN y el Ministerio de la Mujer, lo que refuerza la incorporación de la perspectiva de género en las operaciones y servicios financieros del banco. Además, el BHN se ha comprometido con la creación de un Comité de Igualdad de Género, desarrollando capacidades y planes de acción para cerrar brechas de género.
84. La participación del BHN en el proyecto refleja y fortalece los elementos del Plan Estratégico de Gobierno de Panamá 2019-2024, el Programa País del PNUD en Panamá y el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en Panamá 2021-2025, asegurando que las intervenciones propuestas estén alineadas con los planes y la visión nacional e internacional para el desarrollo sostenible.

Conexión con la Estrategia de Género del PNUD en Panamá 2022-2025

85. La Estrategia de Género del PNUD en Panamá busca cerrar brechas de género y promover la igualdad. El proyecto del BHN incorpora esta perspectiva mediante:
86. **Inclusión financiera de mujeres:** Desarrolla y aplica políticas que promueven el acceso equitativo de las mujeres a los servicios financieros y de vivienda.
87. **Empoderamiento de las mujeres:** A través de la modernización del BHN, se busca fortalecer el empoderamiento económico de las mujeres, permitiéndoles acceder y gestionar recursos financieros y propiedades.

Marco estratégico de los socios principales

88. El proyecto se enmarca dentro de los esfuerzos del PNUD por apoyar al gobierno panameño en la transformación de sistemas e instituciones hacia la eficiencia, transparencia y cohesión social, enfocándose especialmente en la gestión moderna y eficiente del BHN. Este proyecto busca facilitar el cumplimiento de procesos bancarios y contribuir al desarrollo equitativo y sostenible mediante la administración de la cartera hipotecaria y la disminución del déficit habitacional en Panamá.
89. El proyecto, que opera bajo la modalidad de Proyecto de Implementación Nacional (NIM), se inició el 20 de febrero de 2020 y tiene una duración prevista hasta el 31 de diciembre de 2024. Cuenta con un presupuesto asignado de 10,090,396 dólares americanos.

1.8 Gobernanza y estructura de gestión

Gobernanza y estructura de gestión

90. La Junta Directiva del Proyecto es el máximo órgano de decisión responsable de la estrategia general, la supervisión y las decisiones clave. Gestiona las decisiones basadas en consenso y proporciona orientación, incluida la aprobación de modificaciones al proyecto.

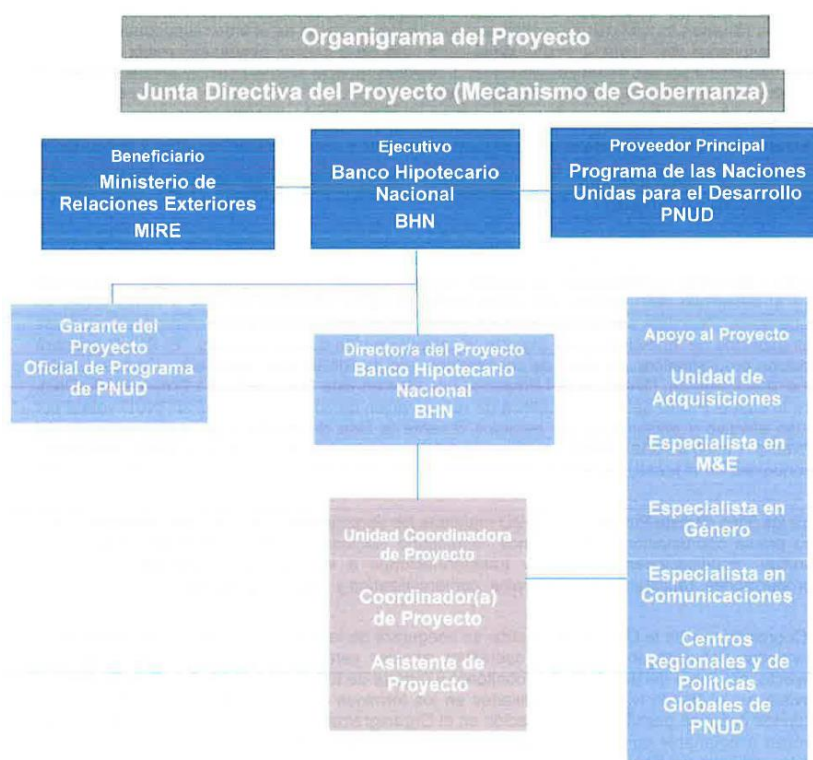
Roles dentro de la junta de proyecto:

91. **Director(a) del Proyecto:** Representado por el Banco Hipotecario Nacional (BHN).
92. **Asociado de Desarrollo:** Representado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que provee asistencia técnica especializada y apoyo operacional y administrativo.
93. **Representante de las personas beneficiarias:** Asegura la consecución de resultados desde la perspectiva de las personas beneficiarias, en este caso, el Ministerio de Relaciones Exteriores (MIRE).

Apoyo al Proyecto: Este componente proporciona asistencia técnica y operativa al proyecto. Incluye:

- **Unidad de Adquisiciones**
 - **Especialista en M&E (Monitoreo y Evaluación)**
 - **Especialista en Género**
 - **Especialista en Comunicaciones**
 - **Centros Regionales y de Políticas Globales de PNUD**
94. **Unidad Coordinadora de Proyecto (UCP):** Opera y mantiene el proyecto diariamente, encargándose de la planificación, implementación y supervisión de las acciones. Está compuesta por una Coordinadora y una Asistente de Proyecto, trabajando de forma independiente en la gestión técnica.
 95. **Garante del Proyecto:** Un/a Oficial de Programas del PNUD usualmente desempeña este rol, asegurando que todas las etapas se administren y concluyan adecuadamente. Este rol no debe coincidir con el de Gerente/Director/a del Proyecto.
 96. La gobernanza y la estructura de gestión del proyecto están diseñadas para promover la transparencia, la eficiencia y la efectividad en la ejecución del proyecto, garantizando que los objetivos y los resultados deseados se alineen con las necesidades de las personas beneficiarias y los estándares del PNUD.

Figura 1



Fuente: Equipo de Proyecto BHN/PNUD.

1.9 Fase del proyecto y cambios significativos

Ajustes en la ejecución:

97. **Extensión del plazo de ejecución:** Algunos productos, como el producto 3 y el producto 4, que se centran en la formalización y titulación de propiedades, han requerido más tiempo del inicialmente estimado para su completa implementación. Este retraso se atribuye a la complejidad del proceso de legalización y la necesidad de asegurar una ejecución meticulosa y conforme a las regulaciones legales pertinentes.
98. **Fase final del proyecto:** El proyecto se encuentra en una fase final, enfocándose en completar las actividades pendientes para alcanzar las metas establecidas y consolidar los logros obtenidos hasta el momento. Esta fase final es crucial para garantizar la sostenibilidad y el impacto duradero de las iniciativas implementadas y llega hasta fines de diciembre 2024.

Consecuencias de los cambios para la evaluación:

99. **Impacto en la Evaluación:** Aunque los cambios en la programación y la extensión del proyecto no interfieren directamente con los procesos de evaluación, sí sugieren que una evaluación intermedia podría haber ofrecido oportunidades para ajustes oportunos y la implementación de recomendaciones en una etapa más temprana. La posibilidad de realizar ajustes basados en evaluaciones periódicas habría acelerado potencialmente la resolución de desafíos y mejorado la efectividad de las intervenciones del proyecto.
100. En este contexto, la evaluación de medio término brinda una oportunidad valiosa para reflexionar sobre los aprendizajes, adaptaciones y estrategias implementadas hasta el momento. A pesar de los desafíos y los ajustes en el tiempo de ejecución, la evaluación debería centrarse en cómo estos cambios han influenciado la trayectoria del proyecto y

cómo se pueden consolidar los logros para garantizar resultados sostenibles a largo plazo en el marco de la misión del BHN de facilitar el acceso a vivienda digna y asequible.

1.10 Asociados clave y sus roles

Tabla 10: Principales organizaciones y entidades involucradas en la ejecución del Proyecto sus funciones.

Organización	Funciones
Banco Hipotecario Nacional (BHN)	Gestión de programas de financiamiento y créditos para vivienda, administración de los fondos de crédito hipotecario, y ejecución de políticas de vivienda del Estado.
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	Apoyo al BHN en la implementación del proyecto a través de asesoría técnica, coordinación con otras entidades, y seguimiento y evaluación de las actividades del proyecto.
Autoridad Nacional de Administración de Tierras (ANATI)	Regulación y administración del régimen de propiedad de tierras, incluyendo la titulación masiva para la legalización de posesiones en Panamá.
Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial (MIVIOT)	Desarrollo y ejecución de políticas de vivienda, programas de ordenamiento territorial, y gestión del régimen de propiedad horizontal.
Registro Público de Panamá	Inscripción y registro de los derechos reales sobre inmuebles, incluyendo el registro de la propiedad horizontal y la titulación de bienes inmuebles.

Fuente: Equipo de Proyecto BHN/PNUD. Elaboración propia.

1.11 Análisis de grupos sociales beneficiados

101. **Residentes de edificios en régimen de propiedad horizontal:** Este grupo incluye a familias que viven en edificios que están siendo incorporados al régimen de propiedad horizontal, un proceso que permite la titulación individual de apartamentos. Al estar formalmente registrados, estas/os residentes pueden acceder a una serie de beneficios legales y financieros, incluyendo la posibilidad de obtener créditos hipotecarios con mejores condiciones, realizar mejoras en sus propiedades y participar activamente en la gestión y decisiones relativas a su comunidad de vivienda. Este proceso contribuye directamente al objetivo de proporcionar acceso a vivienda digna y asequible, en consonancia con el ODS 11.
102. Este enfoque hacia la formalización y legalización contribuye a mejorar la gobernanza de las comunidades residenciales, promueve el sentido de pertenencia y responsabilidad entre las/os propietarias/os, y facilita la gestión de los espacios comunes de manera equitativa y democrática. Además, al incrementar el número de propiedades tituladas, se fortalece el mercado inmobiliario y se promueve el desarrollo urbano ordenado y sostenible.

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

103. **Familias de bajos ingresos y residentes de asentamientos informales:** Estos grupos se benefician directamente de la formalización de la propiedad y la titulación de asentamientos informales. Al convertirse en propietarias/os legales, acceden a una mayor seguridad jurídica y a oportunidades financieras, como préstamos hipotecarios para mejorar sus viviendas o iniciar negocios. Esto se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular el ODS 11, que busca asegurar acceso a viviendas seguras, asequibles y modernas.
104. **Mujeres:** La estrategia de género incorporada en el proyecto enfatiza el empoderamiento de las mujeres, especialmente en el contexto de la propiedad y la gestión financiera de la vivienda. Esto implica no solo mejorar el acceso de las mujeres a la vivienda sino también fomentar su participación en procesos de decisión relacionados con la propiedad y gestión de bienes inmuebles, contribuyendo a su independencia económica y bienestar.
105. **Jóvenes:** Al mejorar el acceso a la vivienda y promover la formalización de la propiedad, el proyecto tiene un impacto potencial en las personas jóvenes, ofreciéndoles un futuro más estable y la posibilidad de planificar a largo plazo. Además, la modernización tecnológica del BHN puede ofrecer oportunidades de empleo y capacitación para las personas jóvenes en áreas relacionadas con las TIC y servicios financieros.
106. **Personas con discapacidad:** Aunque no se menciona explícitamente, las mejoras en la infraestructura y accesibilidad de los servicios del BHN también pueden beneficiar a las personas con discapacidad, facilitando su acceso a servicios financieros y de vivienda adaptados a sus necesidades.

1.12 Temas transversales

107. Los temas transversales en el proyecto resaltan la integración de enfoques de igualdad de género, derechos humanos, y la atención a grupos en situación de vulnerabilidad. Esta integración contribuye a que las intervenciones del proyecto beneficien de manera equitativa a toda la sociedad, poniendo especial énfasis en aquellos en situaciones de mayor vulnerabilidad.
108. **Igualdad de Género:** Inspirada en la Estrategia de Género del PNUD Panamá y el marco de cooperación de Naciones Unidas, el proyecto reconoce la importancia de adaptar sus actividades para abordar las desigualdades sociales y la igualdad de género. Esto plantea la necesidad de desarrollar medidas específicas para apoyar a las mujeres, especialmente aquellas que son jefas de familia, en el acceso a créditos hipotecarios y en la legalización de sus viviendas, promoviendo así su autonomía económica y seguridad habitacional.
109. **Derechos Humanos:** Al alinear sus acciones con los principios universales de derechos humanos, se enfatiza en la importancia de procedimientos justos y transparentes. Esto implica asegurar que todas las personas, sin distinción, tengan acceso equitativo a los beneficios del proyecto, reforzando el principio de legalidad en la tenencia de la tierra y en la propiedad.
110. **Atención a grupos en condición de vulnerabilidad:** Siguiendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se presta especial atención a los grupos en condición de vulnerabilidad, como familias de bajos ingresos, residentes de asentamientos informales y comunidades indígenas. Se busca garantizar su acceso a la vivienda digna y a servicios financieros, como un medio para combatir la pobreza y promover la inclusión social.
111. **Inclusión y no dejar a nadie atrás:** Centrándose en el lema de no dejar a nadie atrás, se busca adoptar una perspectiva inclusiva que busca abordar las necesidades de todos los sectores de la población, incluidas las personas con discapacidad. Se busca implementar medidas para asegurar que las infraestructuras y los servicios sean accesibles para todos,

promoviendo la igualdad de oportunidades y la participación activa de las personas con discapacidad en la sociedad.

112. Para implementar estas consideraciones de manera efectiva, el proyecto colabora estrechamente con entidades gubernamentales, como el MIVIOT, ANATI, y el Ministerio de la Mujer, entre otros. El éxito de la integración de estas consideraciones transversales depende de un compromiso firme de todas las partes involucradas, una constante monitorización y la capacidad de ajustar las estrategias según sea necesario para maximizar el impacto positivo del proyecto en la sociedad panameña.

1.13 Magnitud de la intervención

113. La magnitud de la intervención del proyecto "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional (BHN)" se articula mediante un análisis detallado de la asignación y ejecución presupuestaria a lo largo de tres años (2021-2023), revelando el compromiso financiero y la adaptabilidad del proyecto frente a desafíos y oportunidades emergentes.

Presupuesto aprobado y ejecutado por producto (2021 – 2023)

114. La asignación y gestión del presupuesto del proyecto, apunta a abordar distintas dimensiones de la modernización y fortalecimiento del BHN. Se presenta a continuación una síntesis del presupuesto aprobado y ejecutado por cada producto y para cada año, resaltando el uso de los recursos asignados, lo ejecutado, y la variación. Un detalle mayor se presenta y analiza a nivel del criterio de evaluación eficiencia.

Tabla 11: variaciones entre lo previsto y lo ejecutado por año y por producto

	AÑO 2021 - PREVISTO	AÑO 2021 - EJECUTADO	AÑO 2021 - VARIACIÓN	AÑO 2022 - PREVISTO	AÑO 2022 - EJECUTADO	AÑO 2022 - VARIACIÓN	AÑO 2023 - PREVISTO	AÑO 2023 - EJECUTADO	AÑO 2023 - VARIACIÓN
PRODUCTO 1	536870,00	56043,14	480826,86	385546,00	605876,12	-220330,12	218000,00	146833,44	71166,56
PRODUCTO 2	206400,00	114246,16	92153,84	962000,00	146047,38	815952,62	950597,00	381194,95	569402,05
PRODUCTO 3	3000000,00	0	3000000,00	1600000,00	1581466,47	18533,53	1369097,00	998044,9	371052,10
PRODUCTO 4	3049800,00	53552,86	2996247,14	4073350	2088567,16	1984782,84	1583627,00	1671448,5	-87821,50
TOTAL	6793070	223842,16	6569227,84	7020896	4421957,13	2598938,87	4121321,00	3197521,79	923799,21

Fuente: Datos obtenidos de los informes proporcionados por Equipo de Proyecto BHN/PNUD. Elaboración propia.

1.14 Gestión de riesgos y adaptaciones

115. El proyecto enfrentó diversos desafíos y riesgos durante su implementación, derivados de factores financieros, operativos, políticos y socioambientales. La gestión de estos riesgos fue fundamental para la adaptación y la mitigación de potenciales impactos negativos, asegurando así la consecución de los objetivos planteados.
116. **Adaptación a la Pandemia de COVID-19:** La pandemia presentó desafíos sin precedentes para la ejecución del proyecto. Se adaptaron las actividades para cumplir con las restricciones sanitarias, incluyendo la modificación de cronogramas y la implementación

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

de medidas de seguridad para proteger al personal y a las personas beneficiarias del proyecto.

117. **Tecnología y procesos:** Se realizó una actualización tecnológica y la optimización de procesos dentro del BHN para mejorar la eficiencia operativa y la prestación de servicios, respondiendo así a los desafíos identificados en la gestión de riesgos.
118. La gestión de riesgos y las adaptaciones realizadas, si bien enlentecieron los procesos, permitieron al proyecto superar obstáculos significativos y avanzar hacia la consecución de sus objetivos, demostrando la importancia de una planificación y ejecución flexibles y sensibles a los contextos cambiantes.

1.15 Limitaciones y desafíos

119. Se han identificado diversas limitaciones y desafíos vinculados tanto al diseño como a la ejecución del proyecto. La identificación de estas áreas críticas, basada en un análisis meticuloso realizado desde la concepción del proyecto y durante su implementación hasta 2023, permite esbozar estrategias de mejora y adaptación para superar los obstáculos detectados.

Debilidades en el diseño e indicadores del Proyecto

120. A través del análisis de evaluabilidad y la revisión del marco de resultados, se evidencian debilidades significativas relacionadas con la claridad y la especificidad de algunos indicadores del proyecto. En particular, la distinción entre indicadores de producto y actividades ha presentado ambigüedades, lo cual podría comprometer la medición efectiva del progreso y los resultados alcanzados. Esto se observa en la formulación de indicadores que, aunque están bien definidos, mezclan aspectos de actividades con los resultados propiamente dichos, diluyendo el foco en los resultados efectivos y tangibles del proyecto.

Desafíos en la ejecución y adaptabilidad

121. Durante la ejecución del proyecto, se han enfrentado desafíos significativos, especialmente relacionados con la adaptabilidad a un entorno cambiante y la capacidad para responder a imprevistos, como la pandemia de COVID-19. La necesidad de ajustar rápidamente las estrategias y actividades del proyecto ante estos desafíos externos ha puesto a prueba la resiliencia y flexibilidad del diseño original del proyecto. Además, la gestión del cambio dentro de las instituciones involucradas ha representado un desafío constante, afectando la velocidad y eficacia de la implementación de las actividades planificadas.

Superación de barreras para el fortalecimiento institucional

122. El fortalecimiento institucional del BHN, objetivo central del proyecto, ha enfrentado barreras relacionadas con la capacitación y desarrollo de competencias del personal, así como la modernización de sistemas internos. La implementación efectiva de manuales y la adopción de tecnologías innovadoras han requerido esfuerzos adicionales para asegurar la aceptación y adaptación por parte del personal, subrayando la importancia de las estrategias de gestión del cambio y capacitación continua.

2 Alcance y objetivos de la evaluación

2.1 Alcance de la evaluación

123. La evaluación intermedia del proyecto "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional (BHN)" en Panamá se delineó con un enfoque comprensivo, abarcando el período desde el inicio del proyecto en febrero de 2020 hasta abril de 2024. El alcance geográfico de esta evaluación es nacional, con un énfasis particular en entrevistas y actividades llevadas a cabo en la Ciudad de Panamá, dada su centralidad en la implementación y gestión del proyecto, también en la provincia de Veraguas y el distrito de Arraiján en la provincia de Panamá Oeste.
124. En cuanto a los segmentos de población, la evaluación se centró en las personas beneficiarias directas e indirectas del proyecto, prestando especial atención a los grupos en situación de vulnerabilidad, incluidas mujeres, personas con discapacidad, habitantes en general de comunidades en complejos habitacionales en proceso de pasar a régimen de propiedad horizontal y asentamientos informales en terrenos del BHN.
125. El análisis evaluativo abarcó los componentes esenciales del proyecto, incluyendo el fortalecimiento institucional del BHN, la modernización de sus sistemas de información y tecnología, y las iniciativas específicas dirigidas a la formalización registral y titulación de propiedades (tanto para PH como para asentamientos informales).
126. A solicitud expresa de los términos de referencia y por tratarse de una evaluación de medio término, sin embargo, se deja fuera del análisis el impacto como criterio de evaluación.

2.2 Objetivos de la evaluación

127. La evaluación ha sido diseñada con el propósito de informar y orientar las decisiones estratégicas de las/os principales usuarias/os de la evaluación, incluidas/os las/os gestores del proyecto dentro del BHN, el PNUD, las partes interesadas clave y las personas beneficiarias. Esta evaluación tiene como objetivo proporcionar una visión comprensiva y objetiva de los logros del proyecto hasta el momento, identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora, y contribuir a la toma de decisiones informada para la fase restante del proyecto.

Los objetivos específicos de la evaluación son los siguientes:

128. **Evaluar la pertinencia del Proyecto:** Determinar en qué medida las actividades y resultados del proyecto están alineados con las necesidades de las personas beneficiarias, así como con las políticas y prioridades nacionales y locales en materia de vivienda y desarrollo urbano.
129. **Analizar la coherencia interna y externa:** Examinar cómo las intervenciones del proyecto se complementan entre sí y con otras iniciativas relevantes en el sector, evitando duplicaciones y maximizando las sinergias.
130. **Valorar la eficacia y eficiencia:** Valorar la efectividad del proyecto en alcanzar sus resultados esperados, utilizando los recursos disponibles de manera económica y eficiente.
131. **Evaluar la sostenibilidad:** Estimar la probabilidad de que los beneficios del proyecto se mantengan a largo plazo, después de la finalización del apoyo del proyecto.
132. **Evaluar el diseño del proyecto:** Examinar la planificación inicial, incluyendo la teoría del cambio y el marco de resultados, su alineación con prioridades nacionales y la inclusión de

aspectos como género y participación de partes interesadas, para determinar la eficacia del diseño en alcanzar los objetivos.

133. **Contribuir a la toma de decisiones:** Facilitar el aprendizaje y la adaptación, ofreciendo recomendaciones basadas en evidencia para mejorar la ejecución futura del proyecto y su estrategia de salida.
134. Estos objetivos están diseñados para asegurar que la evaluación provea información crucial y oportuna que permita a las/os responsables del proyecto y a las partes interesadas tomar decisiones informadas sobre la dirección futura del proyecto, la asignación de recursos y las estrategias de implementación, con el fin último de maximizar su impacto y sostenibilidad.

2.3 Criterios de la evaluación

135. La evaluación ha sido estructurada en torno a criterios de evaluación claramente definidos, siguiendo los *Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo* del Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE/CAD)⁵ y las normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)⁶. Estos criterios técnicos, coherencia, pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, fueron seleccionados para proporcionar una comprensión integral de la contribución del proyecto a las prioridades de desarrollo y su capacidad para generar resultados sostenibles y significativos.
136. La selección de estos criterios se basa en su relevancia para evaluar los proyectos de desarrollo en términos de su alineación con las necesidades, políticas y prioridades tanto nacionales como globales, su efectividad en lograr los resultados deseados, la economía en el uso de recursos y la durabilidad de sus beneficios. A continuación, se explican detalladamente los criterios utilizados:
137. **Pertinencia:** Este criterio evalúa el grado en el que la iniciativa de desarrollo y sus productos y efectos esperados concuerdan con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de las personas beneficiarias. De igual forma, considera en qué medida la iniciativa responde a las prioridades de desarrollo humano y del plan corporativo del PNUD en los temas de empoderamiento e igualdad de género.
138. **Coherencia:** Análisis de cómo el proyecto complementa o se integra con otras intervenciones y políticas en el país, evaluando la sinergia entre diferentes componentes del proyecto y su alineación con estándares internacionales.
139. **Eficacia:** Mide 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.
140. **Eficiencia:** Evalúa 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.
141. **Sostenibilidad:** Examina el grado en el que los beneficios de las iniciativas tienen probabilidad de continuar una vez haya **terminado** la asistencia de desarrollo externa.
142. Además, se realizó un análisis detallado del **diseño del proyecto**, evaluando la claridad, lógica y adecuación de los mecanismos de implementación, monitoreo y evaluación establecidos **inicialmente**.

⁵ Disponible en: <<https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46297655.pdf>>.

⁶ Disponible en: <https://www.betterevaluation.org/sites/default/files/UNEG%20Norms%20%26%20Standards%20for%20Evaluation_Spanish.pdf>.

143. La adopción de estos criterios proporciona un marco robusto para la evaluación, permitiendo no solo una revisión exhaustiva del desempeño del proyecto sino también identificar áreas para el fortalecimiento futuro y asegurar que los beneficios generados sean sostenibles y alineados con las prioridades de desarrollo de Panamá.
144. Dado los objetivos establecidos y las preguntas de evaluación propuestas, los principales criterios técnicos en los que se basó la evaluación fueron los de coherencia, pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.

2.4 Preguntas de la evaluación

Tabla 12: Preguntas por criterio de evaluación	
Pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿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
Coherencia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿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?
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿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?
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han usado de manera apropiada y económica los recursos para lograr el avance de los productos y resultados esperados? • ¿Qué tan bien utilizó y asignó la intervención sus recursos humanos y financieros? • ¿Se evalúan y explican las variaciones entre los gastos planificados y reales entre los resultados/productos? • ¿Se han movilizado recursos para el proyecto?

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿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?
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe una evaluación de la calidad del marco de resultados, sus indicadores y nivel de desagregación por sexo y otros grupos en situación de vulnerabilidad ? • ¿El evaluador evalúa y analiza todos los indicadores del Marco de Resultados y anota los logros finales? • ¿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 del Banco Hipotecario Nacional? • ¿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?

Fuente: Términos de referencia del llamado para la realización de la evaluación intermedia del proyecto.

3 Enfoque y metodología de la evaluación

3.1 Enfoque de la evaluación

145. La propuesta metodológica para responder a los objetivos planteados incorpora seis enfoques técnicos ampliamente reconocidos a nivel internacional en su elaboración y aplicación. Las perspectivas que nutren la metodología son: (i) el enfoque de gestión para resultados en el desarrollo (incorporando la idea de cadena de valor); (ii) el enfoque de los objetivos de desarrollo sostenible; (iii) el enfoque formativo/constructivo de cara a facilitar el aprendizaje institucional; (iv) la confiabilidad y validez técnica de los juicios evaluativos; (v) la incorporación de la perspectiva de los agentes; (vi) los enfoques de género, derechos humanos y discapacidad.
146. En este apartado, se ponen de relieve los modelos conceptuales que se adoptaron y se describirán los métodos de recopilación de datos, las fuentes y los enfoques analíticos que se emplearon, además de las justificaciones pertinentes para su elección 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.
147. En la evaluación intermedia del proyecto "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional (BHN)", se emplea un enfoque metodológico mixto que integra métodos cualitativos y cuantitativos para analizar el desempeño del proyecto hasta la fecha actual. Esta metodología multifacética proporciona una comprensión holística del proyecto, adaptándose a los desafíos de la pandemia de COVID-19 y centrándose en los resultados alcanzados desde su comienzo en 2020 hasta abril 2024.
148. (i) Gestión de resultados para el desarrollo (GpRD): Este enfoque se orienta a la obtención de resultados significativos para las personas, trascendiendo el desempeño interno de las agencias. Es una estrategia de gestión que pone el énfasis en los resultados reales y significativos a nivel de las personas (más allá de los resultados y desempeños internos de las propias agencias). Aporta una visión integral de las acciones para el desarrollo analizando toda su cadena de valor o cadena de resultados (que incluye los insumos⁷, procesos⁸, productos⁹, resultados intermedios -efecto-¹⁰ y resultados finales-impacto-¹¹ que se buscan con los procesos de intervención). Asimismo, ofrece un marco conceptual clave en la medida que articula la planificación estratégica de la organización, la implementación, el seguimiento, la evaluación, el aprendizaje y la retroalimentación de las decisiones relacionadas a la gestión.
149. La evaluación considera la cadena de valor del proyecto hasta la fase actual, examinando los insumos, los procesos y los productos generados, y cómo estos se vinculan con la planificación estratégica, la implementación y el aprendizaje institucional.

⁷ Los *Insumos* son los *recursos* necesarios para prestar los servicios.

⁸ Los *Procesos* son las tareas y secuencias de tareas necesarias para la producción de los bienes y servicios.

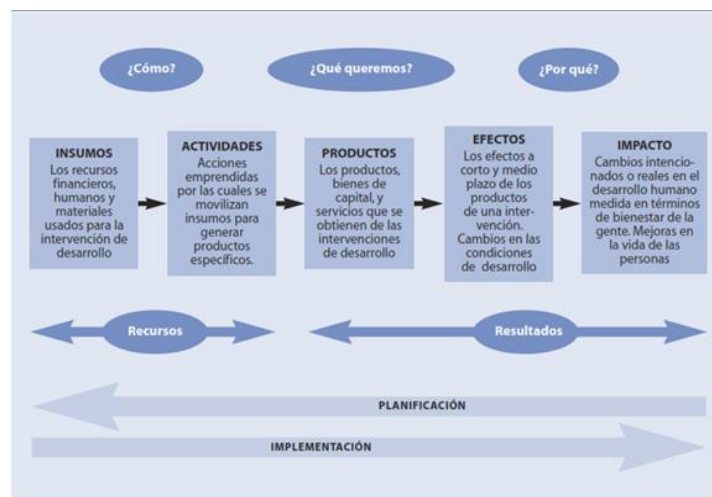
⁹ Los *Productos* son los bienes y/o servicios prestados por los programas.

¹⁰ Los *Resultados Intermedios* son los efectos inmediatos de la prestación de los bienes y servicios de los programas.

¹¹ Los *Resultados Finales* son los efectos a mediano y largo plazo de la prestación de los bienes y servicios de los programas.

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

Figura 2: cadena de resultados



Fuente: PNUD, 2009

150. (ii) **Objetivos de desarrollo sostenible (ODS):** La evaluación alineó su análisis con los ODS, enfatizando cómo el proyecto contribuye a los esfuerzos globales de desarrollo sostenible. En particular, se valora la contribución del proyecto a la meta 11.1 del ODS 11, que busca asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles, y mejorar los barrios donde habitan principalmente grupos en situación de vulnerabilidad. Además, se considera cómo las actividades del proyecto se entrelazan con los ODS 1, 3, 5, 8, 10, 13 y 16, abarcando desde la eliminación de la pobreza y la promoción de la salud y el bienestar, hasta la igualdad de género, el crecimiento económico inclusivo y sostenible, la reducción de las desigualdades, medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos, y la promoción de sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible. Este enfoque refleja la complejidad y la interconexión de los desafíos que el proyecto busca abordar y destaca la relevancia de las intervenciones en el contexto más amplio de los objetivos de desarrollo sostenible (siempre desde una mirada de evaluación intermedia que no aborda como criterio los impactos del proyecto).
151. (iii) **Enfoque formativo/constructivo:** La evaluación funciona como una herramienta para optimizar tanto el diseño como la gestión del proyecto, contribuyendo al aprendizaje institucional y a la toma de decisiones informada por todas las partes interesadas.
152. (iv) **Confiable y validez técnica:** Se garantiza que las descripciones y juicios evaluativos estén fundamentados en evidencia empírica y en marcos conceptuales y teóricos reconocidos a nivel internacional. Este enfoque refiere al cuidado sistemático y riguroso dentro de la evaluación de las descripciones, juicios y/o inferencias que se realizan durante el proceso de evaluación a efectos que estén debidamente respaldados en: (1) la evidencia empírica correspondiente (tanto cualitativa como cuantitativa), así como en (2) los marcos conceptuales y/o teóricos aceptados internacionalmente en la materia. Se utilizaron como aportes las guías y estándares producidos por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), el Grupo Independiente de Evaluación (IEG) del Banco Mundial (BM) y la Organización Internacional para la Cooperación en Evaluación (IOCE).
153. (v) **Perspectiva de los agentes:** Se toman en cuenta las perspectivas de las/os participantes del proyecto (partes interesadas), lo que es vital para identificar prácticas efectivas y extraer lecciones aprendidas que son esenciales para replicar el éxito del proyecto y adaptarlo internamente y/o a otros contextos. La incorporación de la perspectiva de los agentes implica conocer las percepciones, creencias y/o valoraciones que tienen las/os agentes participantes de la iniciativa en relación al proceso de implementación de la

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

estrategia, los servicios que presta, sus logros, así como las principales limitaciones que pueden haber rodeado la implementación de las intervenciones.

154. (vi) Enfoques transversales: La evaluación incluye las perspectivas de género, derechos humanos y discapacidad, prestando atención especial a la igualdad de género y a las necesidades de grupos en condición de vulnerabilidad, para asegurar una contribución significativa a la justicia social y al cambio social.
155. El Sistema de Naciones Unidas ha venido promoviendo un enfoque basado en derechos humanos en el diseño y adopción de políticas públicas de los diferentes países, y en los programas de desarrollo que lleva a cabo. En el contexto de los debates de la eficacia de las intervenciones de desarrollo, la integración de este enfoque apunta a promover el pleno cumplimiento de los derechos humanos y mejorar las capacidades de ejercicio por parte de sus titulares, y de las propias instituciones públicas, en su calidad de garantes de la plena realización de los derechos humanos de todas las personas en su territorio.
156. El abordaje del proceso evaluativo con un enfoque de género ha sentado los pilares para identificar y mitigar los efectos e impactos adversos de las intervenciones realizadas de manera diferenciada, cuidando de no incurrir en discriminación por razones de género, y a su vez, promover la igualdad de oportunidades con especial énfasis en el fortalecimiento de las capacidades y competencias individuales y organizativas de las mujeres a través de su empoderamiento y autonomía como titulares de derechos. El enfoque de género se ha utilizado como herramienta de observación y análisis sobre la manera en que el proceso de intervención ha incorporado o no medidas para fortalecer la participación y el empoderamiento de las mujeres en el proceso. Para ello, además de revisar las metas desagregadas por sexo definidas en el marco de resultados del proyecto, se incluyeron preguntas en la matriz metodológica de la evaluación y las guías de entrevistas.
157. En definitiva, el enfoque metodológico adoptado para la evaluación de medio término del proyecto "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional (BHN)" asegura una captura integral de datos y una información precisa que se alinea con la ética y la transparencia a lo largo de todo el proceso evaluativo. Respetando los principios del Plan de Evaluación del PNUD Panamá 2021-2025 y adherido a la Política de Evaluación del PNUD revisada en 2024, este enfoque holístico permite una evaluación exhaustiva que no solo considera las contribuciones tangibles e intangibles del proyecto, sino que también garantiza que se cumplan los estándares internacionales y se satisfagan las expectativas de todas las partes interesadas.
158. La evaluación se guía por principios de independencia, intencionalidad, transparencia, ética, imparcialidad, alta calidad, oportunidad y utilidad, asegurando así que el proceso de evaluación sea relevante y creíble para todas las partes interesadas. Este marco proporciona la base para una valoración objetiva de los logros del proyecto y su alineación con los objetivos y metas propuestos, manteniendo el proceso fiel a los estándares de excelencia internacionales.

3.2 Fuentes, procedimientos e instrumentos de recopilación de datos

159. Para la evaluación de medio término del proyecto, se adoptó una metodología de triangulación que integró diversas fuentes de información y enfoques de investigación, tanto cualitativos como cuantitativos. En cuanto al análisis cualitativo, y en relación con la estrategia de recolección de datos, se realizaron entrevistas personales, tanto presenciales como virtuales, además de entrevistas grupales.
160. En cuanto a las entrevistas personales, estas se dirigieron a personas que desempeñaron diversos roles en los procesos de diseño e implementación del proyecto. Se procuró que las/os entrevistadas/os representaran distintos períodos de tiempo durante los cuales se

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

llevó a cabo la estrategia, así como variados grados de responsabilidad en su diseño e implementación.

161. El análisis cuantitativo se fundamentó en información secundaria, derivada de fuentes disponibles relacionadas con: (i) registros administrativos; (ii) bases de datos existentes, propias o de otros organismos públicos; y (iii) estadísticas oficiales, en la medida en que estas últimas estaban accesibles. El acceso a estadísticas oficiales relativas a temas de vivienda resultó limitado, especialmente aquellas concernientes a residentes de grupos en situación de vulnerabilidad en edificaciones bajo régimen de propiedad horizontal y a ocupantes de asentamientos informales.¹²
162. La triangulación de diversas fuentes de información y métodos de investigación, así como de diferentes técnicas de recopilación de datos, confirió una solidez adicional a los hallazgos obtenidos durante la evaluación. La metodología aplicada incluyó la ejecución de las siguientes actividades técnicas asociadas a la recolección, sistematización y/o análisis de información pertinente para alcanzar los objetivos establecidos:
163. (i) Se realizó un análisis y revisión exhaustiva de los documentos fundamentales del proyecto, que forman parte de la estrategia global, incluyendo el Documento del Programa (PRODOC), el marco de resultados, el plan de actividades y el marco de referencia de la evaluación, entre otros.
164. (ii) Se realizó una revisión y análisis exhaustivos de los documentos contextuales relevantes para la evaluación de la estrategia, que incluyen, de manera primordial, datos actualizados sobre el Índice de Desarrollo Humano, así como otras referencias importantes, tales como evaluaciones de necesidades para la recuperación de los impactos derivados de la pandemia de COVID-19.
165. (iii) Se llevaron a cabo entrevistas individuales con las/os técnicas/os del proyecto, incluyendo la alta dirección, el personal técnico y aquellas/os con responsabilidades de gestión, así como con la Unidad Coordinadora del Proyecto (Coordinadora y Supervisor encargado de Propiedad Horizontal y asentamientos). También se entrevistó a la Gerencia General y a otras gerencias del BHN, como la Gerencia de Finanzas y la Encargada de Planificación, además de mantener conversaciones con la Gerencia de Mercadeo. Se incluyó a miembros del staff del PNUD, como la Oficial de Programa, la Especialista de Monitoreo y Evaluación, y la Especialista de Género, así como a las personas beneficiarias del proyecto, tales como habitantes de asentamientos y de propiedad horizontal. Se entrevistó igualmente a otras/os informantes calificadas/os de organismos participantes, como la Dirección de Propiedad Horizontal del MIVIOT y la Dirección Nacional de Mensura Catastral – ANATI. Adicionalmente, se realizaron reuniones grupales de inicio con el equipo técnico del PNUD y la UCP, reuniones de arranque con las autoridades del BHN y el Comité de Referencia de la evaluación de medio término del proyecto, y una reunión grupal para la presentación de hallazgos iniciales de la evaluación de medio término, también con el Comité de Referencia.
166. (iv) Se efectuó la producción, sistematización y análisis de información cuantitativa proveniente tanto de fuentes secundarias disponibles como de fuentes de información primarias. Este análisis incluyó el diagnóstico realizado antes del inicio del proyecto en el período gubernamental anterior, documento del BID sobre "Condiciones habitacionales y déficit de vivienda en la década de la construcción en Panamá", así como leyes y decretos promulgados durante el período de ejecución del proyecto. Además, se examinaron los Informes de Estado de la Situación (CDR) por cada trimestre y año del proyecto, los informes semestrales y anuales, los planes operativos anuales de cada año del proyecto,

¹² Días previos a la entrega del borrador de informe final, se consiguió el acceso a los censos realizados en asentamientos en el marco del proyecto, pero los tiempos no fueron adecuados para procesar la información de manera correcta. Sin embargo, se agrega un importante análisis en el Anexo 4 de este informe.

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

- las actas de las reuniones de la Junta del proyecto, el Plan de Actividades y el Plan de Trabajo.
167. (v) Se llevó a cabo el análisis del convenio firmado con el Ministerio de la Mujer; se revisaron resoluciones ministeriales relacionadas con el registro de Propiedad Horizontal (PH); se examinaron los reglamentos aprobados para el régimen de PH, así como las minutas.
 168. (vi) Se examinó el diagnóstico de género efectuado por el PNUD en el contexto del Sello de Igualdad de Género, incluyendo las actividades realizadas como la campaña de sensibilización, así como el material de divulgación correspondiente, incluidos afiches, volantes y otras herramientas gráficas destinadas a la comunicación y sensibilización.
 169. (vii) Se examinaron meticulosamente todos los informes de consultoría proporcionados tanto por consultoras/es individuales como por empresas consultoras, asignadas a cada uno de los productos del proyecto. Esto incluyó informes sobre actividades de capacitación, listas de asistentes y registros fotográficos de las actividades realizadas en distintas localidades (como Cabra, La Alameda, Las Torres, Puerto Escondido en Colón, San Antonio, Nuevo Santiago, Tinajitas, El Caracol, entre otros). Asimismo, se revisaron videos institucionales, materiales gráficos y otros registros visuales generados en el contexto del proyecto para la divulgación de actividades y la sensibilización.
 170. (viii) Se examinaron detenidamente las páginas web tanto de las entidades colaboradoras como de la institución responsable de ejecutar el proyecto. Además, se revisaron las memorias anuales del Banco Hipotecario Nacional correspondientes a los años 2022 y 2023.
 171. (ix) Se llevó a cabo un análisis exhaustivo del organigrama del Banco Hipotecario Nacional, así como de la nómina de funcionarias/os, considerando las fechas de ingreso, la distribución por sexo, los cargos desempeñados y las funciones asignadas.
 172. El análisis documental proporcionó una comprensión ampliada del contexto en el cual se implementó la estrategia, permitiendo también un mapeo exhaustivo del proceso de implementación. Asimismo, facilitó la identificación de aspectos clave considerados durante la realización del trabajo de campo, tanto en modalidades presenciales como virtuales.
 173. **Trabajo de campo.** El trabajo de campo comenzó con el análisis de información secundaria, incluidos los documentos detallados en el anexo correspondiente. Para recopilar la información necesaria, la misión en terreno se realizó del 11 al 15 de marzo de 2024, conforme a lo establecido en los términos de referencia. Sin embargo, el consultor anticipó su llegada, iniciando las reuniones presenciales el 8 de marzo y extendiendo su estancia para visitar y entrevistar a las personas beneficiarias en un asentamiento el día sábado 16 de marzo de 2024. Esta actividad, aunque no estaba programada inicialmente, se llevó a cabo a solicitud del consultor.
 174. Para garantizar que la información generada para este informe, y que ha sido sistematizada de diversas formas, sea utilizable en la toma de decisiones, el proceso se caracterizó por ser:
 - **Imparcial:** La elaboración de conclusiones es neutral, transparente e imparcial, asegurando que los juicios no estén sesgados por preconcepciones.
 - **Válido:** Solo se mide y analiza aquello que se propuso medir y analizar, siguiendo las conceptualizaciones y definiciones preestablecidas, para asegurar la precisión del estudio.
 - **Participativo:** Incorpora las percepciones de las/os actores identificadas/os en el mapeo de instituciones provisto por el equipo del proyecto, favoreciendo una visión integral y diversa de la iniciativa evaluada.

- **Retroalimentador:** Facilita la diseminación de hallazgos y promueve la asimilación de los resultados, contribuyendo al aprendizaje y la mejora continua.
- **Útil:** Beneficia a todas las personas e instituciones interesadas en acceder a la información elaborada, ofreciendo perspectivas relevantes y aplicables.

3.3 Participación de las partes interesadas

175. La evaluación adoptó un enfoque participativo, incorporando activamente a las partes interesadas que han contribuido al diseño, implementación y gestión de la estrategia. La inclusión de estas partes es fundamental para la evaluación por diversas razones:
176. Las partes interesadas, al haber participado en las etapas de diseño, implementación y gestión, poseen conocimientos profundos sobre los objetivos y los resultados prioritarios establecidos, lo que les otorga una perspectiva única sobre la relevancia y continuidad de los resultados esperados. Así, contribuyeron significativamente en la identificación de información crucial y proporcionaron retroalimentación valiosa durante el proceso de evaluación.
177. Dado que estas partes han sido responsables de definir los objetivos, los resultados prioritarios y los criterios de implementación y evaluación, poseen la capacidad y el conocimiento esenciales para asegurar que la intervención cumpla con las expectativas planteadas, tanto en términos de resultados como de métodos de ejecución.
178. Este enfoque garantiza una evaluación integral y coherente, alineada con las expectativas y necesidades de todas las partes interesadas, facilitando así un proceso de evaluación más transparente, imparcial y efectivo.

3.4 Consideraciones éticas

179. En el desarrollo de la evaluación, se atendieron rigurosamente consideraciones éticas esenciales, con el objetivo de respetar la dignidad y los derechos de todas las personas involucradas. Estas consideraciones incluyen:
180. Tratamiento respetuoso y sensible hacia todas/os las/os informantes, reconociendo y valorando su aporte independientemente de su rol dentro del proyecto.
181. Claridad en la comunicación con las/os informantes sobre los propósitos de la recolección de información y el uso que se le daría a la misma, garantizando la confidencialidad en todo momento. En situaciones donde la confidencialidad no pudo ser asegurada completamente, se informó explícitamente a las/os participantes durante cada interacción sobre las limitaciones existentes.
182. Realización de entrevistas individuales en contextos donde existían diferencias significativas o asimetrías de poder, interés o influencia entre las partes interesadas. Este enfoque se implementó para evitar sesgos y garantizar que todas/os las/os participantes pudieran expresarse libremente, lo que incluyó, cuando fue necesario, separar por sexo, posición en la jerarquía del proyecto, o cualquier otra distinción relevante que pudiera influir en la dinámica de la conversación.
183. Además, se tomaron medidas para minimizar cualquier riesgo de impacto negativo que los hallazgos de la evaluación pudieran tener en las/os participantes, maximizando los beneficios y evitando daños innecesarios o prejuicios derivados de una evaluación crítica. Esto se llevó a cabo sin comprometer la integridad y la objetividad del proceso evaluativo.
184. Estas prácticas éticas subrayan el compromiso del evaluador con principios de equidad, transparencia y responsabilidad, asegurando que la evaluación contribuya positivamente

tanto al proyecto en cuestión como a sus participantes, respetando en todo momento los derechos y la dignidad de todas las partes involucradas.

3.5 Información de antecedentes sobre responsable de la evaluación

185. El responsable de la evaluación es el Mag. Leopoldo Font. Su hoja de vida está disponible para consulta en la sede del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Panamá y en algunas situaciones fue compartida previamente con las personas seleccionadas para las entrevistas. Este procedimiento asegura mayor transparencia respecto a la experticia y la idoneidad del evaluador, facilitando así una mayor confianza y preparación entre las/os participantes del proceso evaluativo.

3.6 Principales limitaciones de la metodología

186. La evaluación de medio término del proyecto ha identificado diversas limitaciones metodológicas que pueden acotar la habilidad para extraer conclusiones definitivas sobre los efectos y la eficacia de las intervenciones realizadas.

Las principales limitaciones se detallan a continuación:

187. **Desagregación de datos por sexo y grupos en situación de vulnerabilidad:** El proyecto, comprometido con un enfoque inclusivo de género y derechos humanos, se ha enfrentado a la dificultad de acceder a datos desagregados, especialmente en lo concerniente a grupos en situación de vulnerabilidad. Esta falta de información granular restringe nuestra capacidad para discernir posibles efectos de las actividades del proyecto en mujeres, grupos étnicos y personas con discapacidad. Si bien se han implementado iniciativas con intenciones inclusivas, la ausencia de esta desagregación complica una evaluación profunda del alcance real de los beneficios distribuidos entre estos grupos.
188. **Impacto del COVID-19 durante la ejecución del Proyecto:** La coincidencia del inicio del proyecto con la pandemia ha traído consigo retos considerables. Aunque los efectos de la pandemia en sí no constituyen una limitación directa de esta evaluación, el análisis se ve afectado al considerar cómo las circunstancias excepcionales han tenido sus consecuencias y han repercutido en la implementación inicial del proyecto, obligando a adaptaciones y estrategias resilientes.
189. **Recuperación y análisis de información durante la pandemia:** La búsqueda por comprender las adaptaciones y los retos surgidos durante el auge de la pandemia ha supuesto un desafío significativo. La complejidad inherente al contexto pandémico ha limitado la habilidad para evaluar con exactitud la efectividad y pertinencia de las respuestas implementadas, dado el carácter inédito y la evolución dinámica de la crisis.
190. **Evaluación de impacto fuera del alcance:** De acuerdo con los términos de referencia, el análisis de impacto excede los límites de esta evaluación de medio término. Atribuir cambios concretos en las condiciones de vida o en el progreso a nivel nacional únicamente a este proyecto resulta complejo por los diversos factores externos concurrentes. Sin poder hacer aseveraciones categóricas sobre los efectos a largo plazo, se entiende que esta limitación obstaculiza el poder inferir efectos directos en la reducción de la pobreza, el acceso a vivienda adecuada y la igualdad de género, entre otros.
191. **Adaptaciones metodológicas y enfoques alternativos:** Frente a estos desafíos, se han adoptado métodos flexibles y adaptativos, explorando distintas fuentes y técnicas de recolección de datos para proporcionar una comprensión integral de los efectos del proyecto. A pesar de estas limitaciones, la evaluación aspira a ofrecer perspectivas enriquecedoras y directrices para el aprendizaje y la mejora continua del proyecto, con el

fin de satisfacer más eficazmente las necesidades y las expectativas de las personas beneficiarias y otros grupos de interés.

192. Esta aproximación metodológica alternativa resalta la necesidad imperativa de profundizar en el análisis de los datos de los censos socioeconómico, para desentrañar las complejas realidades de los hogares afectados y facilitar el diseño de políticas públicas más efectivas y pertinentes. El proyecto abre una ventana a la oportunidad de sacar el máximo provecho de las valiosas informaciones recolectadas, lo que podría tener un efecto transformador en la vida de las mujeres jefas de hogar, en el bienestar de las comunidades y en la efectividad de las intervenciones habitacionales.

4 Análisis de datos

193. El análisis de datos para la evaluación intermedia del proyecto "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional (BHN)" en Panamá se basó en un enfoque comprensivo y riguroso, enfocado en la triangulación de diversas fuentes de información y métodos de investigación. Este enfoque se centró en consolidar la solidez de los hallazgos evaluativos y permitió una evaluación exhaustiva que cubrió los criterios de pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad establecidos en los términos de referencia y la matriz de evaluación. Se puso especial atención en la triangulación respecto a las unidades de análisis utilizadas, la temporalidad de los eventos analizados (distinguiendo entre situaciones recientes o de larga data), y la coherencia o inconsistencias entre las observaciones, para evaluar la verosimilitud de las hipótesis de trabajo en relación con la evaluación. En este contexto, se diseñaron pautas de entrevista semiestructuradas basadas en las preguntas y sub-preguntas de evaluación y adaptadas específicamente para cada perfil de actor, lo que facilitó la captura de información detallada y relevante directamente de las partes interesadas involucradas en el proyecto.

Procedimientos para el análisis de datos:

194. **Definición de preguntas de evaluación específicas:** Al inicio, se realizó una revisión detallada de las preguntas de evaluación, desarrolladas en colaboración con las partes interesadas. Este proceso garantizó que el análisis se alineara directamente con los objetivos de la evaluación, abordando las necesidades informativas de manera efectiva y satisfaciendo las expectativas de todas/os las/os involucradas/os.
195. **Desagregación de datos:** Se enfatizó la importancia de la desagregación de datos por sexo, edad, etnia y discapacidad, cuando fue posible. Aunque se identificaron desafíos debido a la falta de datos, este enfoque permitió poner foco en posibles resultados del proyecto en diferentes grupos, promoviendo un análisis inclusivo.
196. **Confirmación de la exactitud de los datos:** Para asegurar la fiabilidad de los datos recopilados, se utilizaron técnicas de verificación cruzada, incluyendo comparaciones con fuentes secundarias y consultas con informantes clave. Este proceso riguroso de validación subrayó el compromiso con la precisión y la confiabilidad de los hallazgos.
197. **Análisis cualitativo y cuantitativo:** Se aplicaron tanto metodologías cualitativas como cuantitativas. El análisis cualitativo se concentró en comprender las percepciones y experiencias de las/os participantes, mientras que el cuantitativo evaluó patrones y tendencias en los datos, proporcionando una visión comprensiva de los resultados del proyecto.
198. **Triangulación de datos:** La integración y comparación de datos de diferentes fuentes y métodos reforzaron la validez de los hallazgos, permitiendo una interpretación más rica y fundamentada de los resultados y contribuyendo significativamente al análisis general.

199. **Pautas de entrevista semiestructuradas:** Se diseñaron y aplicaron pautas de entrevista específicas por perfil de actor que incorporaron preguntas clave por criterio y subpreguntas para capturar información detallada y relevante de una manera semiestructurada, facilitando un análisis más profundo y específico de los datos.

Conexión con criterios de evaluación:

200. Cada etapa del análisis estuvo intrínsecamente ligada a los criterios de evaluación definidos. Se examinaron los logros y desafíos del proyecto bajo el prisma de pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad, evaluando cómo las actividades se alinean con las prioridades de desarrollo y responden a las necesidades del país.

5 Hallazgos

201. En este segmento del informe, detallaremos los hallazgos esenciales obtenidos a través de un análisis exhaustivo y metódico, basado en una variedad de fuentes de evidencia relacionadas con el proyecto "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional". Estos hallazgos se articulan en torno a los criterios y preguntas de evaluación previamente establecidos, proporcionando respuestas claras y directas que reflejan los objetivos delineados en los términos de referencia y la propuesta metodológica inicial de esta evaluación (ver informe inicial de evaluación).
202. A lo largo de este capítulo, se observa una tendencia general hacia el avance positivo en áreas clave del proyecto, evidenciando la implementación efectiva de actividades sustantivas que contribuyen significativamente hacia la realización del objetivo y los productos esperados del proyecto. A través de entrevistas y análisis documental, hemos identificado resultados satisfactorios en aspectos cruciales como la modernización institucional y tecnológica, la gestión efectiva de la comunicación y la coordinación interinstitucional, así como un importante compromiso con la inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad, especialmente en lo que respecta a la participación de las mujeres en procesos de titulación y propiedad horizontal.
203. La modernización tecnológica del Banco Hipotecario Nacional y las estrategias de coordinación han demostrado ser pilares fundamentales para el progreso del proyecto. Además, se ha hecho un esfuerzo significativo para abordar la inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad, aunque se reconoce la necesidad de fortalecer aún más estas iniciativas para garantizar una inclusión más efectiva y equitativa.
204. Este análisis también subraya la importancia de la sostenibilidad de los resultados del proyecto y la necesidad de mecanismos de documentación y seguimiento más robustos para asegurar la continuidad y el impacto a largo plazo. Se destaca la relevancia de la alineación estratégica con las políticas públicas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, poniendo de manifiesto el papel del proyecto en la promoción de viviendas dignas y la reducción de la pobreza.
205. En resumen, los hallazgos presentados en este capítulo resaltan tanto los logros como los desafíos enfrentados por el proyecto, proporcionando una base sólida para la formulación de recomendaciones específicas destinadas a mejorar la eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las iniciativas futuras. Con este enfoque, nos comprometemos a ofrecer una visión integral y balanceada que refleje la complejidad y la profundidad de los esfuerzos realizados en el marco del proyecto.

5.1 Pertinencia

206. Al abordar el análisis de pertinencia en este informe, se exponen los hallazgos críticos basados en la metodología detallada y adaptada a las preguntas de evaluación definidas en los términos de referencia y en la matriz de evaluación. Este capítulo se dedica a evaluar en profundidad cómo el proyecto se alinea con las necesidades y prioridades nacionales e internacionales, considerando la inclusión de aspectos transversales como la igualdad de género y la sostenibilidad.
207. Los hallazgos presentados aquí son el fruto de un exhaustivo análisis combinado de diversas fuentes de datos, que incluyen entrevistas, revisiones documentales y análisis de resultados en comparación con los objetivos establecidos. Cada hallazgo responde a preguntas específicas planteadas en los términos de referencia, permitiendo a las diferentes partes interesadas y las/os lectoras/es, comprender cómo se han abordado y cumplido estas interrogantes a través de la ejecución del proyecto.
208. A través de este capítulo, se evidencia que el proyecto ha logrado establecer una sólida base de operaciones que se alinea estrechamente con las políticas nacionales de desarrollo, mostrando una coherencia con los marcos de acción internacional como los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se destaca la implementación efectiva de estrategias que buscan mejorar la accesibilidad y calidad de los servicios ofrecidos, contribuyendo así a la reducción de desigualdades y al avance hacia un desarrollo sostenible e inclusivo.
209. Entre los principales hallazgos, se reconoce la importancia de la coordinación y la participación activa de todas las contrapartes en el proyecto, lo que ha permitido una mejor comprensión y apropiación de los objetivos y resultados. Asimismo, se identifica la necesidad de fortalecer ciertos aspectos, como la regularidad en la comunicación y la expansión del alcance para incluir a todas las partes interesadas relevantes.
210. Este análisis de pertinencia, por tanto, no solo refleja los logros y desafíos enfrentados por el proyecto en su alineación con las prioridades nacionales e internacionales, sino que también subraya los esfuerzos realizados para integrar consideraciones transversales críticas, como la igualdad de género y la sostenibilidad en sus operaciones y estrategias. La evaluación detallada y proporcionada en este capítulo sirve como una base crucial para entender la relevancia del proyecto dentro del contexto más amplio de desarrollo nacional e internacional.

Hallazgo 1¹³: El proyecto se alinea estratégicamente con las prioridades nacionales de Panamá y las directrices globales de desarrollo sostenible, garantizando viviendas dignas y promoviendo el desarrollo urbano sostenible.

211. El proyecto demuestra una alineación estratégica con las prioridades nacionales de Panamá y con las directrices globales de desarrollo sostenible. Se destaca por su correspondencia con el Plan Estratégico de Gobierno de Panamá 2019-2024, centrado en garantizar viviendas dignas y accesibles para todos. Esta alineación se refleja en la contribución del proyecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente en lo relativo a fin de la pobreza, ciudades y comunidades sostenibles, e igualdad de género, al facilitar soluciones habitacionales que mejoran las condiciones de vida y promueven el desarrollo urbano sostenible.

¹³ Este hallazgo responde a la pregunta clave: ¿El enfoque del proyecto coincide con las prioridades nacionales? Y subpreguntas: - ¿Cómo se alinea el proyecto con el Plan Estratégico de Gobierno de Panamá 2019-2024? - ¿Refleja el proyecto las prioridades del Marco de Cooperación de Naciones Unidas? - ¿Responde el proyecto a las necesidades identificadas por el BHN para mejorar los servicios de vivienda? Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

212. A su vez, el proyecto se alinea con el Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible 2021-2025 en Panamá, promoviendo la inclusión y sostenibilidad a través de una gobernanza participativa. Al mejorar la capacidad del BHN para ofrecer servicios de vivienda efectivos, especialmente en la regularización de propiedades y el acceso a financiamiento, el proyecto se posiciona como un catalizador para el desarrollo humano inclusivo y la reducción de desigualdades sociales.
213. La iniciativa también se alinea con el Programa País del PNUD en Panamá 2021-2025, reforzando las instituciones panameñas hacia el desarrollo sostenible y la igualdad. La modernización del BHN es fundamental para este propósito, permitiendo una respuesta más eficiente a las necesidades habitacionales y contribuyendo significativamente a la reducción del déficit de vivienda en Panamá.
214. Finalmente, el proyecto responde a las necesidades identificadas por el BHN de modernizarse y mejorar sus servicios, lo cual es esencial para satisfacer la demanda creciente de vivienda digna en el país. Este enfoque integrado y la alineación con políticas nacionales y objetivos globales subrayan la relevancia del proyecto y su potencial para generar un impacto duradero en el acceso a vivienda digna en Panamá, asegurando que se avance hacia un desarrollo que no deje a nadie atrás.

Hallazgo 2¹⁴: El proyecto ha profundizado la integración de la perspectiva de género, enfrentando desafíos para visibilizar e incluir efectivamente a las mujeres en el sector de la vivienda en Panamá, a través de estrategias coordinadas con el Ministerio de la Mujer y el PNUD.

215. El proyecto ha mostrado una evolución significativa en la incorporación de la perspectiva de género desde sus inicios, marcado por un compromiso creciente con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el sector de la vivienda en Panamá a través del otorgamiento de títulos de propiedad a mujeres jefas de hogar¹⁵. A pesar de partir de una clasificación GEN 2, que denota una integración media de los temas de género, el proyecto ha madurado en su enfoque, integrando de manera más efectiva las consideraciones de género gracias a la sensibilización, capacitación, y la receptividad demostrada por parte del BHN y la dirección del proyecto.
216. El BHN ha ido demostrando un compromiso significativo que se ha traducido en acciones concretas hacia la inclusión de la perspectiva de género en sus operaciones y planificación, evidenciando un alineamiento con las prioridades nacionales e internacionales sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Este esfuerzo se refleja en la firma del convenio con el Ministerio de la Mujer, la realización de un diagnóstico integral sobre género dentro de la institución, y la intención clara de obtener el Sello de Igualdad de Género del PNUD para instituciones financieras. Estas acciones representan un enfoque integral que abarca tanto la dimensión interna de la organización, al fomentar ambientes laborales equitativos y promover el desarrollo profesional de las mujeres, como su impacto externo, al ofrecer productos y servicios financieros que contribuyen al empoderamiento económico de las mujeres.
217. El BHN va en proceso de integrar la perspectiva de género en su planificación y estrategias, lo cual se evidencia en el desarrollo de políticas internas, el fomento de un ambiente

¹⁴ Este hallazgo responde a la pregunta clave: ¿Contempla el proyecto la inclusión de la perspectiva de género en la planificación de resultados y actividades? Y sub preguntas: ¿Cómo se incorpora la perspectiva de género en las metas y actividades del proyecto? ¿Existen mecanismos para garantizar la participación equitativa de mujeres y hombres en las actividades del proyecto?

¹⁵ Al no contar con indicadores desagregados por sexo y no contar con un buen sistema de seguimiento, no hay evidencia concreta que confirme esta afirmación, lo que existe son apreciaciones y un consenso generalizado en las apreciaciones a través de las entrevistas acerca del efecto producido por la entrega de títulos a mujeres jefas de hogar.

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

laboral inclusivo, y la propuesta de productos financieros con enfoque de género (entrega de títulos a mujeres jefas de hogar y tratamiento igualitario en casos de parejas). El diagnóstico de igualdad de género realizado por PNUD, proporciona una base sólida para la identificación y el abordaje de brechas, asegurando que las metas y actividades puedan llegar a reflejar un compromiso genuino con la igualdad de género.

218. Los esfuerzos del BHN por cumplir con los estándares del Sello de Igualdad de Género implican la implementación de mecanismos que promueven la participación equitativa. Esto incluye políticas de reclutamiento y desarrollo profesional que priorizan la igualdad de oportunidades, así como la promoción de la conciliación entre la vida laboral y personal para todas/os las/os funcionarias/os.
219. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en la operacionalización y monitoreo de indicadores específicos de género. Hace falta una inclusión más profunda y explícita de la perspectiva de género desde el diseño del proyecto, porque no solo se trata de contar con la intención de indicadores desagregados por sexo, sino que se debe garantizar un seguimiento explícito considerando en mayor detalle esta variable. La maduración del proyecto en temas de género evidencia un camino positivo, aunque es fundamental continuar trabajando en la integración plena de estas consideraciones para asegurar la participación igualitaria de mujeres y hombres y contribuir efectivamente al empoderamiento de las mujeres en la sociedad panameña.
220. Este hallazgo respalda directamente los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente el ODS 5 (Igualdad de género), al promover la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas. Además, se alinea con el Programa País del PNUD en Panamá y con la Estrategia de Género del PNUD 2022-2025, enfatizando la igualdad de género como un eje transversal en todas las acciones de desarrollo.
221. La colaboración con el Ministerio de la Mujer y el PNUD, junto con la implementación del Sello de Igualdad de Género, refuerza el compromiso del BHN con los principios de igualdad y equidad, marcando un precedente importante para el sector financiero en Panamá y contribuyendo a los esfuerzos nacionales e internacionales para el avance de la igualdad de género.

Hallazgo 3¹⁶: El proyecto ha logrado una importante armonización con las políticas nacionales y los objetivos de desarrollo sostenible, destacándose por su estratégica integración y las oportunidades de mejora en la modernización institucional y la respuesta al déficit habitacional.

222. La integración del proyecto con las directrices y metas de desarrollo nacionales, sumado a su capacidad operativa en el marco de las políticas públicas del Gobierno de Panamá, se destaca por la cohesión con políticas clave y la viabilidad de sus objetivos y acciones. Esta consonancia se evidencia en su alineamiento con el Plan Estratégico de Gobierno de Panamá 2019-2024 y el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible 2021-2025, marcando un compromiso con la mitigación de la pobreza y desigualdad y el fortalecimiento de los servicios de vivienda. El proyecto enfatiza la modernización institucional del BHN, una medida crucial para aumentar la efectividad y eficiencia en la prestación de servicios habitacionales y enfrentar el déficit de vivienda.
223. La capacidad del proyecto para actuar efectivamente dentro del contexto nacional se manifiesta en su impulso hacia la modernización y digitalización, destinadas a optimizar la gestión interna y la calidad del servicio. Estas iniciativas son fundamentales para avanzar

¹⁶ Este hallazgo responde a la pregunta clave: ¿La forma en que opera el Proyecto es aceptable y factible dentro del contexto nacional? Y sub preguntas: - ¿Está el proyecto alineado con las políticas y estrategias de desarrollo nacional? - ¿Tiene el proyecto la capacidad institucional para operar eficazmente en el contexto nacional? - ¿Son las metas y actividades del proyecto viables en el contexto socioeconómico de Panamá?

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

en la accesibilidad y calidad de los servicios de vivienda, respondiendo a las necesidades críticas señaladas por el BHN.

224. Las metas y acciones propuestas se consideran viables en el contexto socioeconómico de Panamá, atendiendo a la urgente necesidad de superar el déficit habitacional y reconociendo el rol esencial de la vivienda en el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza. La planificación del proyecto se ha basado en una evaluación realista de los recursos y capacidades institucionales disponibles, garantizando su factibilidad.
225. A través del análisis de entrevistas y documentos, se confirma la relevancia del proyecto de "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional" con respecto a las prioridades nacionales y las demandas específicas para la mejora de los servicios de vivienda en Panamá. Su integración estratégica con objetivos de desarrollo tanto nacionales como internacionales, junto a su capacidad para implementar efectivamente sus metas, subraya su operatividad y el potencial impacto positivo en el progreso socioeconómico de la población panameña.

Hallazgo 4¹⁷: El proyecto ha fortalecido la coordinación institucional y la participación pública, contribuyendo a crear un ecosistema interconectado y responsivo que es fundamental para el avance de los objetivos de desarrollo nacional en Panamá.

226. El análisis de las entrevistas y documentos proporciona una comprensión profunda del nivel de participación y compromiso gubernamental en el proyecto "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional (BHN)" en Panamá. Esta participación, evidenciada por la activación significativa de contrapartes gubernamentales y la alineación estratégica con políticas y estrategias nacionales, se manifiesta a través de mecanismos de coordinación como la "Torre de Control"¹⁸. Esta iniciativa refleja el esfuerzo del gobierno por asegurar una coordinación y alineación efectivas, destacando el reconocimiento del proyecto como crucial para el avance de los objetivos nacionales de desarrollo.
227. Más allá de la cooperación y coordinación interinstitucional, el proyecto ha demostrado también un compromiso con la inclusión activa de la comunidad y la mejora de la conciencia pública. A través de una estrategia comunicativa diversificada, que incluye giras informativas, el uso intensivo de redes sociales y medios de comunicación tradicionales, el proyecto, aunque de manera limitada, ha hecho esfuerzos por informar y sensibilizar a la población sobre los objetivos y actividades. En las entrevistas y los intercambios grupales, se percibe que esta participación pública ha contribuido a incrementar el apoyo comunitario, y ha facilitado el logro de resultados, demostrando cómo la sinergia entre la coordinación institucional y la participación pública puede acelerar los procesos de desarrollo sostenible.

¹⁷ Este hallazgo responde a la pregunta clave: Participación y procesos impulsados por el país: ¿las contrapartes del gobierno nacional apoyan los objetivos del proyecto? Y sub preguntas: ¿Cómo se manifiesta el apoyo de las contrapartes gubernamentales a los objetivos del proyecto? ¿En qué medida las actividades del proyecto están integradas en los planes y políticas nacionales? ¿Existen mecanismos de coordinación entre el proyecto y las contrapartes gubernamentales para asegurar la consecución de los objetivos? Y a la pregunta clave: ¿En qué medida la participación de las contrapartes y la conciencia pública contribuyen hacia el progreso y logro de objetivos del proyecto? Y sub preguntas: ¿Cómo se ha fomentado la participación de las contrapartes gubernamentales y otras partes interesadas en el proyecto? ¿Qué estrategias se han implementado para aumentar la conciencia pública sobre los objetivos y actividades del proyecto? ¿De qué manera la participación pública y de las contrapartes ha influido en el logro de los objetivos del proyecto?

¹⁸ Este espacio llamado "Torre de control" se refiere a las reuniones de coordinación entre autoridades de organismos públicos y presidencia para coordinar y monitorear los avances y la situación de diferentes políticas públicas. Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

228. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos coordinados, se observa una dependencia del voluntarismo y acciones individuales para impulsar la coordinación y el avance en políticas públicas. Esta dinámica subraya la necesidad de fortalecer los procesos de coordinación institucional y participación pública para asegurar una implementación más sistemática y eficiente del proyecto. La reflexión sobre la coordinación basada en el voluntarismo enfatiza la importancia de desarrollar mecanismos de coordinación y comunicación más robustos y sistemáticos, que no solo involucren a entidades gubernamentales sino también a la comunidad en general.
229. La noción de funcionar como un "ecosistema", destacada en algunas entrevistas, resalta la importancia de una coordinación y colaboración más efectiva y eficiente entre todas las entidades y partes interesadas. Este enfoque holístico y sistémico hacia la gestión de proyectos implica que la interacción y la sinergia entre las distintas partes no solo mejora la alineación con los objetivos de desarrollo, sino que también facilita la superación de barreras y desafíos, optimizando los recursos y maximizando el impacto positivo en la comunidad.
230. Al integrar la coordinación institucional con la participación y conciencia pública, el proyecto demuestra cómo un enfoque integrado y sistémico puede mejorar significativamente la coordinación y la eficiencia en la consecución de los objetivos. La adopción de este enfoque de ecosistema, que considera el proyecto como parte de un tejido socioeconómico más amplio, puede garantizar no solo el éxito y la sostenibilidad a largo plazo del proyecto sino también su alineación y contribución efectiva al desarrollo sostenible de Panamá.

Hallazgo 5¹⁹: La implementación de estrategias de comunicación ha sido fundamental para mantener informadas a todas las partes interesadas y facilitar el intercambio de información relevante. Sin embargo, se han identificado inconsistencias en la regularidad y efectividad de estos esfuerzos comunicativos, lo que sugiere la necesidad de mejorar la estructura de comunicación para asegurar una coordinación eficaz entre todas las contrapartes involucradas.

231. El análisis de la comunicación entre el proyecto y sus contrapartes revela una dinámica compleja, en la cual se han implementado mecanismos efectivos de comunicación y retroalimentación, contribuyendo significativamente al conocimiento y la comprensión de los resultados del proyecto. A través de las entrevistas y la revisión documental, se evidencia un esfuerzo consciente por mantener una comunicación clara y estructurada, facilitando el intercambio de información relevante entre las partes.
232. Sin embargo, este análisis también identifica áreas de mejora dentro de la estructura comunicativa del proyecto. Se reconoce la variabilidad en la regularidad y efectividad de la comunicación con algunas contrapartes claves, lo que apunta a desafíos en la coordinación entre las múltiples entidades involucradas. Aunque se han establecido canales de retroalimentación, la consistencia en su efectividad y la inclusión de todas las contrapartes clave en estos procesos emergen como aspectos que requieren atención. La percepción de algunas/os participantes del proyecto sobre la necesidad de fortalecer estos mecanismos sugiere la búsqueda de estrategias que permitan una mayor adaptabilidad y respuesta a los desafíos de manera oportuna.

¹⁹ Este hallazgo responde a la pregunta clave: ¿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? Y sub preguntas: ¿Cómo se estructura y mantiene la comunicación con las contrapartes y partes interesadas del proyecto? ¿Existen mecanismos efectivos de retroalimentación entre el proyecto y sus contrapartes? ¿Contribuye la comunicación a la comprensión y conocimiento de los resultados y actividades del proyecto?

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

233. El involucramiento directo en talleres y reuniones informativas con comunidades beneficiarias subraya la relevancia de la comunicación directa, no solo para aumentar la conciencia sobre los objetivos del proyecto sino también para fomentar un compromiso público más profundo. Sin embargo, la existencia de una comunicación variada entre diferentes áreas del proyecto indica la necesidad de desarrollar enfoques más personalizados y sistemáticos para mejorar la inclusión y eficacia de la comunicación.
234. La eficiencia y la regularidad en la comunicación institucional, por tanto, son reconocidas como pilares fundamentales para la sostenibilidad del proyecto. Mientras que los esfuerzos actuales han establecido una base sólida en este sentido, es imperativo abordar las limitaciones identificadas. Esto incluye la mejora en la inclusión de todas las contrapartes clave, la optimización de mecanismos de retroalimentación y el incremento en la regularidad de las comunicaciones. La adopción de un enfoque más integrado y adaptativo podría no solo facilitar una alineación más estrecha con los objetivos de desarrollo sino también promover una implementación más efectiva de las actividades del proyecto, garantizando que la comunicación actúe como un catalizador para el logro de resultados sustentables y significativos.

Hallazgo 6²⁰: A pesar de los vínculos efectivos establecidos a través de la comunicación del proyecto, los desafíos para mantener la regularidad y ampliar el alcance de estas interacciones persisten. Es crucial mejorar continuamente los mecanismos de comunicación para garantizar una comprensión integral y una participación activa de todas las contrapartes clave, lo cual es esencial para la sostenibilidad del proyecto.

235. La selección de medios de comunicación ha sido estratégica, sin embargo, el proyecto debe seguir mejorando la estructura y mecanismos de comunicación para garantizar una comprensión integral de sus resultados y actividades, y fomentar una mayor participación e inclusión de todas las contrapartes.
236. Al examinar las respuestas y las entrevistas realizadas, queda en evidencia que la comunicación ha jugado un papel fundamental en el avance del proyecto, aunque con ciertas limitaciones y áreas de mejora. El proyecto ha implementado estrategias de comunicación adaptadas a sus públicos y ha buscado formas de aumentar la conciencia pública sobre sus objetivos y actividades. Sin embargo, los desafíos en la regularidad y el alcance de estas comunicaciones sugieren que, mientras se han establecido vínculos efectivos y mecanismos de retroalimentación constructiva, aún existen retos significativos para garantizar que la comunicación sea integral y llegue a todas las contrapartes clave.
237. Por un lado, se han seleccionado medios de comunicación con el fin de reflejar las necesidades y preferencias de la audiencia objetivo, y se han identificado esfuerzos para contribuir al conocimiento y comprensión de los resultados y actividades del proyecto. Por otro lado, se ha notado que la efectividad de la comunicación podría mejorar mediante la implementación de mecanismos más robustos de retroalimentación y la inclusión de todas las contrapartes clave en las comunicaciones.
238. En base a las entrevistas, se observa un esfuerzo por parte del proyecto para integrar la comunicación en su estrategia y operaciones, lo cual ha sido crucial para el avance y logro de los objetivos del proyecto. Aunque se han identificado y abordado algunas brechas o

²⁰ Este hallazgo responde a la pregunta clave: ¿Son los medios de comunicación establecidos, los apropiados para expresar los progresos del proyecto y destinados al impacto del público? Y sub preguntas: - ¿Cómo se seleccionaron los medios de comunicación para el proyecto y cuál es su alcance? - ¿Reflejan los medios de comunicación utilizados las necesidades y preferencias de la audiencia objetivo? - ¿Contribuyen los medios de comunicación al conocimiento y comprensión de los resultados del proyecto? - ¿Se han identificado y abordado las brechas o desafíos en la comunicación del proyecto?

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

desafíos en la comunicación del proyecto, la constante búsqueda de mejorar este aspecto es clave para su éxito y sostenibilidad.

5.2 Coherencia

Hallazgo 7²¹: El proyecto ha realizado un esfuerzo conjunto significativo para mejorar los procesos de titulación efectiva, destacando la urgencia de actualizar tecnológicamente para lograr la interoperabilidad y la coherencia operativa con otras entidades gubernamentales.

239. La integración del proyecto con otras políticas e intervenciones en Panamá destaca el compromiso hacia la mejora de procesos para la titulación efectiva y subraya la necesidad de avanzar hacia una actualización tecnológica para la interoperabilidad y coherencia operativa. La colaboración con la Autoridad Nacional de Administración de Tierras (ANATI) y la coordinación con el Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial (MIVIOT) han sido fundamentales para abordar aspectos críticos en la gestión de la propiedad horizontal (PH) y la regularización de asentamientos informales, evidenciando sinergias productivas que apuntan a la coherencia interna y externa del proyecto.
240. La integración de personal de ANATI dentro de la sede del BHN y la adaptación a los cambios legislativos, como la ley 284 de 2022, o el Decreto ejecutivo No. 36 del 30 de noviembre de 2023, ilustran una sinergia efectiva y una respuesta pragmática a las limitaciones operativas y legales. Estas medidas han acelerado los procesos de titulación y mejorado la coordinación e integración de sistemas y procesos entre ambas instituciones. La estrategia *in-house* y la colaboración en la gestión de PH y la entrega de títulos de propiedad, resaltan la complementariedad del proyecto con las intervenciones de MIVIOT y de ANATI, afrontando eficazmente los desafíos de coherencia.
241. Sin embargo, se han identificado también desafíos especialmente relacionados con la interoperabilidad de sistemas. La necesidad de una plataforma tecnológica integrada y sistemas interoperables entre organismos del Estado, se presenta como un paso crucial para la mejora continua. La falta de previsión en el diseño del proyecto para abordar estos aspectos y las deficiencias operativas y tecnológicas indican que, si bien se han logrado avances, existe un margen significativo para la optimización.
242. La Ley 284 de 2022 representa una oportunidad para alinear aún más el proyecto con las políticas nacionales, promoviendo una gestión eficaz de la propiedad horizontal y abordando las necesidades legales y operativas cambiantes. La coordinación con MIVIOT y la organización de seminarios y capacitaciones para residentes de PH subrayan el enfoque integral hacia la coherencia y complementariedad con otras iniciativas gubernamentales.
243. En conclusión, el proyecto ilustra la importancia de la coherencia en la intervención con políticas e iniciativas nacionales, resaltando tanto los logros en colaboración y mejora de procesos como las áreas de mejora en tecnología y coordinación interinstitucional. La profundización en la interoperabilidad y la adaptación tecnológica, junto con una mayor claridad en la diferenciación de roles y responsabilidades entre las instituciones,

²¹ Este hallazgo responde a la pregunta clave: ¿En qué medida otras intervenciones o políticas apoyan o restan valor a los resultados esperados por el proyecto? Y sub preguntas: - ¿Cómo se alinean las políticas e intervenciones nacionales con los objetivos del proyecto? - ¿Existen intervenciones concurrentes que complementan o compiten con el proyecto? - ¿Qué medidas se han tomado para asegurar la coherencia entre el proyecto y otras iniciativas? - ¿Cómo contribuyen o limitan las políticas existentes al logro de los objetivos del proyecto? Y a la pregunta clave: ¿Hasta qué punto el proyecto apoya o resta valor a otras intervenciones o políticas? Y sub preguntas: - ¿Cómo se integra el proyecto con otras intervenciones y políticas en el mismo sector o área de interés? - ¿Existen estrategias específicas dentro del proyecto para complementar o reforzar otras políticas o intervenciones? - ¿Se han identificado y abordado potenciales áreas de conflicto o competencia con otras intervenciones? - ¿Contribuye el proyecto de manera efectiva a los objetivos más amplios del sector o de la política nacional?

fortalecerá la coherencia y eficacia del proyecto, contribuyendo significativamente a los objetivos de desarrollo sostenible y acceso a vivienda digna en Panamá.

Hallazgo 8²²: El proyecto presenta oportunidades significativas para una intervención integral que fomenta la cohesión social y satisface las necesidades de grupos en situación de vulnerabilidad, extendiendo su impacto más allá de la simple titulación de propiedades.

244. El proyecto abre una ventana de oportunidad no solo para mejorar la gestión de titulaciones, sino también para fomentar una cohesión social, atendiendo integralmente las necesidades de grupos en situación de vulnerabilidad en asentamientos informales y complejos habitacionales en régimen de propiedad horizontal (PH). Al situar en el centro de su acción las complejidades territoriales y vitales de sus beneficiarias y beneficiarios, el proyecto se encuentra en una posición privilegiada para expandir su enfoque más allá de la entrega de títulos, teniendo la posibilidad de tejer una red colaborativa con un abanico diverso de entidades activas en el territorio.
245. A su vez, la cooperación con el Ministerio de la Mujer a través de convenios establecidos destaca el enfoque del proyecto hacia la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, fundamental en el contexto de la vivienda y el desarrollo comunitario. El potencial de sinergia con instituciones como el Ministerio de Desarrollo Social, el Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH), el Ministerio de Seguridad Pública, la Policía Nacional, el Sistema Nacional de Protección Civil (SINAPROC), el Ministerio de Ambiente, la Caja de Seguro Social (CSS), el Instituto para la Formación y Aprovechamiento de Recursos Humanos (IFARHU), los Centro de Atención Integral a la Primera Infancia (CAIPI) y el Instituto Geográfico Nacional "Tommy Guardia (IGN), entre otros, refuerza la visión de un abordaje integral que cubre desde la educación temprana y salud hasta la seguridad y sostenibilidad ambiental.
246. Este enfoque integral debería contribuir a superar la visión fragmentada de la pobreza, adoptando una perspectiva multidimensional que reconoce y aborda la complejidad de las necesidades humanas y territoriales. La implementación de esta visión holística requiere de una coordinación y planificación conjunta entre el BHN y otros actores, impulsando sinergias y minimizando la duplicidad de esfuerzos, con una presencia activa del PNUD, en tanto el enfoque y la mirada estratégica del desarrollo. La incorporación de tecnologías de información y comunicación para la georreferenciación y análisis de datos territoriales facilitarían enormemente la identificación de brechas en la cobertura de servicios, permitiendo la implementación de políticas públicas más precisas y efectivas para atender a grupos en situación de vulnerabilidad.
247. Esta ampliación del enfoque del proyecto, con un énfasis en la pobreza multidimensional y el desarrollo territorial, subraya la potencialidad del BHN de contribuir significativamente a los objetivos de desarrollo sostenible y acceso a una vivienda digna en Panamá, fortaleciendo la cohesión social y promoviendo una atención integral que abarca las diversas necesidades y desafíos de las comunidades beneficiarias.

²² Este hallazgo responde a la pregunta clave: ¿En qué medida otras intervenciones o políticas apoyan o restan valor a los resultados esperados por el proyecto? Y sub preguntas: - ¿Cómo se alinean las políticas e intervenciones nacionales con los objetivos del proyecto? - ¿Existen intervenciones concurrentes que complementan o compiten con el proyecto? - ¿Qué medidas se han tomado para asegurar la coherencia entre el proyecto y otras iniciativas? - ¿Cómo contribuyen o limitan las políticas existentes al logro de los objetivos del proyecto? Y a la pregunta clave: ¿Hasta qué punto el proyecto apoya o resta valor a otras intervenciones o políticas? Y sub preguntas: - ¿Cómo se integra el proyecto con otras intervenciones y políticas en el mismo sector o área de interés? - ¿Existen estrategias específicas dentro del proyecto para complementar o reforzar otras políticas o intervenciones? - ¿Se han identificado y abordado potenciales áreas de conflicto o competencia con otras intervenciones? - ¿Contribuye el proyecto de manera efectiva a los objetivos más amplios del sector o de la política nacional?

5.3 Eficacia

248. Este segmento del informe se concentra en evaluar el grado en el que el proyecto ha logrado o no sus resultados esperados, tanto en términos de productos entregados como en los efectos generados, avanzando así hacia sus objetivos más generales.
249. La evidencia para estos hallazgos proviene de una combinación rica y diversa de fuentes, incluyendo entrevistas detalladas, revisiones de documentación relevante y análisis comparativos de los resultados alcanzados frente a los objetivos planteados inicialmente. Cada uno de estos hallazgos responde directamente a las interrogantes planteadas en la evaluación, permitiendo una comprensión profunda y detallada de cómo el proyecto ha abordado y, en muchos casos, superado estas preguntas a través de su implementación.
250. A lo largo de este análisis, se revela que el proyecto ha realizado avances significativos hacia la realización de sus productos esperados y ha logrado resultados que parecen reflejar un efecto positivo en la población objetivo y en el marco institucional del Banco Hipotecario Nacional. Estos logros evidencian la capacidad del proyecto para adaptarse a desafíos emergentes, aprovechar oportunidades estratégicas y mejorar continuamente sus procesos para alcanzar sus metas de manera eficaz.
251. Dentro de los hallazgos clave, se destaca la importancia de la adopción de nuevas tecnologías y la implementación de prácticas inclusivas y sostenibles, que no solo han facilitado la modernización institucional y la mejora de los servicios bancarios relacionados con la vivienda, sino que también han buscado promover una integración efectiva de la perspectiva de género. Sin embargo, se reconocen desafíos operativos y áreas de mejora significativas, especialmente en cómo se aborda la igualdad de género. Aunque otorgar títulos de propiedad a un mayor número de mujeres en asentamientos informales y propiedades horizontales refleja un paso positivo, no necesariamente conduce a una igualdad de género real. Se sugiere diseñar e implementar acciones específicas que reconozcan y empoderen a las mujeres, abordando las causas subyacentes de por qué son predominantemente jefas de hogar. Estas acciones deberían ir más allá de los procedimientos administrativos para incluir iniciativas que fomenten su autonomía económica y reconocimiento social, lo cual puede ser crucial para generar un cambio transformador y sostenible.
252. Comenzaremos el análisis de la eficacia tomando como referencia el marco de resultados del proyecto, producto por producto y luego identificaremos los hallazgos en función de las preguntas de evaluación.

PRODUCTO 1: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL BANCO HIPOTECARIO NACIONAL²³

253. Para el **Producto 1**, el Banco Hipotecario Nacional (BHN) ha emprendido una iniciativa significativa de fortalecimiento institucional con el objetivo de mejorar su estructura organizacional y optimizar procesos clave. Este esfuerzo forma parte de una visión más amplia para elevar la calidad de vida de la población panameña mediante el acceso equitativo a soluciones habitacionales y la mejora en la gestión de la cartera hipotecaria.
254. El proyecto ha logrado avances importantes en áreas críticas. El desarrollo de manuales de Riesgo Bancario y la Ley 23 de 2015, han establecido un marco robusto para la gestión de riesgos. La modernización de los procesos de recaudación y gestión de cartera morosa han

²³ En el Anexo 3 se presentan los avances logrados para cada producto hasta febrero de 2024, reflejando tanto los progresos como los retos en la implementación de estrategias orientadas al mejoramiento de los procesos internos del BHN y el desarrollo de competencias del personal.

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

incrementado la eficiencia operativa, mientras que la revisión y el análisis del sistema contable ha permitido una gestión financiera más precisa y ajustada a las demandas actuales. Adicionalmente, la implementación de una estrategia de medición del desempeño y el desarrollo de instrumentos para evaluar el clima organizacional subrayan el compromiso del BHN con el bienestar y la productividad de su personal.

255. La auditoría externa de los estados financieros del año 2022, aunque todavía en proceso, evidencia el compromiso del BHN con la mejora continua y el fortalecimiento de sus capacidades institucionales. A su vez, el recorrido para adoptar un enfoque de género, tanto hacia el personal del banco como hacia las comunidades beneficiarias, y el proceso hacia la obtención del Sello de Igualdad de Género, son testimonio del compromiso del BHN con la inclusión y la equidad.
256. Los documentos compartidos por el equipo del proyecto sobre los servicios de asesoramiento y consultoría para la revisión integral de las funciones y la estructura organizacional de la Gerencia de Recursos Humanos del BHN evidencian un esfuerzo concertado para modernizar y optimizar la gestión de recursos humanos dentro del banco. Este proceso ha sido esencial para asegurar que el BHN disponga de una estructura organizacional y de procesos de recursos humanos alineados no solo con las mejores prácticas del sector bancario sino también con las necesidades institucionales actuales y futuras. Entre las actividades desarrolladas en este ámbito, se destacan:
257. **Análisis y diagnóstico organizacional:** Se llevó a cabo un exhaustivo análisis de la estructura organizacional existente, identificando áreas de mejora y recomendando ajustes para optimizar la eficiencia y efectividad de la gestión de recursos humanos. Este análisis fue crucial para comprender las dinámicas internas y proponer un modelo organizacional que apoye el cumplimiento de los objetivos estratégicos del BHN.
258. **Revisión de procesos de recursos humanos:** Se realizó un detallado levantamiento y revisión de los procesos actuales de RRHH, abarcando desde la selección y contratación hasta la capacitación y desarrollo de las/os funcionarias/os. Este trabajo permitió la identificación de brechas y la propuesta de procesos optimizados que contribuyen a una gestión más ágil y efectiva del capital humano.
259. Por otro lado, la iniciativa de emitir Estados Financieros 2020 del Banco Hipotecario Nacional (BHN), basada en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y en conformidad con las regulaciones de la República de Panamá, constituye un componente fundamental dentro del espectro de actividades orientadas al fortalecimiento institucional, enmarcado en el Producto 1 del proyecto. Este proceso, caracterizado por su rigurosidad analítica y metodológica, se propuso realinear las prácticas contables y financieras del banco hacia un estándar internacionalmente reconocido, promoviendo una representación más fidedigna y transparente de su estado financiero.
260. Durante este proceso, se enfrentaron múltiples desafíos, desde la revisión exhaustiva del catálogo de cuentas existente hasta la implementación de un modelo renovado de registros contables. La configuración de un ambiente de desarrollo especial, diseñado para probar las modificaciones propuestas sin perturbar las actividades rutinarias del Banco, facilitó la corrección de discrepancias en los registros contables y permitió la integración de ajustes estructurales en el catálogo de cuentas y los procedimientos contables, incluyendo la adopción del método de ingresos devengados.
261. La colaboración interdisciplinaria entre expertos en informática y contabilidad se reveló como un pilar esencial para el tratamiento eficaz de los problemas identificados y para la definición de soluciones adecuadas. Esta sinergia permitió una comprensión más profunda de las incongruencias y facilitó la implementación de correctivos apropiados, asegurando así la cohesión y la fiabilidad de la información contable.

262. Los entregables de esta actividad incluyen informes de avance y actividades de capacitación dirigidas al personal del BHN, con el objetivo de familiarizarles con las nuevas prácticas contables y financieras.
263. A pesar de los avances, el proceso enfrentó limitaciones inherentes a la complejidad de adoptar y adaptar sistemas contables a estándares internacionales, como las NIIF, dentro de un entorno institucional con particularidades operativas y desafíos estructurales propios.
264. El proyecto incorporó un plan de formación y desarrollo basado en los resultados de evaluaciones de desempeño y análisis del clima organizacional, identificando áreas prioritarias para la intervención. Se enfatizó la importancia de establecer prioridades claras, definir objetivos específicos para cada programa de formación y ejecutar un cronograma detallado de capacitación que responda a las necesidades de la institución.
265. Los departamentos identificados con índices de satisfacción más bajos se convirtieron en focos prioritarios para la implementación de programas de formación, con el objetivo de mejorar aspectos clave como la integridad, el compromiso, la pertenencia y la cultura organizacional.
266. El proceso de modernización y optimización de los procesos de recaudación y gestión de recuperación de cartera morosa del Banco Hipotecario Nacional (BHN) conllevó una revisión exhaustiva y estratégica de las operaciones existentes. Se identificaron desafíos clave en la eficiencia y efectividad de los procedimientos de cobranza, resaltando la necesidad de actualizar las metodologías de trabajo, mejorar la comunicación interna y reestructurar las estrategias de recaudación para incrementar la eficiencia en la gestión de la cartera morosa.
267. Mediante talleres de sensibilización y organización efectiva, se compartieron hallazgos críticos y se propusieron recomendaciones concretas. Entre las observaciones principales, se destacó la inadecuación de procesos de pagos a través del Banco Nacional, la necesidad de depuración y actualización de bases de datos de la clientela, y la carencia de una estrategia de documentación formal para la actualización de procesos de comunicación interna.
268. Para abordar estos retos, se sugirieron mejoras en la metodología de trabajo, poniendo énfasis en la actualización de procesos, la reconstrucción de bases de datos y el desarrollo de una comunicación efectiva entre departamentos. La implementación de herramientas y plataformas CRM se recomendó para facilitar la interacción interna y la gestión de información.
269. La consultoría subrayó la importancia de delegar actividades a sucursales y explotar sus capacidades para una cobertura más efectiva de políticas de recaudación. Se propuso un plan de capacitación enfocado en desarrollar competencias en registro de pagos, atención al cliente y manejo de herramientas analíticas como tablas dinámicas de Excel.
270. Se resaltó la necesidad de una mejora continua, recomendando la automatización de procesos y la contratación de servicios externos para la reconstrucción de datos y la actualización de la información de contacto de la clientela.
271. En el marco de la consultoría para el Desarrollo e Implementación de los Manuales de Riesgos Bancarios y la Revisión de Análisis de Corrección de los Hallazgos de Riesgos de Prevención de Blanqueo de Capitales y Financiamiento de Terrorismo, se emprendió un esfuerzo exhaustivo y meticuloso dirigido a la mejora y fortalecimiento del marco de gestión de riesgos del Banco Hipotecario Nacional. Este trabajo abarcó la creación y actualización de varios manuales fundamentales que tratan específicamente los riesgos asociados a la gestión bancaria y la regulación financiera.
272. Los manuales desarrollados incluyen, entre otros, el Manual de Gestión Integral de Riesgos, el Manual de Riesgo País, Riesgo Crediticio, Riesgo de Mercado y Liquidez, Riesgo

Operativo, así como manuales enfocados en Gobierno Corporativo y el cumplimiento con la Ley 23 de 2015 sobre blanqueo de capitales y financiamiento del terrorismo. Estos documentos evidencian un compromiso con el cumplimiento regulatorio y la adopción de prácticas de gestión de riesgos alineadas con las mejores prácticas internacionales.

273. El desarrollo e implementación de estos manuales implicó un análisis detallado de los procedimientos existentes, la identificación y evaluación de riesgos y la definición de roles y responsabilidades claras para la gestión de estos riesgos. Además, se enfatizó la capacitación del personal para asegurar que los conceptos y procedimientos detallados en los manuales sean comprendidos e internalizados por todas las personas con responsabilidades relevantes de la institución.
274. Esta consultoría no solo abordó la necesidad de contar con un marco de gestión de riesgos actualizado y robusto, sino que también fomentó la concienciación sobre la importancia de prevenir riesgos financieros y operativos, incluyendo la prevención del blanqueo de capitales y el financiamiento del terrorismo. La implementación efectiva de estos manuales marca un avance significativo hacia el fortalecimiento de la estructura de gobernanza y la capacidad de gestión de riesgos del Banco Hipotecario Nacional, destacando un enfoque proactivo y sistemático en la gestión de riesgos en el contexto bancario actual.
275. Estos documentos proporcionan directrices claras y procedimientos detallados para la identificación, evaluación, control y mitigación de diversos riesgos. La siguiente tabla resume los manuales desarrollados, brindando una visión general de su enfoque y contenido principal, y reflejando el compromiso del banco con una gestión efectiva de riesgos y el cumplimiento regulatorio.

Tabla 13: Manuales de Gestión de Riesgos del Banco Hipotecario Nacional: Desarrollo e Implementación

Manual	Breve Descripción
Manual de Gestión Integral de Riesgos	Establece un marco para identificar, evaluar, monitorear, y mitigar los riesgos a los que se enfrenta el banco. Cubre los principios generales de la gestión de riesgos y define los roles y responsabilidades.
Manual de Gestión del Riesgo País	Describe los procedimientos y políticas para evaluar y gestionar los riesgos asociados a las inversiones y operaciones en diferentes países, considerando factores económicos, políticos, y sociales.
Manual de Riesgo de Crédito	Detalla las metodologías para la evaluación del riesgo crediticio de la clientela, los procedimientos para la concesión de créditos, y las estrategias de mitigación para minimizar las pérdidas por incumplimiento.
Manual de Riesgo de Mercado y Liquidez	Proporciona directrices para la gestión del riesgo de mercado, incluyendo el riesgo de tipo de interés y de cambio, así como la gestión del riesgo de liquidez, asegurando que el banco pueda cumplir con sus obligaciones financieras.
Manual de Riesgo Operativo	Se enfoca en los riesgos derivados de fallos en los procesos internos, sistemas, y controles, así como los riesgos legales y de reputación. Incluye políticas para la identificación, evaluación, monitoreo, y mitigación de estos riesgos.
Manual de Gobierno Corporativo	Establece las políticas y procedimientos para asegurar una gestión transparente y responsable del banco, promoviendo buenas prácticas de gobierno corporativo y asegurando el cumplimiento de los estándares regulatorios.

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

Manual	Breve Descripción
Manual de Prevención de Blanqueo de Capitales	Detalla los procesos y controles para prevenir y detectar actividades relacionadas con el blanqueo de capitales, incluyendo políticas de "Conozca a Su Cliente" (KYC) y reportes de operaciones sospechosas.
Manual de Política Conozca a su Cliente, Conozca a su Empleado y/o Último Beneficiario	Define los procedimientos para la identificación y verificación de la identidad de la clientela, así como la evaluación de su perfil de riesgo y el monitoreo continuo de sus transacciones, para prevenir el blanqueo de capitales y el financiamiento del terrorismo.
Manual de Gestión de Riesgo Tecnológico	Describe las estrategias y prácticas para gestionar los riesgos asociados con el uso de tecnologías de la información, incluyendo la seguridad de la información, la continuidad del negocio, y la gestión de cambios tecnológicos.

Fuente: Elaboración propia basada en el análisis de los documentos de la consultoría para el desarrollo e implementación de los manuales de riesgos bancarios y la revisión de análisis de corrección de los hallazgos de riesgos de prevención de blanqueo de capitales y financiamiento de terrorismo del Banco Hipotecario Nacional.

PRODUCTO 2: Modernización Institucional mediante la optimización de la Información y Estructuras Tecnológicas

276. Para el **Producto 2**, se desarrolló una importante actividad de actualización tecnológica enfocada en la modernización de operaciones bancarias y la mejora de servicios al cliente. Este esfuerzo multifacético incluyó la transición hacia la versión 7.4 del Core Bancario Datapro®, facilitando una gestión más eficaz y la integración con otras entidades bancarias para avanzar hacia una banca digitalizada.
277. Este proceso de modernización abordó varias dimensiones críticas, incluyendo la consolidación de la infraestructura tecnológica del banco a través de la implementación de un nuevo Data Center y la adopción de avanzadas herramientas de seguridad, como SIEM Agent y Policy Minder, para el monitoreo eficiente y el cumplimiento de las políticas de seguridad. Se promovieron cambios estructurales y de procesos en conformidad con la norma ISO 27001, con el fin de reforzar la seguridad de la información y la protección de datos personales.
278. Una intervención significativa dentro de este producto fue la preparación del BHN para su incorporación a la Red Telered y ACH. Este paso implicó una considerable inversión en tecnología y la implementación de soluciones de seguridad avanzadas, incluida la adquisición de al menos once unidades de firewalls para reforzar las medidas de seguridad perimetral.
279. En este contexto, el BHN ha logrado avances significativos hacia su transformación digital, una estrategia clave para aumentar su eficiencia operativa y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a las personas usuarias. La implementación de soluciones tecnológicas avanzadas ha sido un pilar central en este proceso, evidenciando el firme compromiso del BHN con la innovación y la seguridad informática.
280. La tabla disponible en el Anexo 3 resume los logros alcanzados hasta febrero de 2024, en relación con los indicadores específicos establecidos. Esta destaca los esfuerzos realizados para actualizar infraestructuras clave, como el Data Center, y potenciar las capacidades del personal en el uso de nuevas herramientas digitales.
281. A pesar de enfrentar ciertos desafíos, como las pruebas pendientes del nuevo Data Center y la adaptación de metas de capacitación, los avances demuestran la dedicación del BHN hacia las mejoras en tecnología bancaria y gestión de la seguridad de la información. La tabla proporciona una visión clara de los logros alcanzados al momento de la evaluación y

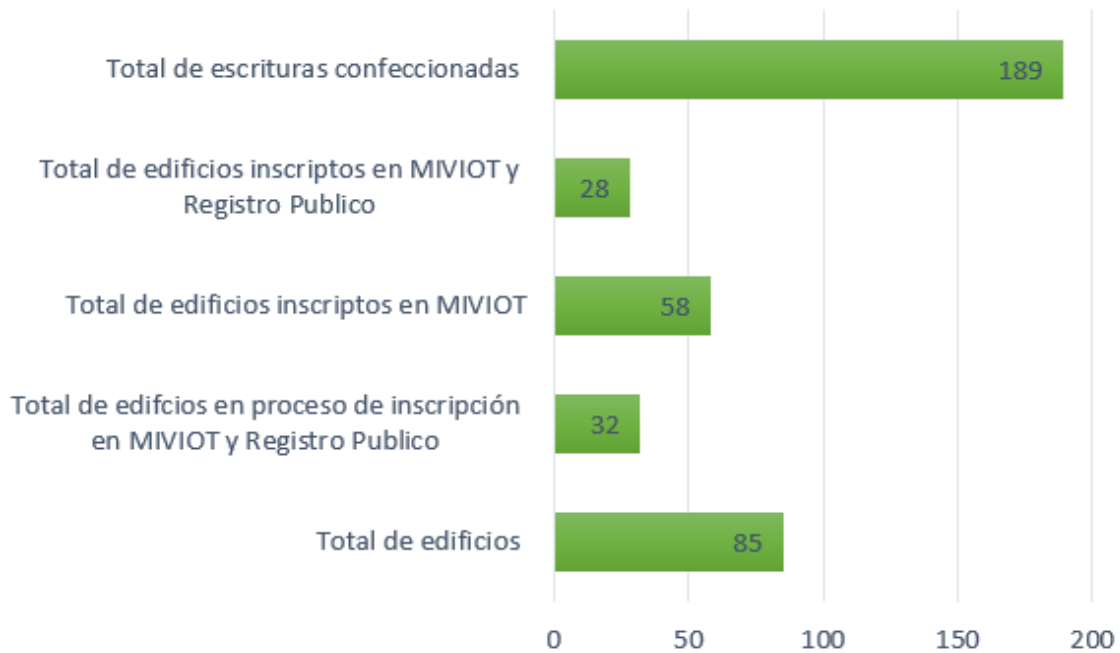
muestra la probabilidad de alcanzar los resultados pendientes antes del final del proyecto en diciembre de 2024.

282. En paralelo al esfuerzo de modernización, **la adquisición de equipamiento tecnológico avanzado**, como computadoras y dispositivos de seguridad, ha sido esencial para actualizar las capacidades operativas del BHN. Estas adquisiciones son parte de una estrategia integral que abarca la mejora de la infraestructura física y la implementación de soluciones digitales avanzadas que promueven una gestión bancaria más eficiente y segura.
283. Por otro lado, el proceso de contratación de un **Consultor Especialista en Desarrollo y Creación de la Unidad de Administración Integral de Riesgos** se diseñó para fortalecer las capacidades del BHN en la gestión integral de riesgos. A pesar de recibir recomendaciones detalladas a lo largo del proceso, el informe final reveló una implementación nula de estas recomendaciones, marcando un área crítica de mejora para el BHN. Este hallazgo resalta la importancia crítica de abordar eficazmente la gestión de riesgos. Responde a la necesidad urgente de adoptar medidas decisivas para establecer una gestión de riesgos robusta y en alineación con los estándares establecidos por la Superintendencia de Bancos de Panamá y las prácticas líderes en el sector financiero. Este aspecto, según el informe del consultor, es fundamental para continuar avanzando en la mejora de la gestión bancaria y cumplir con las normativas regulatorias vigentes.
284. **La migración de ambientes tecnológicos** del BHN fue otro componente crítico del Producto 2, implicando actividades técnicas complejas para la configuración de nuevos ambientes de producción, desarrollo y contingencia. Este proceso incluyó la instalación de aplicaciones, la migración de bases de datos, y la implementación de nuevas soluciones de seguridad perimetral.
285. El **análisis de viabilidad funcional y técnica para las actualizaciones** del sistema e-IBS® Datapro® constituyó una evaluación detallada de las capacidades actuales y necesidades de ajuste del sistema bancario. Este análisis buscó identificar soluciones viables para optimizar la eficiencia operativa y la gestión financiera del banco, marcando un paso adelante en la modernización tecnológica y la gestión de la seguridad de la información del BHN.
286. Finalmente, el **Servicio de licenciamiento para equipos de servidores IBM®** fue una intervención clave destinada a reforzar la infraestructura tecnológica del BHN, en particular, en términos de seguridad y gestión de información crítica. La implementación y licenciamiento de herramientas avanzadas de seguridad para los servidores IBM®, fundamentales para la operativa del Core Bancario del BHN, han permitido un monitoreo más sofisticado y una gestión de seguridad más eficiente, reafirmando el compromiso del BHN con la protección de la información sensible y confidencial.

PRODUCTO 3: Formalización Registral a Ley de Propiedad Horizontal, Segregación de Apartamentos y Titulación Individual de Apartamentos

287. El **Producto 3** se concentra en la regularización de 85 edificaciones residenciales, que comprenden un total de 3008 apartamentos a nivel nacional (lo que supondrían 3008 familias). Esta intervención se extiende a través de varias jurisdicciones clave en la República de Panamá, afectando positivamente a una serie de provincias y municipios.

Gráfica 6: Progreso en la formalización de la Propiedad Horizontal: estado actual de las escrituras y edificios



Fuente: Equipo de Proyecto BHN/PNUD

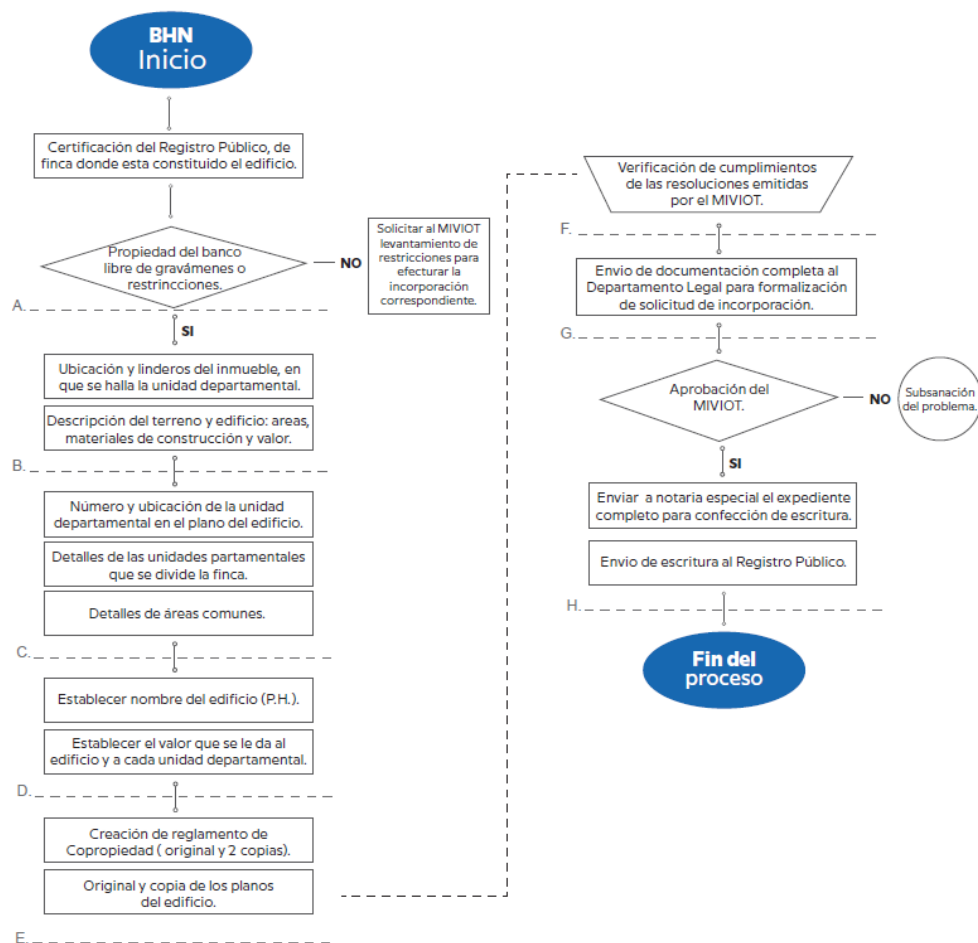
288. En la provincia de Panamá, la implementación del proyecto alcanza municipios críticos tales como San Francisco, El Chorrillo y Pueblo Nuevo, incluyendo sectores como Carrasquilla y Victoriano Lorenzo, y expandiéndose hasta el municipio de San Miguelito con áreas como Villa Guadalupe. En la provincia de Colón, el proyecto se despliega en el corregimiento de Cristóbal, en la zona conocida como La Feria, mientras que en la provincia de Veraguas se concentra en el Proyecto San Antonio localizado en Santiago, Provincia de Veraguas. Adicionalmente, en la región de Panamá Oeste, se destaca la implementación en el Proyecto Ciudad Esperanza en Vacamonte, distrito de Arraiján.
289. La estructura y ubicación de estas edificaciones son fundamentales para la concreción de derechos de propiedad, ofreciendo a los habitantes la posibilidad de formalizar su estatus residencial y acceder a los beneficios inherentes a la tenencia segura de la tierra. Este enfoque técnico se alinea con objetivos de política pública de amplio espectro, apuntando a la mejora del acceso a la vivienda digna, la seguridad jurídica en la tenencia de la tierra y la promoción de la estabilidad socioeconómica para las/os ciudadanas/os.
290. Este producto busca otorgar seguridad de tenencia a las familias residenciales a través de la formalización de títulos de propiedad, transformando los edificios en régimen de Propiedad Horizontal (PH) y promoviendo la responsabilidad de las/os habitantes en el mantenimiento y gestión de sus bienes.
291. El proceso inicia con una meticulosa verificación por parte del Registro Público, asegurando que las fincas en las que se erigen los edificios estén libres de gravámenes y legalmente aptas para convertirse en PH. Este paso preliminar es fundamental, pues estipula la legalidad y elegibilidad de la propiedad para su transformación.
292. Posteriormente, las firmas consultoras que se han contratado en el marco del proyecto, cumpliendo un rol instrumental en el proyecto, efectúan el levantamiento topográfico y la evaluación técnica del terreno y los edificios. Esta fase comprende la delimitación precisa de linderos, la catalogación de áreas y materiales de construcción, y la valoración detallada

de la propiedad. El trabajo de estas firmas es esencial para la elaboración exacta de los planos arquitectónicos que reflejen las unidades departamentales y las áreas comunes, elementos clave en la constitución de PH.

- 293. El avance en el proceso ve la formalización de un reglamento de copropiedad que regula la convivencia y gestión de las áreas comunes. Este documento es indispensable para definir las pautas de mantenimiento y responsabilidades de las/os copropietarias/os.
- 294. Una vez elaborado el reglamento y completados los planos, las firmas consultoras, en alianza con el equipo legal, preparan la documentación requerida por el Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial (MIVIOT). La documentación, una vez aprobada por el MIVIOT, se envía para su finalización a una notaría especial donde se confeccionan las escrituras que serán inscritas en el Registro Público, concretando así la propiedad individual dentro del régimen de PH.
- 295. Este minucioso y coherente proceso, respaldado por el flujo que se presenta a continuación, garantiza la formalización y legalización de viviendas, dotando a las familias de derechos de propiedad y cimentando las bases para la corresponsabilidad. La contratación de firmas consultoras ha sido clave no sólo para asegurar la adherencia a los requerimientos legales sino también para fomentar la participación activa de las comunidades en el proceso de conversión de sus edificaciones a PH.

Figura 3

Flujo: Proceso de inclusión a Propiedad Horizontal de unidades departamentales ubicadas en edificios construidos sobre fincas propiedad del Banco Hipotecario Nacional



Fuente: Equipo de Proyecto BHN/PNUD

Recuadro informativo: síntesis de la Ley 284 de 2022 sobre Propiedad Horizontal (parte 1)

Este recuadro presenta una síntesis informativa que resume los aspectos clave de la Ley 284 de Panamá sobre Propiedad Horizontal. Esta ley es fundamental para regular la convivencia y administración dentro de las propiedades horizontales, promoviendo la coexistencia armónica y eficiente entre los propietarios.

La Ley 284 del 14 de febrero de 2022 establece el Régimen de Propiedad Horizontal en Panamá, sucediendo a la Ley 31 de 2010. Esta ley regula la coexistencia de bienes privados y comunes dentro de una propiedad horizontal (PH), con énfasis en la convivencia, seguridad, mantenimiento, y bienestar de todos los propietarios. Entre sus principales puntos se incluyen:

Fuente: Asamblea Nacional de Panamá. Ley 284 de 2022. Documento consolidado en abril de 2022.

296. La implementación efectiva del **Producto 3** ha permitido el empoderamiento de las comunidades mediante la formación de Juntas Directivas para la administración de los PH. Esta forma organizativa refuerza el sentido de propiedad y comunidad entre las/os residentes y marca un hito significativo hacia la mejora del bienestar y la estabilidad económica de los grupos de población en situación de vulnerabilidad.

297. Esta descripción y las actividades detalladas ponen de manifiesto la envergadura del proyecto y la sinergia entre las diversas entidades involucradas. El proceso no solo simboliza una transformación física de las propiedades sino también una transformación social, al ofrecer a las personas beneficiarias una plataforma para la seguridad habitacional y la inclusión social a través de la formalización de sus hogares bajo el régimen de Propiedad Horizontal.

298. El censo socioeconómico llevado a cabo como parte del Producto 3 ha ejercido un papel diagnóstico crucial, recopilando datos esenciales sobre las condiciones de vida de las/os residentes en las unidades sujetas a formalización. A través de la recopilación de variables demográficas, socioeconómicas y ambientales, el censo ha proporcionado una perspectiva más amplia sobre la pobreza multidimensional, identificando y analizando grupos en situación de vulnerabilidad y sus necesidades específicas.
299. Las variables contempladas han permitido indagar en áreas críticas como empleo, educación, acceso a servicios y condiciones habitacionales, aspectos centrales para comprender el impacto directo del proyecto en seguridad de tenencia y empoderamiento económico de las comunidades. Sin embargo, se identifica una laguna en la utilización de las bases de datos, lo que señala una oportunidad significativa para informar el desarrollo de políticas públicas que respondan efectivamente a las necesidades comunitarias.
300. A pesar de la valiosa información contenida, la forma en que se han presentado los datos hasta ahora no facilita una interpretación y comparación coherentes. Esta situación constituye un desafío notable para analistas, sociedad civil y la clase política, ya que las decisiones informadas requieren datos de alta calidad y accesibles. Existe, por tanto, un amplio margen de mejora en la gestión de estos datos, que podría convertirlos en una herramienta fundamental para la planificación y ejecución de estrategias clave en el ámbito habitacional y social.
301. En consecuencia, la implementación de metodologías de análisis adecuadas es imperativa para maximizar el potencial de los datos recogidos en el censo. Estos análisis podrían proporcionar una visión detallada y compleja de las realidades vividas por las poblaciones afectadas, y son cruciales para avanzar en el combate a la pobreza y promover un desarrollo social que respete la diversidad de circunstancias y desafíos comunitarios.

302. Además, las variables del censo que incluyen variables de género, etnicidad y discapacidad son fundamentales para identificar desigualdades estructurales. La comprensión de cómo estas características interactúan con la vivienda y su gestión bajo el régimen de Propiedad Horizontal es vital para la formulación de políticas habitacionales inclusivas y equitativas. Sin embargo, la falta de un procesamiento y análisis adecuados de estos datos limita actualmente su utilidad. Por ello, es esencial la implementación de enfoques analíticos que permitan superar las limitaciones existentes y destilar conclusiones significativas para orientar la acción pública y forjar una sociedad más justa y equitativa.

Recuadro informativo: síntesis de la Ley 284 de 2022 sobre Propiedad Horizontal (parte 2)

Entre sus principales puntos se incluyen:

Principios rectores: Incluyen la convivencia pacífica, el debido proceso, el derecho a petición, la confidencialidad, el respeto a las decisiones y a la dignidad humana, y la sostenibilidad.

Incorporación al régimen: Se define qué tipos de unidades pueden acogerse a la PH, incluyendo edificaciones en terreno común y lotificaciones con mejoras futuras.

Derechos y obligaciones: Se detallan los derechos respecto a la enajenación y gravámenes, así como las obligaciones en caso de hipotecas.

Bienes comunes y privados: Se especifica la naturaleza y el uso de bienes comunes y privados dentro del régimen.

Asamblea de propietarios y administración: Se establece la Asamblea de Propietarios como órgano máximo de gobierno y se define la figura del Administrador.

Cuotas de gastos comunes: Se indica cómo se calculan y se recolectan estas cuotas, incluyendo las consecuencias del incumplimiento de pago.

Constitución del régimen: Se describen los pasos para la constitución de una PH, incluyendo la aprobación ministerial y la inscripción en el Registro Público.

Protecciones y restricciones: La ley protege la estabilidad y funcionamiento de las PH, restringiendo modificaciones que puedan afectar a la comunidad.

La ley refuerza la responsabilidad colectiva y la gestión transparente de las PH, promoviendo la equidad y eficiencia en la administración de las propiedades compartidas.

Fuente: Asamblea Nacional de Panamá. Ley 284 de 2022. Documento consolidado en abril de 2022.

303. Por otro lado, la Ley 284, sancionada el 14 de febrero de 2022, representa un pilar legislativo clave en la estructuración legal de los procesos de formalización registral bajo el Producto 3. Dicha ley, que establece el Régimen de Propiedad Horizontal en el país,

subrogando la Ley 31 de 2010, ha sido esencial para regular la coexistencia de bienes privados y comunes y promover la convivencia y administración armónicas dentro de las propiedades horizontales. La ley enfatiza la importancia de principios como la convivencia pacífica, el debido proceso y la gestión transparente, que son fundamentales para el bienestar y la seguridad de las/os copropietarias/os, y se han convertido en principios rectores durante la implementación del proyecto.

304. Los procesos detallados en la ley para la constitución formal de las propiedades horizontales, incluyendo la definición y registro de bienes comunes y privados, la estructuración de la Asamblea de Propietarios y la administración de la PH, han proporcionado una guía clara y han sido seguidos meticulosamente por las firmas consultoras y el equipo del proyecto. Esto ha asegurado que cada edificio y unidad departamental involucrada se vaya incorporando al régimen de PH conforme a los estándares legales actualizados.
305. Además, la Ley 284 de 2022, fortalece la equidad y eficiencia en la administración de las propiedades compartidas, subrayando la capacitación a las comunidades para la autogestión de las PH. Estos elementos de formación y educación han permitido que las/os residentes asuman roles activos y bien informados en la gestión de sus propiedades, lo cual es crucial para el mantenimiento y la sostenibilidad de sus entornos habitacionales.
306. La aprobación de la Ley 284 en el año 2022, durante la ejecución del proyecto, refleja un compromiso político con la mejora de la gestión de las propiedades horizontales. Su aprobación ha brindado un soporte legislativo vital para las iniciativas del proyecto, coadyuvando a los esfuerzos del BHN y del PNUD en proporcionar seguridad jurídica y promover la autogestión comunitaria. La ley no solo ha dirigido las acciones legales y administrativas, sino que también ha facilitado la participación comunitaria y la promoción de la equidad a través de la formalización y el empoderamiento económico.
307. La adopción de esta ley ha sido también un reflejo de la coherencia entre los esfuerzos del gobierno y las iniciativas del proyecto, demostrando una sincronía entre la legislación y las acciones prácticas para mejorar el acceso a la vivienda y la regularización de la tenencia de la tierra. El Recuadro Informativo: Síntesis de la Ley 284 de 2022 sobre Propiedad Horizontal (parte 1 y parte 2) que se presenta en este informe, proporciona una comprensión rápida de los principios y regulaciones que han guiado el proceso de formalización del Producto 3, reflejando la alineación de los esfuerzos para promover la seguridad de tenencia y la sostenibilidad de las comunidades en los PH.
308. Dentro del marco de avances significativos para el Producto 3, se han establecido hitos clave que reflejan el progreso hacia los objetivos de formalización registral, segregación y titulación de apartamentos bajo la Ley de Propiedad Horizontal. En el Anexo 3, se presenta una tabla que resume los logros obtenidos hasta el momento, ilustrando tanto los avances concretos como los desafíos enfrentados. Esta representación cuantitativa proporciona un panorama claro de los resultados y la efectividad de las intervenciones implementadas, evidenciando el compromiso continuo con las metas del proyecto. La tabla denominada "Avances en la formalización registral, segregación y titulación: Producto 3: febrero de 2024", sintetiza los esfuerzos y logros alcanzados hasta la fecha de realización de esta evaluación y la probabilidad de alcanzar los resultados antes de la finalización del proyecto en diciembre 2024.
309. Hasta febrero de 2024, el Producto 3 ha alcanzado logros significativos en su objetivo de formalizar la tenencia de viviendas bajo el régimen de Propiedad Horizontal (PH). Según los indicadores del marco de resultados, se ha logrado la incorporación de 58 edificios al régimen de PH ante el Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial (MIVIOT), lo que representa un 70% de la meta establecida para diciembre de 2024. Además, se prevé la posibilidad de cumplir e incluso superar esta meta antes de fin de año, considerando que

la segunda etapa del proceso de incorporación a PH del proyecto San Antonio en Santiago de Veraguas, así como los edificios de La Feria en Colón, están en su última etapa de incorporación.

310. Este avance es parte de un proceso integral que implica no solo la inclusión formal de los edificios al régimen de PH sino también la preparación y registro de minutas individuales para cada unidad, asegurando así su entrega y el reconocimiento legal de cada apartamento. La continua confección y registro de estas minutas individualizadas es una tarea compleja que requiere precisión y cuidado para garantizar la claridad y exactitud de los derechos de propiedad para cada familia beneficiada.
311. En términos de los efectos directos del proyecto se pueden ver reflejados en más de 2,091 familias en áreas como San Miguelito, Panamá Centro, Colón, Veraguas y Arraiján que han sido beneficiadas con la titulación individual ante el Registro Público, alcanzando un 70% de la meta proyectada. A través del censo socioeconómico, se han recabado y verificado datos cruciales de los ocupantes, reforzando la información de operaciones y captando las necesidades de la comunidad, lo cual es vital para el empoderamiento de las familias y la mejora de sus condiciones de vida.
312. Aunque aún falta la desagregación completa de los datos por sexo, discapacidad y otros factores, este logro marca un progreso considerable hacia la seguridad de tenencia y la inclusión social. El proyecto ha logrado sentar las bases para una mayor equidad y sostenibilidad en las comunidades de vivienda, permitiendo que las familias accedan en un futuro cercano a créditos, realicen mejoras en sus hogares y participen más activamente en la gestión de sus entornos habitacionales.
313. Los efectos preliminares de estos logros apuntan hacia un posible efecto positivo en la estabilidad y el bienestar de las comunidades beneficiarias. Al asegurar la formalización de la propiedad, las familias no solo obtienen seguridad jurídica sino también se fomenta una mayor cohesión comunitaria y se facilita la administración efectiva de las PH. A medida que el proyecto avanza hacia sus objetivos, se espera que estos resultados se traduzcan en mejoras tangibles en la calidad de vida de las personas y que contribuyan a la consolidación de comunidades resilientes y autogestionadas.

PRODUCTO 4: Segregación y Titulación de Asentamientos Informales

314. El **Producto 4** del proyecto, como se explica en el Documento de Proyecto (Prodoc), está diseñado para abordar una de las necesidades más fundamentales y estratégicas para el empoderamiento económico y la inclusión social: la propiedad de la tierra y el acceso al crédito. Se centra específicamente en la segregación y titulación de asentamientos informales, con el objetivo de formalizar la propiedad de terrenos que pertenecen al Banco Hipotecario Nacional (BHN) y que han sido ocupados informalmente.
315. Dicho proceso implica no sólo la formalización legal de estos asentamientos a través de la segregación y titulación de lotes, sino también un profundo enfoque social que comprende la realización de censos para entender la composición demográfica y las necesidades de las familias que ocupan estos terrenos. La desagregación de datos por sexo, etnia, edad y ubicación geográfica es crucial para asegurar que las políticas y acciones del proyecto sean inclusivas y atiendan a las diferencias específicas de los grupos poblacionales involucrados.
316. El enfoque integral del Producto 4 refleja una comprensión de la vivienda no solo como un techo, sino como un elemento central para la seguridad, la dignidad y el bienestar, y un catalizador para el acceso a otros derechos económicos y sociales. Al proporcionar títulos de propiedad a las/os actuales residentes, el proyecto busca no solo mejorar sus condiciones de vivienda, sino también habilitar el acceso a servicios financieros, como créditos, que pueden ser vitales para el desarrollo económico personal y familiar.

317. Las actividades planificadas bajo este producto, como se destaca en diversos documentos del proyecto, incluyen la medición de lotes y elaboración de planos conforme a los requisitos del Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial (MIVIOT) para la individualización del terreno, así como la inscripción de escritura pública de traspaso o de compraventa con certificado de hipoteca y anticresis.
318. Sin embargo, como también se señala en informes del proyecto y en entrevistas realizadas, aunque las actividades han sido ejecutadas casi en su totalidad, los resultados establecidos aún no se han logrado por completo. En este sentido, el análisis y la descripción detallada de las actividades realizadas bajo este producto, junto con la presentación de los logros preliminares, serán esenciales para comprender el progreso actual y las áreas que aún requieren atención para lograr los objetivos del proyecto en su totalidad.
319. En Colón, el proceso de formalización de la propiedad y titulación de asentamientos informales ha experimentado un avance significativo, tal como se refleja en el estado actual y la proyección de entrega de títulos para el año 2024. La comunidad de Puerto Escondido destaca con múltiples sectores en diversas etapas de aprobación, totalizando 668 lotes, con un rango que varía desde lotes ya aprobados hasta aquellos con una alta probabilidad de entrega en 2024.

Tabla 14: Resumen de distribución y estado de Lotes por comunidad y sector en Colón

Comunidad / Sector	Sector	Cantidad de lotes	Estado	Entrega 2024
Puerto Escondido	Sector 2-1	38	Aprobado	Altamente Probable
	Sector 2-1	50	En proceso de aprobación	Probable
	Sector 2-1	54	En proceso de aprobación	Probable
Puerto Escondido	Sector 2-2	224	En proceso de aprobación	Probable
Puerto Escondido	Sector 2-3	174	En proceso de aprobación	Probable
Puerto Escondido	Sector 2-4	157	En proceso de aprobación	Probable
Puerto Escondido	Sector 2-5	57	Aprobado	Altamente Probable
Puerto Escondido	Sector 2-5	122	En proceso de aprobación	Probable
Puerto Escondido	Sector 2-6	70	Aprobado	Altamente Probable
Puerto Escondido	Sector 2-6	23	En proceso de aprobación	Probable
Villa Lomar	Sector 1	21	Aprobado	Altamente Probable
Villa Lomar	Sector 2	52	Aprobado	Altamente Probable
Medalla Milagrosa		115	Aprobado	Altamente Probable
Rio Sur		15	Aprobado	Altamente Probable
Rio Norte		35	Aprobado	Altamente Probable
Villa Cartagena		74	Aprobado	Altamente Probable
Villa Marañón		33	Aprobado	Altamente Probable
Villa San Antonio Norte		49	Aprobado	Altamente Probable
Villa San Antonio Sur		31	Aprobado	Altamente Probable
Nuevo Vigía 2		101	En proceso de aprobación	Probable

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

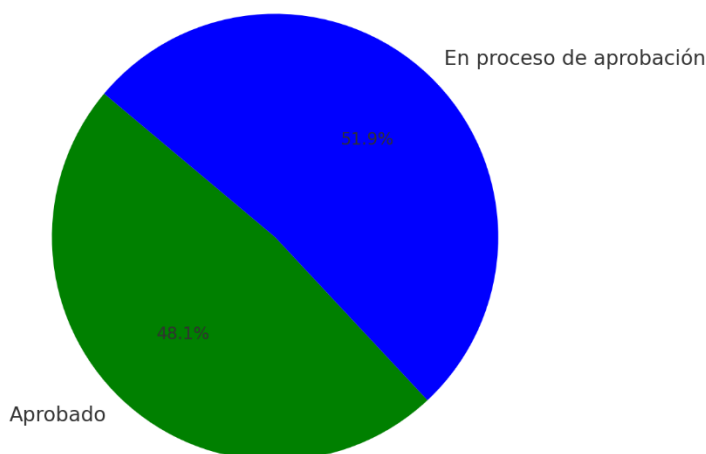
Comunidad / Sector	Sector	Cantidad de lotes	Estado	Entrega 2024
Rio Alejandro Sur		163	Aprobado	Altamente Probable
Rio Alejandro Norte		85	Aprobado	Altamente Probable
	Total	1743		

Fuente: Equipo de Proyecto BHN/PNUD. Elaboración propia.

320. La distribución actual de lotes, dividida entre aquellos ya aprobados y los que aún están en proceso de aprobación en Colón, muestra un panorama prometedor para la entrega de títulos en 2024. En total, se cuentan 838 lotes formalmente aprobados y por ende con una alta probabilidad de titulación en 2024, y 905 lotes que están actualmente en proceso de aprobación.

Gráfico 7

Distribución de Lotes / Familias por Estado en Colón



Fuente: Equipo de Proyecto BHN/PNUD. Elaboración propia.

321. En la localidad de Villa Lomar, los sectores 1 y 2 suman 73 lotes, todos con la aprobación finalizada, destacando la preparación para una entrega inminente de los títulos. Sectores adicionales como Medalla Milagrosa, Rio Sur, Rio Norte, Villa Cartagena, Villa Marañón, entre otros, muestran una situación favorable con todos sus lotes ya aprobados, sumando 474 lotes, lo cual refleja el progreso consolidado en estos asentamientos.
322. El sector de Nuevo Vigía 2 y las áreas circundantes de Rio Alejandro presentan una combinación de lotes aprobados y en proceso de aprobación, con una cantidad significativa de 349 lotes que están pendientes de entrega o aprobación, indicando un camino claro hacia la culminación del proceso de titulación.
323. En total, la provincia de Colón exhibe un avance con alta probabilidad de alcanzar los resultados, con 1,743 lotes en camino hacia la regularización de la tenencia de la tierra, lo

que representa un paso importante hacia el empoderamiento económico e inclusión social de las comunidades involucradas.

Tabla 15: Resumen de distribución y estado de Lotes por comunidad y sector en San Miguelito y Panamá

Ciudad de Panamá	Comunidad / Sector	Sector	Cantidad de lotes	Estado	Entrega 2024
San Miguelito	Tinajitas	Plano 1	32	Aprobado	Altamente Probable
San Miguelito	Altos de la Torre	A	62	En proceso de aprobación	Probable
San Miguelito	Altos de la Torre	B	85	En proceso de aprobación	Probable
San Miguelito	Caracol		58	En proceso de aprobación	Probable
Panamá	Villa Maria		115	Aprobado	Altamente Probable
Panamá	Villa Maria		88	Aprobado	Altamente Probable
Panamá	Villa Maria		47	Aprobado	Altamente Probable
	Total		487		

Fuente: Equipo de Proyecto BHN/PNUD. Elaboración propia.

324. Para San Miguelito y Panamá, se observa una progresiva aproximación a la formalización de la tenencia de la tierra, con varios sectores en etapas decisivas que conducen hacia la legalización definitiva de los asentamientos, con alta probabilidad de ocurrencia. En San Miguelito, específicamente en la comunidad de Tinajitas, 32 lotes ya han alcanzado la aprobación y tienen alta probabilidad de entrega de sus títulos en el corto plazo.

Gráfico 8

Distribución de Lotes / Familias por Estado en San Miguelito y Panamá



Fuente: Equipo de Proyecto BHN/PNUD. Elaboración propia.

325. En el contexto de San Miguelito y Panamá, el análisis cuantitativo de la formalización de lotes y familias en relación con la titulación de propiedades revela una tendencia favorable. Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

hacia la consolidación del proceso de titulación. Un total de 282 lotes han sido aprobados, lo que representa el cumplimiento exitoso de los criterios establecidos para la formalización de la propiedad en estas áreas, y por lo tanto cuentan con una alta probabilidad de alcanzar los resultados para antes de fines de 2024. Paralelamente, 205 lotes permanecen en proceso de aprobación, indicando que están en diversas etapas de evaluación para alcanzar el estatus de aprobación definitiva.

326. Los Altos de la Torre muestran un total de 147 lotes, repartidos entre los sectores A y B, que están en proceso de aprobación, una etapa clave que precede a la legalización final. Un camino similar sigue la comunidad de Caracol con 58 lotes a la espera de la conclusión de su proceso de aprobación, situándolos en la vía para alcanzar la titularidad de la propiedad.
327. En la provincia de Panamá, Villa María resalta con 250 lotes en total que ya han sido aprobados y están con alta probabilidad de entrega de títulos, lo que también denota un progreso sustancial en la consolidación de la seguridad de tenencia para sus residentes.
328. Al combinar las cifras de San Miguelito y Panamá, se cuenta con un agregado de 487 lotes, de los cuales una cantidad importante ya ha sido aprobada. Esta cifra refleja los resultados del proyecto para fortalecer las comunidades mediante la formalización de asentamientos informales, facilitando así el acceso al crédito y fomentando la inclusión social. La expectativa de entrega de los títulos para el año 2024 aparece con alta probabilidad de ocurrencia.

Tabla 16: Resumen de distribución y estado de Lotes por comunidad y sector en Panamá Este

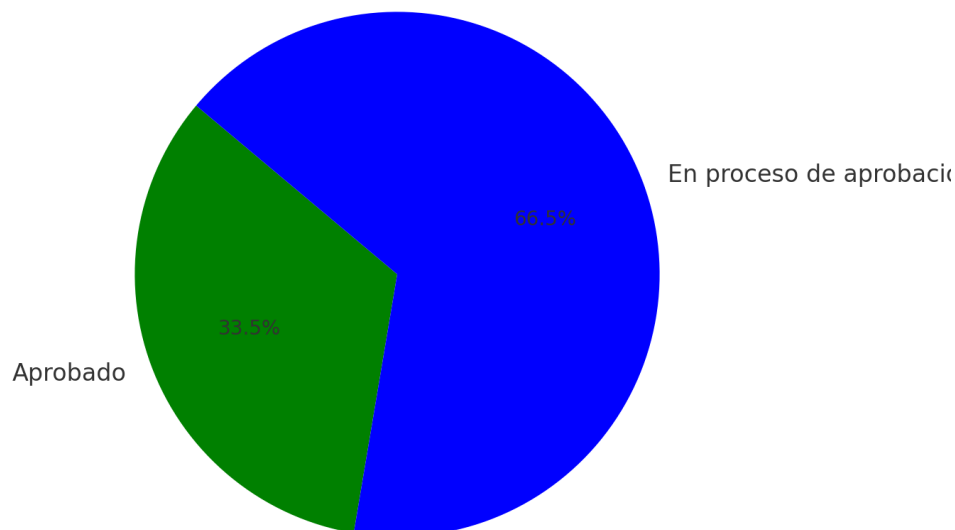
Comunidad	Sector	Cantidad de lotes	Estado	Entrega 2024
Cabra		112	En proceso de aprobación	Probable
		99	En proceso de aprobación	Probable
		37	Aprobado	Altamente Probable
Arnulfo Arias	B, C y F	109	En proceso de aprobación	Probable
		57	Aprobado	Altamente Probable
		102	En proceso de aprobación	Probable
		101	En proceso de aprobación	Probable
Hugo Spadafora		47	Aprobado	Altamente Probable
		122	Aprobado	Altamente Probable
Total		786		

Fuente: Equipo de Proyecto BHN/PNUD. Elaboración propia.

329. Panamá Este refleja una activa dinámica en el proceso de legalización de asentamientos informales. La comunidad de Cabra en Pacora, muestra 248 lotes en proceso, con 112 lotes a la espera de aprobación y otros 99 en la misma situación, lo que indica un significativo avance en el proceso de formalización. Además, 37 lotes ya han sido aprobados, una señal de progreso tangible para los residentes y para alcanzar los resultados.

Gráfico 9

Distribución de Lotes / Familias por Estado en Panamá Este



Fuente: Equipo de Proyecto BHN/PNUD. Elaboración propia.

330. En Panamá Este, se cuenta con 263 lotes que han alcanzado el estatus de aprobado, reflejando una alta probabilidad de alcanzar los resultados para antes de la culminación del año 2024, paralelamente, se identifica que 523 lotes se encuentran aún en proceso de aprobación, lo que implica una fase preliminar en el camino hacia la entrega de las escrituras públicas para sus habitantes.
331. En Arnulfo Arias, un total de 319 lotes están repartidos entre los sectores B, C y F, con la mayoría en proceso de aprobación, destacando un lote con 57 y otro de 47 unidades ya aprobado y listas para la transición hacia la titularidad legal. La aprobación en curso de 109, 102 y 101 lotes adicionales sugieren que la consolidación de la tenencia de la tierra tiene probabilidad de ocurrencia antes de la finalización del proyecto en diciembre 2024.
332. La comunidad de Hugo Spadafora cuenta con 122 lotes cuya aprobación ha sido confirmada, marcando un hito importante para la consecución de los resultados del proyecto y por lo tanto la probabilidad de asegurar un futuro estable para las familias allí asentadas.
333. Al sumar estos números, Panamá Este se aproxima a la meta con 786 lotes, un volumen que refuerza la intención del proyecto de cumplir con los ODS y el Plan Estratégico de Gobierno, el Marco de Cooperación de Naciones Unidas y el Programa País de PNUD en Panamá, contribuyendo a un progreso sostenible e inclusivo a través de la formalización de asentamientos y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes. La proyección de entregas para 2024 marca un esfuerzo concertado y direccionado hacia la regularización de la tenencia de la tierra, facilitando el acceso al crédito y la posibilidad de una vida más estable y segura.

Tabla 17: Resumen de distribución y estado de Lotes por comunidad y sector en Panamá Oeste

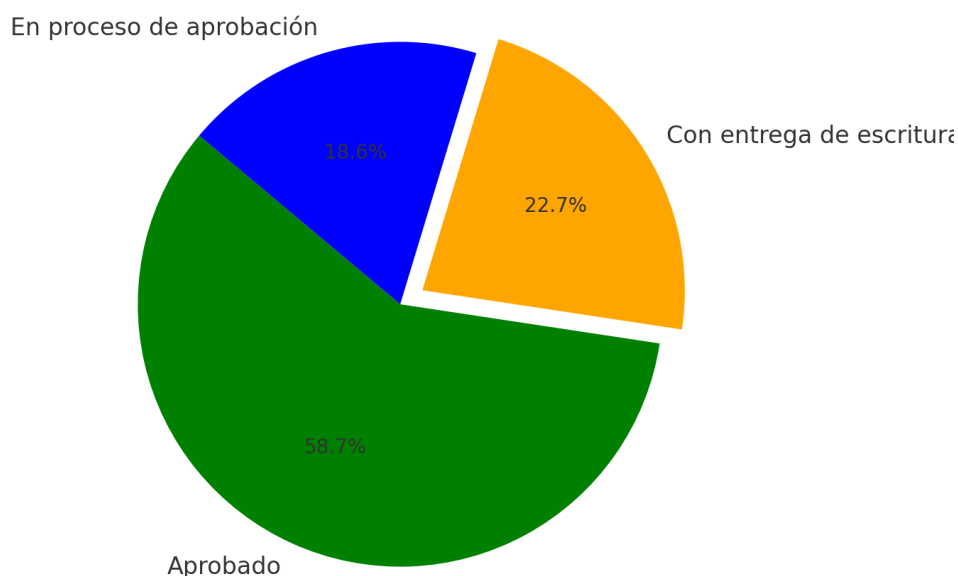
Comunidad / Sector	Sector	Cantidad de lotes	Estado	Entrega 2024	Observaciones
La Alameda	Sector A	74	Aprobado y en parte entregado	Altamente Probable	El día 6 de abril 2024 se entregaron en La Alameda 121 escrituras públicas.
	Sector B	102	Aprobado y en parte entregado	Altamente Probable	
	Sector C	114	Aprobado y en parte entregado	Altamente Probable	
Rogelio Paredes	Sector A y B	99	En proceso de aprobación	Probable	
	Sector A1	56	Aprobado	Altamente Probable	
Las Torres		23	Aprobado	Altamente Probable	
		34	Aprobado	Altamente Probable	
		31	Aprobado	Altamente Probable	
Total		533			

Fuente: Equipo de Proyecto BHN/PNUD. Elaboración propia.

334. Panamá Oeste se ha convertido en un área de atención primordial debido al progreso significativo en la formalización y titulación de asentamientos informales. La comunidad de La Alameda es un claro ejemplo de logro de resultados del proyecto, habiendo ya concretado la entrega de 121 escrituras públicas el 6 de abril de 2024, y marcando un hito importante en la regularización de asentamientos informales. La comunidad se divide en tres sectores, A, B y C, con 74, 102 y 114 lotes respectivamente, todos con una alta probabilidad de recibir sus títulos de propiedad antes de finalizar el 2024.
335. En Rogelio Paredes, el sector A y B, que abarca 99 lotes, actualmente se encuentra en proceso de aprobación. Aunque la entrega de títulos es probable para 2024, el estado actual requiere atención para asegurar que los procesos de aprobación se completen a tiempo. A su vez, el sector A1, con sus 56 lotes ya aprobados, tiene una expectativa positiva de entrega antes de la finalización del proyecto hacia finales del año 2024.
336. Las Torres, distribuidas en tres sectores con un total de 23, 34 y 31 lotes, respectivamente, también reflejan un estado "aprobado", lo que augura favorablemente para la conclusión del proceso de titulación en el plazo previsto. Estos avances colectivos en La Alameda, Rogelio Paredes y Las Torres suman un total de 533 lotes (seguramente un total igual de familias) que están en camino de obtener la seguridad jurídica de su propiedad, alineándose con los objetivos del proyecto de fomentar el desarrollo humano inclusivo y sostenible.

Gráfico 10

Distribución de Lotes / Familias por Estado en Panamá Oeste



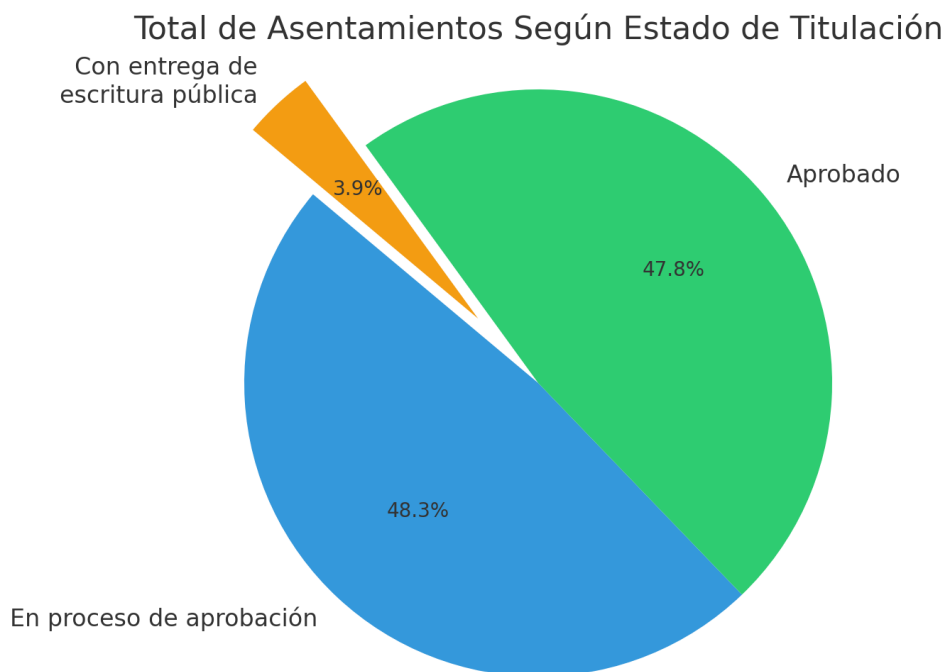
Fuente: Equipo de Proyecto BHN/PNUD. Elaboración propia.

337. La distribución de lotes y familias en Panamá Oeste, en el contexto de la formalización de propiedades y la titulación, se caracteriza por una estructura tridimensional de estados: lotes aprobados, lotes en proceso de aprobación, y lotes con entrega de escritura pública. Los datos revelan que un total de 313 lotes han sido formalmente aprobados, lo cual indica una alta probabilidad de finalización exitosa de los requisitos legales y administrativos necesarios para la adjudicación de títulos de propiedad antes de finales 2024. Adicionalmente, 99 lotes se encuentran actualmente en proceso de aprobación, implicando que estos aún están sujetos a evaluación para cumplir con los estándares requeridos.
338. Destaca notablemente el segmento de 121 lotes a los cuales ya se les ha concedido escritura pública, reflejando no solo la conclusión de los trámites de formalización sino también el efectivo traspaso legal de la propiedad a las personas beneficiarias. Este último grupo representa una categoría distinta dentro del proceso de titulación, enfatizando el paso final hacia la seguridad jurídica plena de la tenencia de tierras.
339. La comunidad de La Alameda, en Panamá Oeste, se erige como un ejemplo concreto de los esfuerzos por formalizar la tenencia de la tierra y proveer seguridad jurídica a sus habitantes. Este asentamiento, compuesto por los sectores A, B y C, ha logrado alcanzar los resultados esperados en el marco de resultados del proyecto con la entrega de 121 escrituras públicas el 6 de abril de 2024, marcando un momento muy importante para 544 personas entre adultas/os y niñas y niños.
340. El acto de entrega no solo simboliza el reconocimiento del Estado a su ocupación, sino también el comienzo de una nueva etapa de desarrollo y empoderamiento para la comunidad. De manera significativa, el 70% de las escrituras se titularon a nombre de

mujeres, reflejando el compromiso del proyecto con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el acceso a la propiedad.

341. Las familias de La Alameda, muchas de las cuales son originarias de la provincia de Veraguas, han sido habitantes de estos lotes del Banco Hipotecario Nacional (BHN) por más de una década y media. La construcción de sus hogares ha sido un esfuerzo personal y comunitario, erigiendo viviendas por su cuenta y manteniendo la esperanza de algún día legitimar su posesión.
342. Este paso concreto en La Alameda representa un avance significativo en el proyecto más amplio de regularización y titulación de asentamientos informales, asegurando los beneficios de la seguridad de la tenencia, el acceso a servicios y la posibilidad de usar la propiedad como garantía para créditos, lo que puede abrir nuevas vías de desarrollo económico y mejoras en la calidad de vida para toda la comunidad.

Gráfico 11



Fuente: Equipo de Proyecto BHN/PNUD. Elaboración propia.

343. El gráfico ilustra de manera contundente el estado de la titulación de asentamientos en Panamá. Este ofrece una representación proporcional de los lotes clasificados en tres categorías de progreso: "Aprobado", "En proceso de aprobación" y "Con entrega de escritura pública". Un 47.8% de los lotes han sido aprobados prontos para la escritura pública y con alta probabilidad de entrega antes de la finalización del proyecto en diciembre 2024, evidenciando la alta probabilidad de alcanzar los resultados para este producto. El 48.3% de los lotes se encuentra aún en proceso de aprobación, reflejando la continuidad de las actividades de regularización y la expectativa de inclusión en la categoría de aprobados en el futuro cercano. Finalmente, es destacable el 3.4% de los lotes que han

avanzado a la etapa de entrega de escritura pública, marcando la conclusión del proceso de titulación y la transmisión legal del dominio a los ocupantes.

Recuadro informativo: síntesis Excepción del Banco Hipotecario Nacional a la Aplicación del Decreto Ejecutivo para Trámites de Titulación Masiva

Este recuadro presenta una síntesis informativa que resume los aspectos clave de la Ley 284 de Panamá sobre Propiedad Horizontal. Esta ley es fundamental para regular la convivencia y administración dentro de las propiedades horizontales, promoviendo la coexistencia armónica y eficiente entre los propietarios.

El Decreto Ejecutivo No. 36, promulgado el 30 de noviembre de 2023, establece una excepción para el Banco Hipotecario Nacional (BHN) de los procedimientos regulares estipulados en el Decreto Ejecutivo No. 150 de 2020, en relación con la elaboración, aprobación e inscripción de planos utilizados en los programas de regularización y titulación masiva de tierras.

Esta medida reconoce la autonomía del BHN, facilitando la titulación de terrenos en asentamientos informales reconocidos por el Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial. El BHN se centrará en la titulación eficiente para los ocupantes de asentamientos en terrenos del banco a través del programa "Tu Casa Tu Oportunidad". Los trámites de revisión y registro de planos del BHN no seguirán el proceso usual de urbanizaciones, sino que se regirán por el Decreto Ejecutivo No. 228 de 2006 y el Decreto Ejecutivo No. 45 de 2010, enfocándose en la acreditación de dominio material para los ocupantes con ánimo de dueño. Además, se deberán reservar áreas para servicios básicos en los planos de regularización y titulación.

Fuente: Gaceta Oficial Digital, República de Panamá, Decreto Ejecutivo No. 36 de 30 de noviembre de 2023.

344. Este segmento resaltado "Con entrega de escritura pública", aunque minoritario en proporción, es significativo en cuanto a su logro en el marco del proyecto: simboliza la concreción del derecho a la propiedad y la posibilidad de acceso a beneficios económicos y sociales derivados de la titulación formal. La distribución de estos lotes refleja un progreso tangible hacia los objetivos del Producto 4 y la visión estratégica del proyecto de empoderamiento económico y la inclusión social a través de la seguridad de la tenencia. La interpretación de estos datos es fundamental para la toma de decisiones y la planificación estratégica futura, asegurando que los esfuerzos del proyecto se alineen con las necesidades reales de las comunidades y contribuyan al desarrollo sostenible a largo plazo.

Hallazgo 9²⁴: Aunque el proyecto ha alcanzado logros significativos en la formalización de la propiedad, persisten desafíos clave para alcanzar completamente los resultados esperados.

345. El proyecto ha mostrado una trayectoria positiva hacia la realización de sus metas establecidas, destacando especialmente en el ámbito de la formalización de la propiedad a través de la entrega de títulos de propiedad en asentamientos informales (Producto 4). La culminación exitosa de la entrega de 121 escrituras públicas a las familias en la

²⁴ Este hallazgo responde a la pregunta clave: ¿Cuál ha sido el grado de avance hacia el logro de los productos y resultados esperados del proyecto? Y sub preguntas: - ¿Qué progresos se han realizado hacia la consecución de los productos esperados? - ¿Se han alcanzado los resultados esperados hasta la fecha? - ¿Qué factores han influenciado el avance hacia los resultados esperados? - ¿Cómo se mide y documenta el avance hacia los resultados esperados? Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

comunidad de La Alameda en abril de 2024 ejemplifica el compromiso del proyecto con la provisión de seguridad jurídica en la tenencia de la tierra, subrayando un logro crítico hacia la inclusión social y el empoderamiento económico de las comunidades beneficiarias.

Avances específicos por Producto:

346. **Fortalecimiento Institucional del BHN (Producto 1):** Se han realizado importantes avances en la optimización de procesos internos y en la implementación de manuales de riesgo, lo que contribuye a una gestión más eficiente y al cumplimiento de estándares regulatorios. Sin embargo, la aprobación final de estos manuales sigue pendiente, lo cual es crucial para su efectiva implementación.
347. **Modernización Institucional (Producto 2):** La actualización tecnológica y la adopción de medidas de seguridad han mejorado significativamente la operatividad del BHN. La implementación del nuevo Data Center y la integración con sistemas bancarios digitales son pasos fundamentales hacia una banca más inclusiva y accesible.
348. **Formalización Registral (Producto 3):** Se ha avanzado en la incorporación de edificios al régimen de Propiedad Horizontal, aunque la titulación individual de apartamentos todavía no se ha completado. Este proceso es esencial para garantizar la seguridad de tenencia para las familias afectadas.
349. **Segregación y Titulación de Asentamientos Informales (Producto 4):** La entrega de títulos en La Alameda marca un progreso significativo, pero la extensión de estos esfuerzos a todos los asentamientos informales previstos aún enfrenta retos, especialmente en la agilización del proceso de aprobación y entrega de títulos restantes.
350. El proyecto ha sido especialmente eficaz cuando se ha contado con una coordinación interinstitucional sólida y una adaptabilidad frente a contextos cambiantes, como la pandemia de COVID-19. La colaboración entre el BHN, el PNUD, y entidades como el MIVIOT y ANATI ha sido determinante. No obstante, desafíos como la limitada desagregación de datos por sexo y otros indicadores sociales han restringido la capacidad de evaluar de manera detallada los resultados diferenciados a nivel de sexo, discapacidad, etnia, entre otros, del proyecto.
351. Aunque se han utilizado métodos cuantitativos y cualitativos para monitorear el avance del proyecto, se identifica la necesidad de una integración y análisis más rigurosos de estos datos para facilitar una comprensión más clara de los resultados del proyecto y para informar mejor las decisiones futuras.
352. Este análisis resalta tanto los avances importantes hacia la realización de los productos y resultados esperados como los desafíos pendientes en la implementación efectiva del proyecto. Se recomienda enfocarse en la aprobación e implementación completa de manuales y procedimientos, mejorar la desagregación y análisis de datos para evaluar impactos diferenciados, y fortalecer la coordinación interinstitucional para agilizar los procesos de titulación pendientes. Estas acciones son esenciales para maximizar la eficacia del proyecto y su contribución a la inclusión social y el empoderamiento económico de las comunidades beneficiarias.

Hallazgo 10²⁵: La revisión de indicadores muestra la necesidad de refinar las medidas para captar mejor los resultados y posibles efectos directos de las intervenciones del proyecto.

353. La revisión de los indicadores del proyecto revela la necesidad de una reorientación hacia medidas que capturen de manera más directa los resultados y el valor agregado de las intervenciones realizadas. Por ejemplo, la creación de manuales operativos, si bien es un logro tangible y medible, su contribución efectiva a la mejora de las capacidades operativas aún no se ha evaluado plenamente en términos del resultado que puede generar a nivel del fortalecimiento institucional. Es claramente un medio necesario para que eso ocurra, pero no es una manera de medir el resultado. Esto sugiere la importancia de desarrollar indicadores que midan el grado de implementación y la efectividad de tales herramientas en la práctica, más allá de su mera existencia.
354. Entre las barreras principales que inciden en el logro de los objetivos, en las entrevistas se han mencionado la resistencia al cambio dentro de las estructuras organizativas (e incluso de las/os habitantes de los complejos de Propiedad Horizontal, como la resistencia a pagar por el mantenimiento o ciertos servicios), la implementación inadecuada de ciertas estrategias propuestas (fundamentalmente por falta de mecanismos claros de coordinación interinstitucional y la definición clara de quien hace qué), y la falta de un sistema de seguimiento efectivo para evaluar el resultado real de las actividades en la vida de las personas o en los resultados institucionales. Estos desafíos subrayan la importancia de adaptar las estrategias del proyecto a la realidad operativa y cultural del entorno, así como de fortalecer los mecanismos de monitoreo y evaluación para facilitar una adaptación continua y una mejora basada en evidencia.
355. Para abordar estas cuestiones y mejorar la medición de los resultados, es necesario conceptualizar indicadores que reflejen los posibles efectos de las intervenciones. Por ejemplo, en el contexto de la formalización de la propiedad y la entrega de títulos, un indicador potencial podría medir el aumento en la percepción de seguridad jurídica entre las personas beneficiarias, evaluando cómo esta percepción influye en su acceso a servicios financieros y en la estabilidad socioeconómica de las comunidades. Esta medida proporcionaría una comprensión más profunda de los efectos del proyecto en la vida de las personas y en la cohesión social de las comunidades.
356. Este enfoque enriquecería significativamente el marco de indicadores del proyecto, alineándolo más estrechamente con los resultados y efectos deseados, y proporcionando una base más sólida para el seguimiento del progreso y la adaptación estratégica. Aunque se entiende que la implementación de estos ajustes requiere una consideración cuidadosa y un diálogo continuo con todas las partes interesadas, es un paso esencial hacia el fortalecimiento de la capacidad del proyecto para generar un impacto duradero y significativo.
357. En síntesis, el análisis sugiere la oportunidad de recalibrar el enfoque del proyecto hacia una medición de resultados más centrada en los resultados y el valor agregado, lo que permitirá una evaluación más precisa y profunda de su eficacia y contribución al desarrollo sostenible y la inclusión social.

²⁵ Este hallazgo responde a la pregunta clave: 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 / revisión de metas e indicadores se recomendarían? Y sub preguntas: - ¿Cumplen los indicadores con el criterio SMART? - ¿Son las metas establecidas alcanzables dentro del período definido? - ¿Cuáles son las barreras identificadas para el logro de los objetivos? - ¿Qué ajustes se recomiendan para los indicadores y metas?

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

Hallazgo 11²⁶: El proyecto ha implementado medidas significativas hacia la igualdad de género, pero enfrenta desafíos en la integración efectiva de la perspectiva de género y la participación inclusiva.

358. El proyecto va orientado hacia la igualdad de género, evidenciado por la formalización de acuerdos significativos y la implementación de iniciativas institucionales. Sin embargo, la integración efectiva de la perspectiva de género y la participación inclusiva en todas las fases del proyecto aún enfrenta desafíos significativos, que limitan su potencial transformador en la realidad de las mujeres y en las relaciones de poder.
359. La firma del convenio con el Ministerio de la Mujer y el interés del Banco Hipotecario Nacional en el "Reconocimiento de Igualdad de Género en Instituciones Financieras Públicas" son pasos hacia la mejora, pero la eficacia de estas iniciativas en lograr un cambio sustantivo y sistémico en la igualdad de género a nivel de las personas beneficiarias y en el entorno laboral del proyecto requiere una revisión crítica. Por ejemplo, la entrega de escrituras públicas en el asentamiento de La Alameda, donde un porcentaje alto se titularon a nombre de mujeres, no debe ser visto como un indicador definitivo de éxito en la transversalización de género, sino como un punto de partida para análisis más profundos sobre cómo estas acciones contribuyen a transformar las condiciones socioeconómicas y las relaciones de poder que perpetúan las desigualdades de género.
360. A su vez, a nivel institucional, el diagnóstico de igualdad de género del BHN subraya la existencia de brechas y la necesidad de avanzar hacia una cultura organizacional más inclusiva y equitativa, y se identifican áreas de oportunidad importantes. La presencia de mujeres en roles de liderazgo dentro del proyecto y la representación equitativa en los procesos de decisión son aspectos cruciales para garantizar que las intervenciones consideren de manera efectiva las necesidades y aspiraciones de las mujeres, tanto internamente como en las comunidades beneficiarias.
361. A pesar de estas iniciativas, el análisis detallado sugiere que la perspectiva de género necesita ser más profundamente integrada en la concepción, ejecución, y evaluación de las actividades del proyecto. Esto implica ir más allá de la cuantificación de beneficiarias o la asignación nominal de títulos de propiedad a mujeres, para entender y abordar las estructuras subyacentes que sostienen la desigualdad de género.
362. De esta manera, mientras que el proyecto ha dado pasos hacia la inclusión de la igualdad de género, los avances logrados pueden ser evaluados críticamente para asegurar que contribuyan genuinamente a la transformación de las desigualdades de género y fortalezcan la participación inclusiva y empoderadora de todas las personas beneficiarias. Este hallazgo refleja la complejidad inherente a la integración efectiva de la igualdad de género en proyectos de desarrollo y subraya la importancia de una implementación y evaluación continuas y críticas de las prácticas de inclusión de género.

²⁶ Este hallazgo responde a la pregunta clave: 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 / revisión de metas e indicadores se recomendarían? Y sub preguntas: - ¿Cumplen los indicadores con el criterio SMART? - ¿Son las metas establecidas alcanzables dentro del período definido? - ¿Cuáles son las barreras identificadas para el logro de los objetivos? - ¿Qué ajustes se recomiendan para los indicadores y metas?

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

Hallazgo 12²⁷: El proyecto demuestra avances en influir sobre políticas públicas y gobernanza, pero necesita fortalecer la documentación y trazabilidad de los resultados.

363. De las entrevistas con socios del proyecto, con personas beneficiarias y otras partes interesadas, incluso de algunos documentos del proyecto, se reconoce que el proyecto ha dado señales en cuanto a su influencia en políticas públicas y prácticas de gobernanza, con cierto énfasis en la igualdad de género y potencial de empoderamiento de las mujeres. Como se plantea en el hallazgo anterior, la colaboración con el Ministerio de la Mujer y la integración de iniciativas como el Sello de Igualdad de Género demuestran un compromiso institucional con la transformación hacia la igualdad de género, que está comenzando a materializarse en cambios prácticos y políticas efectivas.
364. La evaluación del progreso hasta la fecha revela que, aunque el proyecto ha avanzado en alinear sus objetivos con los ODS y las prioridades nacionales, como la reducción de la pobreza y el acceso a vivienda digna, la conexión directa entre estas actividades y una transformación sistemática en políticas públicas y gobernanza aún requiere de evidencia. La falta de trazabilidad y documentación sistemática de los resultados es un desafío para la visibilidad de los efectos y su sostenibilidad a largo plazo.
365. A nivel de los grupos en situación de vulnerabilidad, como las personas con discapacidad, por ejemplo, no se ha identificado una estrategia concreta más allá de la recopilación de datos a través de los censos. Estos censos, aunque cruciales, no se han traducido aún en acciones definidas que incidan en la realidad de estos grupos.
366. El enfoque de género, aunque presente, necesita profundización. La titulación de propiedades a nombre de mujeres es un paso positivo, pero el impacto en la transformación de las dinámicas de poder aún no se ha documentado plenamente. Es crucial que el proyecto desarrolle una metodología robusta para el análisis de los efectos que evidencie cómo las intervenciones están modificando las condiciones de vida y las estructuras de poder, particularmente para las mujeres y otros grupos en situación de vulnerabilidad.
367. En lo que respecta a la gobernanza, el proyecto ha promovido prácticas de autogestión y participación comunitaria, indicativas de un esfuerzo por influir en la gobernanza local. Sin embargo, la evaluación de si estas prácticas han tenido un impacto duradero en la fortaleza institucional y la gobernanza es necesaria para confirmar la efectividad del proyecto en este dominio.
368. Por tanto, el hallazgo clave es que el proyecto BHN se encuentra en una etapa de transición, con esfuerzos en marcha hacia la influencia en políticas públicas y la mejora de la gobernanza. El empoderamiento de las mujeres y la participación inclusiva son puntos centrales en este proceso, pero la institucionalización de las prácticas, junto con una documentación sistemática de impactos, será decisiva para la sostenibilidad de los logros y su resiliencia frente a posibles cambios políticos. La utilización efectiva de los datos de los censos socioeconómicos y la georreferenciación podrían desempeñar un papel crucial en la promoción de políticas públicas inclusivas y cohesionadas.
369. Por otra parte, el proyecto muestra oportunidades para enfatizar la sostenibilidad ambiental y medidas de adaptación al cambio climático de forma más explícita en la planificación y ejecución de proyectos habitacionales y en coordinación con otros actores

²⁷ Este hallazgo responde a la pregunta clave: ¿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? Y a las sub preguntas: - ¿Cómo se ha integrado la perspectiva de desarrollo y políticas públicas en la ejecución del proyecto BHN? - ¿Qué estrategias y prácticas del proyecto BHN han promovido la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? - ¿De qué manera el proyecto BHN ha contribuido a la mejora de la gobernanza y la gestión participativa e inclusiva?
Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

públicos y privados (organizaciones de la sociedad civil). Actualmente, las estrategias de sostenibilidad ambiental y prácticas de adaptación climática son aspectos que podrían mejorar el impacto del proyecto y reforzar su alineación con los ODS. Este enfoque no solo se adhiere a las políticas públicas existentes, sino que también promueve la responsabilidad ambiental a largo plazo y la resiliencia de las comunidades beneficiarias.

Hallazgo 13²⁸: El proyecto demuestra avances importantes en la documentación y difusión de lecciones aprendidas, pero mantiene áreas de mejora en su aplicación efectiva y mayor internalización por parte de los socios clave.

370. El proyecto ha enfocado esfuerzos en documentar y compartir lecciones aprendidas, lo que refleja un enfoque de manejo adaptativo. Los informes anuales muestran un compromiso con la documentación formal de las lecciones aprendidas, aunque la frecuencia y profundidad de compartir con socios clave podrían beneficiarse de una mayor sistematización. Las entrevistas con los socios revelan que, si bien hay un reconocimiento del valor de las lecciones aprendidas, la internalización por parte de los socios varía y puede verse fortalecida a través de mecanismos más estructurados y recurrentes de retroalimentación y adaptación de estrategias.
371. El proyecto ha logrado avances en la integración de lecciones en prácticas operativas, pero aún está en el proceso de identificar cómo estos aprendizajes pueden influir de manera efectiva en el desarrollo de políticas públicas y en el fortalecimiento de la gobernanza. A pesar de los esfuerzos documentados, como las capacitaciones sobre género y la sensibilización, hay margen para mejorar la manera en que estos aprendizajes se traducen en cambios tangibles y duraderos en las prácticas institucionales y comunitarias.
372. La participación y el apoyo de instituciones clave, como se evidencia en las entrevistas y los informes de los socios, indica una disposición para la colaboración, pero también señala la necesidad de mejorar la comunicación y coordinación. Es necesario que los aprendizajes se compartan no solo a nivel interno sino también con las partes interesadas externas, lo que podría mejorar la relevancia y eficacia de las intervenciones del proyecto. Las experiencias y recomendaciones derivadas de la práctica pueden contribuir significativamente a la adaptación y mejora continua del proyecto, así como al desarrollo de políticas más informadas y efectivas.
373. En resumen, el proyecto BHN presenta una plataforma para el manejo adaptativo y la mejora continua basada en la documentación y compartición de lecciones aprendidas. Sin embargo, la internalización de estas lecciones y su manifestación en cambios prácticos requiere una estrategia más enfocada y estructurada, con un claro vínculo entre los aprendizajes y su aplicación para influir en la política pública y la gobernanza.

²⁸ Este hallazgo responde a la pregunta clave: ¿Cómo las lecciones, derivadas del proceso de manejo adaptativo, han sido documentadas, compartidas con actores clave, e internalizadas por los socios? Y sub preguntas: - ¿Qué procesos se han utilizado para documentar las lecciones aprendidas durante el proyecto? - ¿Cómo se han compartido estas lecciones con actores clave y socios del proyecto? - ¿De qué manera se han internalizado estas lecciones por los socios y contribuido a la mejora del proyecto?

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

5.4 Eficiencia

374. El análisis de la eficiencia en este segmento del informe se enfoca en evaluar la capacidad del proyecto para convertir los recursos asignados en resultados óptimos, bajo una gestión que privilegia la optimización de los recursos y la eficacia en la consecución de objetivos. Este criterio propone examinar de manera rigurosa cómo los insumos financieros, materiales y humanos han sido administrados para alcanzar los productos y efectos deseados, en consonancia con los principios de economía y productividad. La programación y entrega de insumos, pese a desafíos externos significativos como los conflictos sociales y las interrupciones causadas por la pandemia, han mostrado buena adaptabilidad. Este hecho subraya la capacidad del proyecto de lograr una buena ejecución en la distribución de recursos esenciales para el fortalecimiento institucional y la modernización tecnológica del BHN, aunque las variaciones entre los gastos planificados y ejecutados señalan áreas de mejora necesarias en la precisión de la planificación presupuestaria y la ejecución financiera.
375. Adicionalmente, la transición hacia sistemas administrativos más avanzados como Quantum y Quantum Plus, impulsada por el PNUD, ha marcado un punto de inflexión en la gestión operativa y financiera del proyecto. Este cambio significativo, aunque promete una mejora en la eficiencia y la gestión de recursos, ha introducido desafíos inherentes a la adaptación y la capacitación del personal. La necesidad de ajustarse a estos nuevos sistemas ha evidenciado la importancia de la preparación y adaptabilidad del equipo del proyecto ante innovaciones tecnológicas, lo que subraya el valor del soporte continuo y la formación técnica proporcionada por el PNUD.
376. La orientación de los planes de trabajo hacia resultados ha sido un aspecto fundamental en la eficacia del proyecto. Basados en el documento PRODOC, aunque con las limitaciones ya planteadas, los resultados se definieron claramente desde el inicio, permitiendo un seguimiento efectivo y la adaptación a necesidades emergentes. La implementación del marco de resultados como un 'tablero de control' ha demostrado ser una herramienta poderosa, dirigiendo la ejecución hacia los objetivos previstos. A pesar de esta efectividad, las entrevistas sugieren la existencia de oportunidades para fortalecer aún más esta orientación mediante la inclusión de indicadores más específicos, claros, medibles y orientados a resultados, reflejando no solo las actividades sino también los cambios deseados. Tal mejora implicaría una revisión sustantiva del marco de resultados, permitiendo ajustes basados en el aprendizaje y la evolución del proyecto. Este enfoque iterativo y adaptativo subraya la importancia de una planificación que no solo se centra en las actividades, sino que enfatiza los resultados y sus efectos, asegurando así la gestión eficaz y la maximización del impacto del proyecto en la comunidad.²⁹
377. El marco de resultados del proyecto ha demostrado ser una buena herramienta de gestión, facilitando una implementación dirigida. Según algunas/os entrevistadas/os, la claridad y la dirección que ofrece el marco han sido críticas, especialmente en fases de ajuste y readaptación frente a desafíos imprevistos, incluidos los cambios sistémicos y la pandemia. Aunque no se detallaron cambios específicos, la adaptabilidad y la capacidad de respuesta

²⁹ Este párrafo responde a la pregunta clave: ¿Los planes de trabajo tienen un enfoque basado en resultados? De no ser así, ¿cómo se podría reorientar la planificación para enfocarse en resultados? Y sub preguntas: ¿Cómo se han definido los resultados en los planes de trabajo? ¿Se han establecido indicadores claros y medibles? ¿Qué ajustes son necesarios para mejorar la orientación hacia resultados?

- se plantearon como importantes para superar los desafíos operativos y administrativos, asegurando que el proyecto continúe avanzando hacia sus metas.³⁰
378. Mirando hacia el futuro, uno de los retos principales será consolidar estos avances tecnológicos y administrativos, asegurando que tanto el equipo del proyecto como las partes interesadas estén plenamente capacitadas y preparadas para utilizar eficazmente estas herramientas. Además, será fundamental fortalecer los mecanismos de seguimiento y evaluación para anticiparse a y prepararse mejor para desafíos futuros, garantizando así que los logros y beneficios del proyecto sean sostenibles y duraderos bajo diferentes circunstancias políticas y económicas.
379. Los desafíos administrativos y de coordinación desde el inicio del proyecto, exacerbados por cambios sistémicos y la necesidad de una coordinación interinstitucional más eficaz, han resultado en retrasos significativos. Sin embargo, la respuesta proactiva del PNUD y las condiciones de liderazgo de la coordinación (sumado al apoyo político), han facilitado soluciones creativas para superar obstáculos.³¹
380. La construcción de los hallazgos de eficiencia se basa en una metodología que integra el análisis financiero detallado, el examen de la documentación de gestión de proyectos y las percepciones recogidas a través de entrevistas con las partes interesadas. Este abordaje multidimensional nos dirige hacia una evaluación exhaustiva del rendimiento en la gestión de recursos, estableciendo una base sólida para identificar tanto las prácticas de eficiencia como los desafíos enfrentados. En particular, se ha identificado la necesidad de fortalecer los sistemas de seguimiento y control implementados, que, aunque efectivos en supervisar el progreso y asignar recursos, requieren mejoras para asegurar una mayor coherencia entre la planificación y la ejecución, especialmente en contextos de rápida evolución.
381. Entre los retos iniciales, se destacan retrasos asociados principalmente a la obtención de aprobaciones y decretos gubernamentales, reflejando desafíos burocráticos y la subestimación de la complejidad de procedimientos del PNUD, así como la coordinación y adaptación a nuevas plataformas como Quantum. La implementación de medidas correctivas específicas, tales como la intervención directa para acelerar la aprobación de planos por parte de ANATI y la contratación de personal especializado, mejoraron significativamente la fluidez en la implementación del proyecto.³²
382. El análisis revela cómo las variaciones entre los gastos planificados y reales impactan de manera mixta la entrega de productos y alcanzar los resultados. Por un lado, la subejecución presupuestaria refleja una gestión financiera cautelosa ante incertidumbres; por otro lado, señala oportunidades perdidas para avanzar más rápidamente hacia los objetivos del proyecto. Además de las variables del contexto, la sobrestimación de la capacidad de ejecución y algunas dificultades en el proceso de adquisiciones emergen como factores críticos detrás de estas variaciones, resaltando la importancia de adoptar una planificación y gestión financiera más realista y adaptativa.

³⁰ Estos párrafos introductorios responden a la pregunta clave: ¿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? Y sub preguntas: ¿Cómo se ha utilizado el marco de resultados para guiar la implementación y monitoreo del proyecto? ¿Qué cambios se han realizado en el marco de resultados y cuál ha sido su impacto?

³¹ Estos párrafos introductorios responden a la pregunta clave: ¿Ha sido oportuno el apoyo político, técnico y soporte administrativo brindado por el PNUD? ¿Cuáles son los retos por superar en el futuro? Y sub preguntas: ¿Cómo se ha manifestado el apoyo del PNUD en las distintas fases del proyecto? ¿Cuáles han sido los momentos críticos donde este apoyo ha sido fundamental? ¿Qué áreas de soporte del PNUD necesitan fortalecimiento de cara a los futuros desafíos del proyecto?

³² Este párrafo responde a la pregunta clave: ¿Qué retrasos se observaron en el inicio y la implementación del proyecto? ¿Cuáles fueron las causas, y han sido resueltas? Y sub preguntas: ¿Qué eventos específicos o condiciones llevaron a retrasos en el inicio y durante la implementación? ¿Qué medidas se tomaron para abordar estos retrasos y cuál fue su efectividad? ¿Qué procesos de monitoreo y evaluación estaban en lugar para identificar y resolver retrasos?

383. El enfoque meticuloso en la eficiencia refleja un compromiso con la administración razonable de los recursos, lo que se traduce en una mayor capacidad del proyecto para responder a cambios y maximizar el impacto de sus intervenciones. Así, este apartado no solo busca cuantificar lo planificado versus lo ejecutado, sino también ofrecer perspectivas que orienten la gestión futura del proyecto hacia prácticas más eficaces y económicas, fortaleciendo la institucionalidad del Banco Hipotecario Nacional y facilitando el acceso a servicios habitacionales de calidad en Panamá.³³
384. La estructura de coordinación, según lo detallado en las entrevistas y análisis documentales, ha mostrado ser flexible y adaptativa, especialmente frente a desafíos externos como la pandemia. Esta adaptabilidad ha sido crucial para mantener la continuidad del proyecto bajo circunstancias imprevistas. Los roles y responsabilidades dentro del proyecto están definidos, facilitando una asignación eficiente de tareas y una mejor coordinación entre los equipos. Esto se refleja en la efectividad con la que se han manejado las distintas áreas del proyecto, desde la modernización tecnológica hasta la gestión de asentamientos informales. Aun así, las entrevistas sugieren la necesidad de una mayor claridad en algunas áreas operativas y de apoyo como monitoreo y evaluación, lo que podría optimizar aún más la eficiencia del proyecto.³⁴
385. La implementación por parte del PNUD de sistemas de seguimiento y control, incluidos los informes del Combined Delivery Report (CDR), ha proporcionado una base sólida para la revisión financiera y la adaptación estratégica a cambios en el entorno operativo. Estos mecanismos han sido esenciales para asegurar la eficiencia operativa y la adecuación de la unidad coordinadora de implementación al alcance de los resultados. Aunque no se recogió evidencia concreta sobre cómo la información financiera proporcionada por el CDR haya influido directamente en decisiones clave del proyecto, resaltando la relevancia práctica de estos informes en la gestión cotidiana, el consenso entre las personas que forman parte del equipo y tiene responsabilidades de gestión sugiere una valoración de estos informes para la supervisión financiera y la toma de decisiones estratégicas. Este aspecto subraya la importancia de desarrollar y mantener sistemas de reporte que no solo cumplan con requisitos administrativos, sino que también aporten valor tangible al proceso de toma de decisiones del proyecto. No obstante, se identifica la oportunidad de fortalecer estos mecanismos para asegurar una mayor coherencia entre la planificación y la ejecución, especialmente en contextos de rápida evolución.³⁵
386. Para profundizar en la evaluación de las herramientas de seguimiento, es esencial considerar su aplicación práctica y la contribución a la gestión eficiente del proyecto. Es importante destacar que ni las entrevistas ni los informes han aportado información sobre cómo estas herramientas se integran o alinean con los sistemas nacionales. Si bien el uso de informes como el CDR evidencia un esfuerzo por monitorear y adaptar las operaciones financieras del proyecto, la integración de estos sistemas con los sistemas nacionales, su eficiencia y rentabilidad, así como su capacidad para fomentar la participación e inclusión,

³³ Entre otras, este párrafo también responde a la pregunta clave: ¿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? Y sub preguntas: ¿Cómo se implementan y gestionan los controles financieros dentro del proyecto? ¿Qué metodologías de reporte se utilizan y cómo facilitan la toma de decisiones? ¿Se han identificado áreas de mejora en el control y reporte financiero?

³⁴ Estos párrafos introductorios responden a la pregunta clave: ¿La unidad coordinadora de implementación diseñada es apropiada para el alcance de los resultados? Y sub preguntas: ¿Cómo se diseñó la estructura de coordinación y cuál ha sido su efectividad? ¿Los roles y responsabilidades están claramente definidos y se alinean con los objetivos del proyecto?

³⁵ Estos párrafos introductorios responden a la pregunta clave: ¿La unidad coordinadora de implementación diseñada es apropiada para el alcance de los resultados? Y sub preguntas: ¿Cómo se diseñó la estructura de coordinación y cuál ha sido su efectividad? ¿Los roles y responsabilidades están claramente definidos y se alinean con los objetivos del proyecto?

merecen un análisis más detallado. La efectividad de estas herramientas en la captura y análisis de datos para la toma de decisiones estratégicas, su alineación con los sistemas nacionales y la identificación de áreas para mejorar la participación comunitaria y la inclusión son aspectos cruciales. Reflexionar sobre la necesidad de herramientas adicionales o ajustes a las existentes para hacerlas más participativas e inclusivas puede enriquecer aún más la estrategia de seguimiento del proyecto, asegurando que todas las partes interesadas, especialmente las comunidades beneficiarias, sean parte activa del proceso de monitoreo y evaluación.³⁶

387. Avanzaremos en el análisis de la eficiencia utilizando datos derivados de los informes de ejecución combinada (CDR por sus siglas en inglés) y otros documentos relevantes, para identificar y desarrollar hallazgos que respondan específicamente a las inquietudes de eficiencia planteadas. Este enfoque analítico nos permitirá discernir cómo la administración estratégica de recursos impulsa la sostenibilidad y la eficacia del proyecto en su objetivo de mejorar la gestión del Banco Hipotecario Nacional.

Tabla 18: Resumen de gastos por producto y rubro - Año 2021					
Producto / Rubro	PRODUCTO 1	PRODUCTO 2	PRODUCTO 3	PRODUCTO 4	TOTAL
Equipamiento de Transporte	0.00	0.00	0.00	1361,81	1,361.81
Mantenimiento y Operación de Equipos de Transporte	0.00	0.00	0.00	242,98	242.98
Vehículos Arrendados	0.00	0.00	0.00	49641,97	49,641.97
Contratos de Servicio para personas	0.00	5,558.21	0.00	0.00	5,558.21
Prima de Seguro MAIP	0.00	2.35	0.00	0.00	2.35
Contribución a la Seguridad SC	0.00	323.8	0.00	0.00	323.80
Acuerdo de Servicios de Personal Nacional	0.00	9,342.11	0.00	0.00	9,342.11
Adquisición de Equipamiento de Comunicaciones	0.00	941.00	0.00	0.00	94,100.00
Consultores Internacionales a Corto Plazo-Técnicos	9,560.00	0.00	0.00	0.00	9,560.00

³⁶ Este párrafo responde a la pregunta clave: ¿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? Y sub preguntas: ¿Cuál es la eficacia de las herramientas de seguimiento en la captura y análisis de datos para la toma de decisiones? ¿Cómo se integran estas herramientas con los sistemas nacionales? ¿Existen áreas de mejora para aumentar la participación y la inclusión en el uso de estas herramientas?

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

Tabla 18: Resumen de gastos por producto y rubro - Año 2021					
Consultores Locales a Corto Plazo- Técnicos	17,850.00	0.00	0.00	0.00	17,850.00
Consultoría de Seguridad Local	714.00	0.00	0.00	0.00	714.00
Servicios Co-Comercio y Servicios de Negocios	22,914.00	0.00	0.00	0.00	22,914.00
Mobiliario	210.00	0,00	0.00	0.00	210.00
Adquisición de Equipo Audiovisual	2,381.80	0.00	0.00	0.00	2,381.80
Instalaciones y Administración - Implementación	2,413.34	4,919.69	0.00	2,306.1	9,639.13
TOTAL	56,043.14	114,246.16	0.00	53,552,86	223,842.16
PRESUPUESTO PREVISTO 2021	536,870.00	206,400.00	3,000,000,00	3,049,800.00	6,793,070.00
DIFERENCIA	480,826.86	92,153.84	3,000,000.00	2,996,247.14	6,569,227.84
Fuente: Datos obtenidos de los informes del Combined Delivery Report (CDR) proporcionados por Equipo de Proyecto. Elaboración propia.					

388. La tabla detalla la ejecución presupuestaria por producto y rubro para el año 2021, proporcionando una visión clara de las variaciones que se dieron durante el transcurso del año. Los datos muestran las estimaciones del presupuesto previsto en el POA 2021, frente a los gastos de ejecución reales, lo que refleja la precisión de la planificación presupuestaria y el desempeño de la gestión financiera.
389. **Producto 1 - Fortalecimiento Institucional:** Se esperaba un presupuesto de 536,870.00 USD, pero se ejecutó mucho menos, solo 56,043.14 USD, resultando en una variación de 480,826.86 USD por debajo del presupuesto previsto.
390. **Producto 2 - Modernización:** Con un presupuesto previsto de 206,400.00 USD, el gasto real fue significativamente importante, alcanzando los 114,246.16 USD, pero con una variación de 92,153.84 USD por debajo de lo presupuestado. La mayoría de los fondos se destinaron a la adquisición de equipamiento de comunicaciones.
391. **Producto 3 – PH:** Aunque se planificó un presupuesto de 3,000,000.00 USD, no se registraron gastos, quedando así una variación completa del presupuesto asignado.
392. **Producto 4 - Segregación y titulación de asentamientos:** Presenta también una variación negativa, con 2,996,247.14 USD menos de lo presupuestado, lo que resalta una gran discrepancia entre la planificación y la ejecución. La mayor parte del gasto se destinó al alquiler de vehículos, lo que puede indicar una inversión en logística o movilidad para la recorrida por los asentamientos informales.
393. El total consolidado muestra que se planificó un presupuesto de 6,793,070 USD para el año 2021 en todos los productos, pero el gasto ejecutado fue de solo 223,842.16 USD, dejando una variación total de 6,569,227.84 USD por debajo de lo previsto, lo que indica que hubo una importante subejecución del presupuesto previsto y disponible.
394. Los datos revelan una realidad patente obtenida de las entrevistas. Por un lado, se percibe una sobreestimación en las posibilidades reales de progreso en los resultados, atribuible tanto al excesivo optimismo como a una cierta falta de experiencia en la ejecución de proyectos de este calibre; por otro, se subestimaron algunos procesos de adquisición, sin

prever las complejidades técnicas en los pliegos, lo que resultó en retrasos y malentendidos de las demandas por parte de las empresas consultoras. Además, es importante considerar el contexto de la postpandemia; aunque la situación había empezado a mejorar, surgieron rebotes y las operaciones continuaban con precauciones, en un entorno que aún se adaptaba a una nueva normalidad.

Tabla 19: Resumen de gastos por producto y rubro - Año 2022					
Producto / Rubro	PRODUCTO 1	PRODUCTO 2	PRODUCTO 3	PRODUCTO 4	TOTAL
Equipamiento de Transporte	0.00	0.00	0.00	32,231.11	32,231.11
Mantenimiento y Operación de Equipos de Transporte	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vehículos Arrendados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Contratos de Servicio para personas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Prima de Seguro MAIP	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Contribución a la Seguridad SC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Acuerdo de Servicios de Personal Nacional	0.00	47,808.24	0.00	0.00	47,808.24
Adquisición de Equipamiento de Comunicaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Consultores Internacionales a Corto Plazo-Técnicos	86,040.00	88,110.00	0.00	0.00	174,150.00
Cargos de Seguridad de Consultores Internacionales	2,581.20	0.00	0.00	0.00	2,581.20
Consultores Locales a Corto Plazo-Técnicos	434,475.00	0.00	28,500.00	122,431.80	585,406.80
Consultoría de Seguridad Local	12,584.26	2,643.30	855.00	3,672.95	19,755.51
Contribución a la Seguridad SC	0.00	1,196.75	0.00	0.00	1,196.75
Servicios Co-Comercio y Servicios de Negocios	34,371.60	0.00	1,484,010.00	802,683.00	2,321,064.60

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

Tabla 19: Resumen de gastos por producto y rubro - Año 2022					
Servicios Co-Sociales, Servicios Sociales	0.00	0.00	0.00	1,037,610.00	1,037,610.00
Mobiliario	1,315.50	0.00	0.00	0.00	1,315.50
Alimentos y Productos Textiles	674.75	0.00	0.00	0.00	674.75
Productos de Madera y Papel	59.96	0.00	0.00	0.00	59.96
Papelería y otros Suministros de Oficina	862.05	0.00	0.00	0.00	862.05
Impresiones y Publicaciones	570.30	0.00	0.00	0.00	570.30
Otros Costos de Medios	3,139.57	0.00	0.00	0.00	3,139.57
Servicios a proyectos - GOV1	2,851.58	0.00	0.00	0.00	2,851.58
Transporte Terrestre	260.00	0.00	0.00	0.00	260.00
Adquisición de Equipo Audiovisual	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Instalaciones y Administración - Implementación	26,090.35	6,289.09	68,101.47	89,938.30	190,419.21
TOTAL	605,876.12	146,047.38	1,581,466.47	2,088,567.16	4,421,957.13
PRESUPUESTO PREVISTO 2021	385,546.00	962,000.00	1,600,000.00	4,073,350.00	7,020,896.00
DIFERENCIA	-220,330.12	815,952.62	18,533.53	1,984,782.84	2,598,938.87

Fuente: Datos obtenidos de los informes del Combined Delivery Report (CDR) proporcionados por Equipo de Proyecto. Elaboración propia.

395. La tabla para el año 2022 muestra un desglose meticuloso de los gastos ejecutados contra el presupuesto previsto, proporcionando datos cruciales para un análisis intermedio del proyecto. Refleja la asignación de recursos y su utilización, junto con las variaciones significativas que pueden requerir atención para la optimización de la gestión financiera en el futuro.

396. **Producto 1 - Fortalecimiento Institucional:** Hubo un gasto significativo en consultoría técnica, con un total de 86,040.00 USD y una inversión considerable en servicios de comercio y negocios. Este comportamiento presupuestario subraya un enfoque en fortalecer capacidades técnicas y comerciales, aunque con una variación negativa de -220,330.12 USD respecto al presupuesto previsto, lo que puede indicar una planificación superlativa o dificultades de ejecución.

397. **Producto 2 - Modernización:** Con una ejecución de 146,047.38 USD frente a un presupuesto previsto de 962,000.00 USD, muestra una variación de 815,952.62 USD por debajo de lo presupuestado. Los gastos se concentraron en la contratación de personal nacional, reflejando un esfuerzo en el desarrollo de recursos humanos internos.

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

398. **Producto 3 - PH:** Se proyectó un presupuesto significativo de 1,600,000.00 USD, con una variación de 18,533.53 USD, lo que indica un ligero excedente. La mayoría de los gastos se centraron en servicios de comercio y negocios, lo que coincide con la contratación de firmas consultoras para el levantamiento de información, realización de censos, trámites, etc.
399. **Producto 4 - Segregación y titulación de asentamientos:** Exhibió la mayor variación con 1,984,782.84 USD por debajo del presupuesto previsto. Los fondos se distribuyeron entre servicios de comercio y negocios, y servicios sociales, lo que señala un impulso en la contratación de las firmas consultoras para el levantamiento de toda la información y el desarrollo de lo previsto en el plan de actividades.
400. Los datos dejan ver que el presupuesto ejecutado de 4,421,957.13 USD fue considerablemente inferior al presupuesto previsto de 7,020,896.00 USD, dejando una variación total de 2,598,938.87 USD. Este resultado sugiere una planificación ambiciosa que no se materializó en la ejecución, posiblemente debido a factores externos vinculados a conflictos sociales y varias movilizaciones que hubo sobre todo durante el mes de julio 2022 en Panamá, y de igual manera, y de acuerdo a lo planteado en las entrevistas, también hubo una sobrestimación de la capacidad de ejecución.

Tabla 20: Resumen de gastos por producto y rubro - Año 2023					
Producto / Rubro	PRODUCTO 1	PRODUCTO 2	PRODUCTO 3	PRODUCTO 4	TOTAL
Equipamiento de Transporte	0.00	0.00	0.00	17,802.27	17,802.27
Mantenimiento y Operación de Equipos de Transporte	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vehículos Arrendados	2,792.57	0.00	0.00	14,012.95	16,805.52
Contratos de Servicio para personas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Prima de Seguro MAIP	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Contribución a la Seguridad SC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Acuerdo de Servicios de Personal Nacional	0.00	99,356.58	0.00	0.00	99,356.58
Adquisición de Equipamiento de Comunicaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipamiento TIC	0.00	841.90	0.00	0.00	841.90
Costo de Mantenimiento - Licencias de Software	0.00	79,680.00	0.00	0.00	79,680.00
Servicios Comunes - Comunicaciones	0.00	125,998.95	0.00	0.00	125,998.95
Consultores Internacionales a Corto Plazo-Técnicos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cargos de Seguridad de Consultores Internacionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Tabla 20: Resumen de gastos por producto y rubro - Año 2023					
Asignación Diaria de Subsistencia - Internacional	0.00	0.00	31.20	0.00	31.20
Consultores Locales a Corto Plazo-Técnicos	136,360.00	10,890.00	49,250.00	0.00	196,500.00
Asignación Diaria de Subsistencia - Local	0.00	0.00	124.80	0.00	124.80
Consultoría de Seguridad Local	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Contribución a la Seguridad SC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Servicios Co-Comercio y Servicios de Negocios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costo de Servicio - Comercio y Servicios Empresariales	0.00	0.00	908,519.90	683,767.00	1,592,286.90
Servicios Co-Sociales, Servicios Sociales	0.00	0.00	0.00	883,890.00	883,890.00
Mobiliario	456.00	653.60	0.00	0.00	1,109.60
Limpieza de Activos Externos	0.00	49,980.00	0.00	0.00	49,980.00
Alimentos y Productos Textiles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Productos de Madera y Papel	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Papelería y otros Suministros de Oficina	680.64	0.00	0.00	0.00	680.64
Impresiones y Publicaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Costos de Medios		0.00	0.00	0.00	0.00
Servicios a proyectos - GOV1	951.60	0.00	0.00	0.00	951.60
Transporte Terrestre	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Adquisición de Equipo Audiovisual	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Instalaciones y Administración - Implementación	6,355.83	14,283.97	43,106.69	71,976.28	135,722.77
Gastos varios	-763.20	-490.05	-2,987.69		-4,240.94
TOTAL	146,833.44	381,194.95	998,044.90	1,671,448.50	3,197,521.79
PRESUPUESTO PREVISTO 2021	218,000.00	950,597.00	1,369,097.00	1,583,627.00	4,121,321.00
DIFERENCIA	71,166.56	569,402.05	371,052.10	-87,821.50	923,799.21

Fuente: Datos obtenidos de los informes del Combined Delivery Report (CDR) proporcionados por Equipo de Proyecto. Elaboración propia.

401. La tabla ilustra el desglose financiero del proyecto por producto y rubro para el año 2023. Se presentan los gastos ejecutados, que se comparan con el presupuesto previsto para el

año 2023, ofreciendo así un panorama detallado del uso de recursos y la gestión presupuestaria del proyecto durante un año marcado por conflictos sociales y ambientales significativos en Panamá.

402. **Producto 1 - Fortalecimiento Institucional:** Registró gastos notables en servicios técnicos y de mantenimiento de software, destacando un enfoque en la infraestructura y la eficiencia operativa. El proyecto logró invertir 146,833.44 USD, y tuvo un excedente de 71,166.56 USD sobre el presupuesto previsto, reflejando una adaptabilidad a las circunstancias volátiles y una probable aceleración en la ejecución de actividades hacia el cierre del año.
403. **Producto 2 - Modernización:** Mostró una gestión financiera con un gasto de 381,194.95 USD, significativamente menor al **presupuesto** previsto de 950,597.00 USD, lo que indica una variación positiva de 569,402.05 USD. Este superávit podría interpretarse como una subejecución o como una gestión cautelosa en respuesta a los paros y movilizaciones que afectaron el país.
404. **Producto 3 - PH:** Presentó una ejecución presupuestaria de 998,044.90 USD contra un presupuesto previsto de 1,369,097.00 USD. Aunque se observa una subejecución de 371,052.10 USD, la **inversión** en servicios de comercio y servicios empresariales fue considerable, lo que puede evidenciar una estrategia enfocada en la optimización de las actividades a pesar de las interrupciones causadas por las protestas.
405. **Producto 4 - Segregación y Titulación:** Con **gastos** de 1,671,448.50 USD, superó su presupuesto previsto por 87,821.50 USD. Este resultado sugiere un fuerte impulso en la contratación de servicios de firmas consultoras, posiblemente como una respuesta directa al intento de alcanzar los resultados previstos y cumplir con las promesas del Gobierno.
406. El total combinado de gastos en 2023 fue de 3,197,521.79 USD, considerablemente inferior al presupuesto previsto de 4,121,321.00 USD, lo que resultó en una diferencia (subejecución) de 923,799.21 USD. Esta diferencia puede ser indicativa de una planificación financiera conservadora o de un esfuerzo intencionado por mantener la liquidez en respuesta a la incertidumbre económica y política del momento.
407. Es imperativo contextualizar estos números dentro del marco de los eventos nacionales en Panamá durante 2023, marcados por fuertes protestas contra proyectos mineros que generaron paros y bloqueos. Estos eventos, reflejados en las entrevistas han influido en la capacidad del proyecto para ejecutar plenamente su presupuesto.
408. Estos hallazgos subrayan la importancia de la flexibilidad en la gestión de proyectos y la necesidad de mecanismos de respuesta rápida a situaciones de crisis. La capacidad del proyecto para adaptarse a los rápidos cambios en el clima social y político será crucial para su éxito continuo y la entrega efectiva de sus resultados previstos.
409. La sinergia entre los análisis de eficacia y eficiencia revela un impacto directo y significativo de las inversiones tecnológicas y la modernización de procesos en la gestión del Banco Hipotecario Nacional (BHN). La implementación de servidores propios, la actualización tecnológica, y la optimización de procesos no solo representan un salto cualitativo en la capacidad operativa del BHN, sino que también subrayan un manejo estratégico de recursos que impulsa la eficiencia a través de la economía en los costos y una mejor gestión de los servicios bancarios.
410. El ahorro potencial y la reducción de costos, derivados de la modernización de la infraestructura tecnológica y los sistemas de información, se traducen en una gestión más eficiente de las cuotas, la mejora en la gestión de morosos, y una seguridad tecnológica reforzada. Estos avances no solo mejoran la relación con la clientela y las personas beneficiarias, ofreciendo alternativas de pago más flexibles y accesibles, sino que también contribuyen a la salud financiera del Banco a través de una recaudación más efectiva y una reducción en la morosidad.

411. Adicionalmente, la transición a la propiedad horizontal (PH) de los edificios administrados hasta ahora por el BHN representa otro aspecto clave en la eficiencia operativa y financiera. Al pasar la responsabilidad del mantenimiento y pago de servicios a las personas beneficiarias, el BHN logra importantes ahorros anuales en conceptos de agua, electricidad y aseo, estimados a la fecha de realización de este informe de evaluación en US\$134,724.24. Este cambio no solo alivia la carga financiera del Banco, sino que también empodera a las personas beneficiarias, haciéndoles responsables directas/os de sus propiedades.
412. Este enfoque estratégico en la modernización y la gestión eficiente de recursos se refleja en un ahorro significativo para el BHN, que también se estima en US\$950,000.00 solo en el mantenimiento de techos de los 34 edificios del Proyecto San Antonio. Si bien esto fue una inversión totalmente extraordinaria, nada asegura que no fuera a volver a pasar en un futuro si estos procesos de entrega de títulos de propiedad a las personas beneficiarias no sucedieran. Estos ahorros refuerzan la posición financiera del Banco y permiten la reasignación de recursos hacia otras áreas críticas que requieren inversión para la mejora continua y el desarrollo de servicios innovadores para las personas beneficiarias.
413. La actualización de las bases de datos y la validación de la propiedad de los bienes inmobiliarios representan otro paso adelante en la eficiencia y precisión de la gestión del BHN. Al armonizar la información de las encuestas sociales con los registros oficiales de la Gerencia de Operaciones y proceder a la formalización legal de las propiedades, el Banco establece una base sólida para una gestión de créditos y propiedades más efectiva, transparente y alineada con la realidad de las personas beneficiarias.
414. Estos esfuerzos colectivos de modernización tecnológica, optimización de procesos, y manejo estratégico de recursos evidencian un compromiso firme del BHN con la eficiencia operativa y financiera. Este enfoque no solo mejora la capacidad del Banco para servir a su clientela de manera más efectiva, sino que también sienta las bases para un desarrollo sostenible y una gestión bancaria que prioriza la eficacia, la economía y el impacto social positivo.

- Análisis de Eficiencia para el Producto 1 - Fortalecimiento Institucional del Banco Hipotecario Nacional (BHN)

415. El análisis de eficiencia del Producto 1 se centra en evaluar la conversión de recursos financieros en resultados efectivos y de calidad. A través de este análisis, se intenta comprender la relación costo-beneficio entre el gasto económico y los logros institucionales del BHN, en línea con las metas y objetivos proyectados.
416. Durante el periodo 2021-2023, el Producto 1 ha registrado un gasto acumulado de 808,752.7 USD. Este análisis profundiza en los resultados clave relacionados con el fortalecimiento institucional y las mejoras operativas, evaluando la eficiencia en el uso de los recursos asignados.

Evaluación de resultados clave:

417. **Desarrollo de manuales de riesgo y Ley 23 de 2015:** como ya fue expresado a nivel de eficacia, se logró implementar el 90% de los manuales previstos. Aunque no se alcanzó la meta total, este gasto fue crucial para establecer un marco robusto de gestión de riesgos.
418. **Modernización de la recaudación:** se puede suponer que la modernización de procesos promete un retorno sustancial en términos de eficiencia operativa y sostenibilidad financiera a largo plazo. De todas maneras, esto debería profundizarse en una evaluación final y con indicadores adecuados.

419. **Capacitación y desarrollo del personal:** la inversión en capacitación y desarrollo puede demostrar un compromiso constante con el desarrollo del capital humano, destacando la importancia de la igualdad de género y el mejoramiento del clima organizacional. Falta conocer qué pasará con esta inversión a partir del cambio de gobierno.

Relación gasto-resultados:

420. **Acuerdo de servicios de personal Nacional:** la inversión ha facilitado la revisión de más de 8,000 expedientes de adjudicatarios, lo que indica un avance tangible hacia el cumplimiento de objetivos.
421. **Estrategia de medición del desempeño y clima organizacional:** Los recursos destinados han apoyado el desarrollo de herramientas para medir el rendimiento, un avance crítico para la mejora continua.
422. **Auditoría y NIIF:** Aunque aún en proceso, la inversión muestra una tendencia hacia la transparencia y la conformidad con estándares internacionales.

Eficiencia del gasto:

423. La eficiencia del gasto se considera mixta. Por un lado, hay evidencia de eficiencia en la implementación de manuales y capacitaciones, las cuales se anticipa que generen beneficios duraderos. Sin embargo, las variaciones en los gastos ejecutados frente a los presupuestos planeados y los resultados intermedios indican áreas de mejora en la planificación y ejecución financiera.
424. El Producto 1 refleja un compromiso sólido con la mejora institucional, evidenciando un impacto significativo en áreas como la gestión de riesgos y la modernización de procesos. Sin embargo, el análisis financiero resalta la necesidad de una gestión más rigurosa y adaptativa del presupuesto para maximizar la eficiencia del gasto en relación con los resultados. La adaptación continua y el aprendizaje contribuirán a una eficiencia mejorada, asegurando que el BHN no solo cumpla con sus metas, sino que también maximice el retorno sobre la inversión.
425. Este análisis, que complementa los hallazgos sobre eficacia, proporciona una perspectiva financiera integral sobre el desempeño del proyecto. Hacia lo que resta del proyecto, se puede mantener una gestión financiera flexible y ajustable, basada en resultados y dinámicas cambiantes, para respaldar la sostenibilidad y el impacto duradero del proyecto.
- Análisis de Eficiencia para el Producto 2 - Modernización Institucional a través de la Optimización de la Información y las Estructuras Tecnológicas
426. Para el Producto 2, la eficiencia se evalúa por la habilidad del Banco Hipotecario Nacional (BHN) para modernizar sus infraestructuras tecnológicas y procesos bancarios, relacionando estos avances con un gasto total de 641,488.49 USD entre los años 2021 y 2023.
427. En principio parece demostrar un enfoque estratégico en la modernización de la infraestructura del BHN y la digitalización de sus servicios. Se ha logrado implementar un nuevo Data Center y actualizar herramientas de seguridad como el SIEM Agent y el Policy Minder, lo cual no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también aumenta la resiliencia ante amenazas cibernéticas.

Evaluación de resultados clave:

428. **Actualización del Core Bancario Datapro®:** La transición a la nueva versión del Core Bancario es un paso crucial hacia la digitalización y la eficiencia operativa del BHN. Este gasto se justifica si ha resultado en una mejora tangible del servicio al cliente y en una

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

operativa interna más eficiente. La actualización a la versión 7.4 del Core Bancario Datapro® indica un compromiso con la mejora continua y una apuesta por la interoperabilidad y la integración en un entorno bancario cada vez más digitalizado. La transición hacia plataformas tecnológicas más avanzadas puede alinearse con los objetivos de modernización institucional del BHN y con las expectativas de las personas usuarias que demandan servicios bancarios modernos y seguros.

429. **Desarrollo del nuevo Data Center y mejoras de seguridad:** Invertir en infraestructura y herramientas de seguridad es vital para la protección de datos y la operación bancaria moderna. Estos gastos son considerados eficientes debido a su contribución a la resiliencia y seguridad institucional a largo plazo.
430. **Incorporación a la Red Telered y ACH:** Esta inversión mejora directamente la competitividad y modernización del BHN. Al facilitar transacciones más rápidas y seguras, estos avances se supone que generan efectos positivos en la satisfacción del cliente y en la eficiencia operativa, pero debería comprobarse con indicadores e instrumentos apropiados.

Relación Gasto-Resultados:

431. **Contratación de consultor especialista en riesgos:** La inversión en este ámbito no parece haber culminado en la implementación efectiva de las recomendaciones, lo que indica una necesidad de revisión crítica en la estrategia y ejecución.
 432. **Capacitación en nuevas tecnologías:** La falta de detalles sobre las capacitaciones y sus resultados directos en la eficiencia operativa del BHN levanta cuestiones sobre la efectividad del gasto en este sector.
 433. La **relación costo-beneficio** del gasto tecnológico puede ser revisada a través de una evaluación del retorno de la inversión, considerando tanto los beneficios directos como los indirectos, tales como la mejora en la satisfacción del cliente, el aumento de la seguridad de los datos y la eficiencia operativa. A su vez, es vital que el BHN adopte prácticas de mantenimiento y actualización que garanticen la sostenibilidad a largo plazo de las inversiones realizadas.
 434. **Eficiencia del gasto:** El análisis financiero indica que, aunque algunas inversiones han sido fundamentales y eficientes, otras áreas muestran un desempeño del gasto que puede llegar a ser cuestionable. Las variaciones en la ejecución presupuestaria y la ausencia de evidencia sólida sobre el retorno de la inversión en ciertas áreas subrayan la necesidad de una mejora en la gestión, indicadores apropiados para medir resultados y control financiero del proyecto.
 435. El Producto 2 ha logrado avances significativos en la modernización tecnológica y la implementación de soluciones digitales, reflejando una inversión considerable en la transformación digital del BHN. Para afirmar la eficiencia de estos gastos, es imperativo contar con evidencia sólida de los efectos en la mejora de procesos, la seguridad de la información y la satisfacción del cliente. El éxito de estos esfuerzos no se mide solo por la implementación de tecnología avanzada, sino por la efectividad con que estas herramientas y procesos contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales del BHN. Mayor transparencia en los resultados, seguimiento detallado y gestión financiera optimizada son clave para maximizar la eficiencia y efectividad de los gastos en el futuro.
- Análisis de Eficiencia para el Producto 3 - Formalización Registral conforme a la Ley de Propiedad Horizontal, Segregación de Apartamentos y Titulación Individual
436. El Producto 3 desempeña un papel esencial en la normalización de la propiedad horizontal en Panamá, ofreciendo seguridad jurídica a las familias y promoviendo su autonomía en la

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

gestión residencial. La eficiencia de este gasto se analiza a través de la comparación entre los costos incurridos y el avance tangible en la formalización y titulación de propiedades.

Evaluación de resultados clave:

437. **Regularización de edificaciones:** La formalización de 58 edificaciones hasta ahora representa un progreso significativo hacia los objetivos del proyecto. Dado que cada edificio comprende múltiples apartamentos, este logro impacta positivamente en numerosas familias, multiplicando el efecto en términos de seguridad de tenencia y empoderamiento económico.
438. **Censos Socioeconómicos:** La ejecución de censos para más de 2,091 familias es crucial, ya que establece la base para la asignación de títulos y la identificación de necesidades suplementarias. Sin embargo, no fueron claras las directivas a las empresas consultoras para la presentación homogénea de los datos recabados en los censos y su comparabilidad. Esto redundó en solicitud de apoyo a Lab-PNUD, pérdida de tiempo en el proceso que aún está pendiente de consolidación.

Relación gasto-resultados:

439. **Gasto acumulado:** Con un total de 2,579,511.37 USD gastados desde 2021 hasta 2023, este producto ha asignado una cantidad considerable de presupuesto hacia la consecución de resultados con efectos directos en el bienestar de las familias involucradas que deberían poder medirse.
 440. **Gasto en 2021:** A pesar de la ausencia de gastos reportados en 2021, esto no necesariamente indica inactividad, pues las fases de preparación y planificación podrían haberse desarrollado sin generar costos directos, o los gastos se podrían haber registrado en otros rubros o ejercicios fiscales.
 441. **Gasto en 2022 y 2023:** El aumento significativo del gasto en estos años sugiere una intensificación en las actividades de formalización y titulación, coherente con el progreso esperado del proyecto y la naturaleza más intensiva de las actividades hacia la fase final de entrega de resultados.
 442. **Eficiencia del gasto:** La eficiencia, en este contexto, se valora positivamente en relación con la cantidad de edificaciones y apartamentos regularizados, además del fortalecimiento de estructuras comunitarias para la gestión de propiedades horizontales. La inversión parece estar generando los resultados previstos, con el potencial de cumplir las metas estipuladas.
 443. El gasto en el Producto 3 hasta la fecha refleja una implementación enfocada y un uso eficiente de los fondos, aunque con retrasos, resultando en avances importantes hacia la meta de formalización de la propiedad horizontal. La proporción del gasto en relación con los logros hasta febrero de 2024 sugiere un avance positivo del proyecto. No obstante, un seguimiento meticuloso y continuo de los resultados y de los posibles efectos socioeconómicos de las intervenciones es fundamental para confirmar definitivamente la eficiencia del gasto en este ámbito. La gestión eficiente del presupuesto y el mantenimiento de la transparencia son cruciales para validar la eficiencia global del proyecto.
- Análisis de Eficiencia para el Producto 4 - Segregación y Titulación de Asentamientos Informales
444. El Producto 4 se enfoca en la regularización de asentamientos informales, una tarea crucial para proveer seguridad de tenencia y acceso al crédito. La evaluación de su eficiencia implica analizar si las inversiones han contribuido efectivamente a la formalización de la

propiedad para las familias beneficiarias y si han propiciado un progreso notable en el bienestar socioeconómico de las comunidades.

Evaluación de resultados clave:

445. **Formalización de propiedades:** Este proceso, que facilita la transición de una situación informal a un reconocimiento legal de propiedad, es vital para el empoderamiento y estabilidad comunitaria. La titulación supone la posible habilitación al acceso a servicios básicos y crédito, fundamentales para el desarrollo personal y colectivo.
446. **Estructura social y regularización:** El censo socioeconómico y la desagregación de datos son cruciales para asegurar que las intervenciones del proyecto sean inclusivas y atiendan las necesidades específicas de los grupos poblacionales afectados y fundamentalmente los grupos más vulnerables. Al igual que lo sucedido con el Producto 3, no fueron claras las directivas a las empresas consultoras para la presentación homogénea de los datos recabados en los censos y su comparabilidad. Esto redundó en solicitud de apoyo a Lab-PNUD, pérdida de tiempo en el proceso que aún está pendiente de consolidación.

Relación gasto-resultados:

447. **Gasto acumulado:** Con un gasto de 3,813,568.52 USD, se refleja un compromiso sustancial con la legalización y formalización de propiedades en zonas informalmente ocupadas. Este gasto sugiere una asignación de recursos significativa y adecuada frente a la complejidad de la problemática de asentamientos informales.
448. **Gastos anuales:** El incremento de gastos en 2022 y 2023, en contraste con el gasto inicial modesto de 2021, señala que el proyecto ha avanzado hacia una fase de ejecución activa, enfocándose en la implementación de la segregación y titulación después de preparativos iniciales, incluyendo la planificación y establecimiento de marcos legales.
449. **Eficiencia del gasto:** La eficiencia parece positiva, dado que los fondos se han destinado a una necesidad crítica, produciendo resultados concretos en la regularización de propiedades. Sin embargo, un análisis del costo por lote titulado ofrecería una medida más exacta de la eficiencia económica.
450. El Producto 4 es un elemento esencial del proyecto, y los fondos empleados han propiciado avances hacia la titulación de las personas beneficiarias y el refuerzo de la seguridad jurídica de la propiedad en Panamá. Los gastos se orientan a respaldar el objetivo de transformar los asentamientos informales en comunidades establecidas con derechos de propiedad claros. Aunque los resultados hasta el momento sugieren una eficiencia positiva del gasto, se requiere un análisis más exhaustivo para una conclusión definitiva.

Hallazgo 14³⁷: El proyecto ha gestionado los recursos de forma eficiente, enfrentando desafíos operativos y externos, pero se destaca la necesidad de mejorar la planificación y seguimiento financiero.

451. El proyecto ha implementado una gestión de recursos que combina la eficiencia económica con la adaptabilidad ante desafíos inesperados, mostrando un uso mayoritariamente estratégico de los recursos financieros y humanos. La inversión concentrada en la

³⁷ Este hallazgo responde a la pregunta clave: ¿Se han usado de manera apropiada y económica los recursos para lograr el avance de los productos y resultados esperados? Y a las sub preguntas: ¿Cómo se compara el gasto real con el presupuesto planificado? ¿Se han identificado y aplicado ahorros de costos? Y a la pregunta clave: ¿Qué tan bien utilizó y asignó la intervención sus recursos humanos y financieros? Y a las sub preguntas: - ¿Se ha realizado una planificación eficaz de los recursos humanos y financieros acorde a las necesidades del proyecto? - ¿Cómo se han gestionado los cambios en la asignación de recursos frente a desafíos inesperados? - ¿Cuál ha sido el impacto de la asignación de recursos en el logro de los resultados esperados? - ¿Qué lecciones se han aprendido sobre la utilización y asignación de recursos en el proyecto?

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

modernización tecnológica y la optimización de procesos ha promovido mejoras significativas en la operativa del banco, facilitando ahorros sustanciales en costos de mantenimiento y servicios. Un ejemplo destacado de esta gestión es la transición a la propiedad horizontal de edificios, que generará ahorros anuales estimados de 134,724.24 USD, demostrando una aplicación eficiente y meditada de los fondos del proyecto.

452. Sin embargo, la ejecución presupuestaria ha enfrentado desafíos, evidenciando la necesidad de una planificación y asignación de recursos más ajustada y realista. La variabilidad en la ejecución frente a los presupuestos planificados sugiere áreas de mejora en el control financiero y en la gestión de fondos. Esta situación subraya la importancia de desarrollar mecanismos robustos de seguimiento y evaluación que permitan ajustes oportunos en la estrategia de gestión financiera.
453. A pesar de los desafíos externos, particularmente los introducidos por la pandemia de COVID-19, y conflictos sociales, el proyecto ha demostrado una importante adaptabilidad, manteniendo el compromiso con la ejecución de sus actividades sin desvíos significativos en el uso de los fondos asignados. Este enfoque resiliente es evidente en los testimonios internos del proyecto, que destacan la continuidad de los esfuerzos de modernización y formalización durante períodos de incertidumbre, manteniendo el enfoque en los objetivos a largo plazo del proyecto.
454. La asignación estratégica de recursos hacia áreas críticas como la formalización de propiedades bajo régimen de propiedad horizontal y la regularización de asentamientos informales ha alineado los gastos con los objetivos de mejora operativa y social del proyecto. Esta inversión no solo refleja una gestión financiera eficiente, sino que también contribuye al empoderamiento de las personas beneficiarias y al fortalecimiento de la seguridad jurídica de la propiedad en Panamá.
455. Aunque se han logrado avances significativos hacia los objetivos del proyecto, la evaluación de estos esfuerzos sugiere la necesidad de una reflexión continua sobre la eficiencia en la asignación y utilización de los recursos. La experiencia subraya la importancia de mantener canales de comunicación efectivos y un sistema de retroalimentación constante que permita una adaptación continua a las dinámicas cambiantes del entorno.
456. Además, se ha identificado la implementación y gestión de controles financieros dentro del proyecto como un área clave para la optimización de la eficiencia operativa. La integración efectiva de herramientas de seguimiento y control, como los informes del Combined Delivery Report (CDR), ha facilitado una gestión financiera y operativa eficiente, permitiendo ajustes oportunos y basados en datos en la asignación de recursos. Sin embargo, la evaluación detallada de estas herramientas sugiere la existencia de oportunidades para fortalecer aún más la orientación hacia resultados, mediante la inclusión de indicadores más específicos y medibles que reflejen tanto las actividades como resultados y cambios deseados. Este enfoque incrementaría la precisión del seguimiento, permitiendo una evaluación más rigurosa de la eficiencia y efectividad de la inversión del proyecto.
457. La adaptación de estas herramientas para alinearlas más estrechamente con los sistemas nacionales y mejorar su participación e inclusión podría también potenciar su eficacia. La necesidad de una mayor integración con los sistemas nacionales se destaca como un aspecto crucial para la sostenibilidad a largo plazo de las intervenciones del proyecto, asegurando que los avances logrados se mantengan y expandan más allá de la vida del proyecto. Por lo tanto, el fortalecimiento de estos mecanismos de seguimiento y evaluación, junto con una gestión financiera más ajustada y adaptativa, contribuiría significativamente a la eficiencia general del proyecto. La experiencia subraya la importancia de desarrollar y mantener sistemas de reporte que no solo cumplan con requisitos administrativos, sino que también aporten valor tangible al proceso de toma de

decisiones del proyecto, fomentando una cultura de mejora continua y adaptación estratégica ante los desafíos.

458. Por lo tanto, se puede afirmar que el proyecto ha balanceado de manera efectiva los logros y los desafíos en su gestión de recursos, evidenciando un compromiso con la administración estratégica de los fondos para maximizar resultados tanto institucionales como con las personas beneficiarias del Proyecto. La continua mejora en las estrategias de gestión financiera y operativa sigue siendo clave para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo del proyecto.

Hallazgo 15³⁸: El proyecto ha gestionado eficientemente las variaciones presupuestarias, demostrando capacidad para adaptarse a desafíos y optimizar el uso de recursos.

459. El proyecto ha demostrado capacidad para manejar las variaciones entre los gastos planificados y los reales, evidenciando un compromiso con la eficiencia y la adaptabilidad en la gestión de recursos. A través del análisis de las ejecuciones presupuestarias anuales y la comparación con los presupuestos proyectados, se ha podido identificar y documentar de manera efectiva las variaciones, proporcionando una visión clara de las dinámicas financieras que han influido en la entrega de productos y resultados.
460. La documentación y justificación de las variaciones en el presupuesto se han abordado mediante un proceso meticuloso de seguimiento y revisión, que incluye la evaluación de informes de ejecución combinada (CDR, por sus siglas en inglés) y la integración de percepciones recogidas de entrevistas con partes interesadas clave. Este proceso ha permitido no solo identificar áreas de sobrestimación en la planificación inicial sino también reconocer la necesidad de una adaptación frente a desafíos inesperados, como los introducidos por el contexto de la pandemia de COVID-19, entre otros.
461. Con un importante acompañamiento del PNUD reconocido en las entrevistas, el proyecto ha implementado procesos efectivos para monitorear y controlar los gastos, asegurando que las asignaciones de recursos se ajusten de manera flexible a las necesidades emergentes y maximicen el impacto de la inversión. La resiliencia demostrada frente a desafíos externos, particularmente durante la pandemia, refleja una importante adaptabilidad y una gestión presupuestaria que priorizó la continuidad y la eficacia de las intervenciones.
462. Las variaciones presupuestarias han tenido efectos mixtos en la entrega de resultados y productos. Mientras que, en algunos casos, como la modernización tecnológica y la transición hacia la propiedad horizontal, el gasto eficiente ha generado ahorros significativos y mejoras en la gestión, en otros, la necesidad de ajustes presupuestarios ha señalado áreas para la mejora en la precisión de la planificación y la asignación de recursos, por ejemplo, la creación de la Unidad de Riesgos.
463. Además, la precisión en la planificación y la gestión de expectativas emergen como elementos críticos para la eficiencia del proyecto. La sobrestimación de la capacidad de ejecución y las dificultades anticipadas en el proceso de adquisiciones han revelado la complejidad de alinear las expectativas con las realidades operativas y financieras. Este desafío subraya la importancia de desarrollar estrategias de planificación más realistas y flexibles, capaces de ajustarse dinámicamente a las condiciones cambiantes y los aprendizajes obtenidos durante la implementación del proyecto.

³⁸ Este hallazgo responde a la pregunta clave: ¿Qué tan bien utilizó y asignó la intervención sus recursos humanos y financieros? Y a las sub preguntas: - ¿Se ha realizado una planificación eficaz de los recursos humanos y financieros acorde a las necesidades del proyecto? - ¿Cómo se han gestionado los cambios en la asignación de recursos frente a desafíos inesperados? - ¿Cuál ha sido el impacto de la asignación de recursos en el logro de los resultados esperados? - ¿Qué lecciones se han aprendido sobre la utilización y asignación de recursos en el proyecto?

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

464. La adopción de un enfoque iterativo en la planificación y la gestión de recursos, complementado por un sistema de retroalimentación continua, podría ofrecer un marco más robusto para la gestión eficiente de los recursos. Esto no solo mejoraría la adaptabilidad y la capacidad de respuesta del proyecto ante desafíos imprevistos, sino que también fortalecería la alineación entre las expectativas de planificación y la ejecución real, maximizando los efectos de la inversión.
465. Este enfoque integral en la evaluación y manejo de variaciones presupuestarias subraya la importancia de una gestión financiera dinámica y adaptativa, capaz de responder a cambios y maximizar los resultados de las intervenciones. La experiencia del proyecto en la gestión de recursos humanos y financieros proporciona perspectivas valiosas para la optimización de la eficiencia en futuras intervenciones, resaltando la necesidad de una planificación flexible, mecanismos robustos de seguimiento y evaluación, y una comunicación efectiva entre todas las partes interesadas para asegurar la alineación de los gastos con los objetivos estratégicos y operacionales.

5.5 Sostenibilidad

466. La sostenibilidad del proyecto se valora a través de un análisis exhaustivo que abarca varios componentes esenciales: la calidad del marco de resultados y sus indicadores, la efectividad de las estrategias de desarrollo de capacidades implementadas, la provisión de información clave para la planificación territorial, la movilización de financiamiento público y privado, el fortalecimiento de las relaciones institucionales, y la identificación y mitigación de riesgos sociales, políticos, institucionales y de gobernanza que podrían afectar la perdurabilidad de los beneficios del proyecto. Este detallado análisis busca medir el grado en el que los avances alcanzados durante la implementación del proyecto tendrán la capacidad de continuar generando efectos positivos y manteniendo los resultados una vez que haya finalizado el proyecto y concluida la asistencia de desarrollo externa.
467. Enfocándose en la calidad y pertinencia de los indicadores del marco de resultados, se examina su desagregación por sexo y otros grupos en situación de vulnerabilidad, evaluando su relevancia y utilidad para garantizar una implementación efectiva y equitativa del proyecto. Además, se analiza la implementación de estrategias para el desarrollo de capacidades entre las partes interesadas, asegurando la gestión autónoma y efectiva de los resultados a futuro. El análisis también considera el papel del proyecto en proveer información esencial para la planificación de territorios y la importancia de establecer relaciones robustas entre la Coordinación General del Proyecto y las diferentes direcciones u oficinas del Banco Hipotecario Nacional, analizando sus posibles efectos en la implementación y sostenibilidad del proyecto.
468. Se identifican y analizan fuentes de financiamiento público y privado, evaluando cómo su gestión y coordinación pueden o no asegurar la continuidad de los resultados del proyecto. Se abordan los riesgos sociales, políticos, institucionales y de gobernanza que podrían comprometer la sostenibilidad de los beneficios obtenidos, proponiendo estrategias de mitigación adecuadas. Finalmente, se mide el nivel de apropiación de las contrapartes y se evalúa la efectividad de las medidas implementadas para fomentar un compromiso duradero con los objetivos del proyecto, incluyendo la documentación y compartición de lecciones aprendidas para facilitar la replicabilidad y expansión de los resultados obtenidos.
469. Este análisis integral permite identificar áreas críticas para la sostenibilidad del proyecto y formular recomendaciones específicas que contribuyan a reforzar la capacidad de Panamá para promover el acceso a vivienda digna y el desarrollo urbano sostenible en el largo plazo, en concordancia con las prioridades nacionales, el Marco de Cooperación de Naciones Unidas y el Programa País del PNUD en Panamá, y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

470. En la evaluación de la calidad del marco de resultados y sus indicadores, particularmente en lo que respecta a la inclusión de género y la atención a grupos en situación de vulnerabilidad, se identifican aspectos cruciales que requieren atención. A pesar de la integración inicial de estas variables, la profundización y operacionalización efectiva de los indicadores específicos y medibles han presentado oportunidades significativas de mejora. La evolución del proyecto refleja un crecimiento en la incorporación de la perspectiva de género; sin embargo, la necesidad de fortalecer el marco de resultados con indicadores claros y específicos permanece, asegurando la sostenibilidad y el impacto duradero del proyecto. Este hallazgo subraya la importancia de desarrollar un marco de resultados robusto y detallado, capaz de medir de manera efectiva la integración de la igualdad de género y la inclusión social, no tanto por la cantidad de mujeres que puedan ser beneficiadas sino por los cambios transformadores que los procesos de intervención puedan lograr en la vida de las mujeres y de su entorno, contribuyendo así a una implementación y resultados del proyecto más inclusivos y equitativos.³⁹
471. El enfoque de evaluación de los indicadores ha demostrado un compromiso con la inclusión y la equidad, intentando la desagregación de datos por sexo y la atención a grupos en situación de vulnerabilidad. Sin embargo, se han enfrentado desafíos debido a limitaciones en el diseño inicial del marco de indicadores, lo que en ocasiones ha impedido una desagregación efectiva o un seguimiento detallado de todos los grupos objetivo. A pesar de estos retos, el proyecto ha mostrado un esfuerzo consciente por madurar y adaptar su enfoque, buscando mejorar la relevancia y utilidad de sus indicadores para una evaluación más inclusiva.
472. La variabilidad en el grado de detalle y profundidad con que se han evaluado los logros subraya la necesidad de fortalecer las metodologías de seguimiento y análisis. Es necesario un enfoque más sistemático y arraigado en el marco de resultados para incorporar adecuadamente la perspectiva de género y las necesidades de grupos en situación de vulnerabilidad.
473. Este análisis resalta la importancia de realizar evaluaciones reflexivas y minuciosas de los indicadores, fomentando la inclusión y equidad. Aunque se ha avanzado significativamente en la integración de consideraciones de género y la inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad, aún existen áreas de oportunidad para mejorar la metodología de evaluación. La adopción de enfoques más innovadores y flexibles para la evaluación de indicadores, acompañada de una mayor desagregación de datos y análisis más profundos, es crucial para contribuir a la sostenibilidad y el éxito continuado del proyecto.⁴⁰
474. La implementación de estrategias de desarrollo de capacidades dentro del proyecto se ha identificado como un pilar fundamental para la sostenibilidad a largo plazo de sus resultados. Según se desprende de los análisis de documentos del proyecto, entrevistas con personal clave y revisión de informes de seguimiento, se han desplegado diversas iniciativas para fortalecer las habilidades de las partes interesadas, incluido el personal del Banco Hipotecario Nacional, las personas beneficiarias del proyecto y otros actores relevantes.

³⁹ Este párrafo responde a la pregunta clave: ¿Existe una evaluación de la calidad del marco de resultados, sus indicadores y nivel de desagregación por sexo y otros grupos vulnerables? Y sub preguntas: ¿Cómo se evalúa la calidad y pertinencia de los indicadores del marco de resultados? ¿Están los indicadores desagregados por sexo y otros grupos en situación de vulnerabilidad? ¿Qué mejoras se pueden implementar para aumentar la relevancia y utilidad del marco de resultados?

⁴⁰ Estos párrafos responden a la pregunta clave: ¿El evaluador evalúa y analiza todos los indicadores del Marco de Resultados y anota los logros finales? Y sub preguntas: ¿Cómo se realiza la evaluación de los indicadores? ¿Qué metodología se aplica para asegurar una evaluación exhaustiva de los logros? ¿Se consideran todos los grupos objetivo, incluyendo desagregación por sexo y grupos en situación de vulnerabilidad?

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

475. Estas estrategias han incluido formación técnica y financiera, así como talleres enfocados en inclusión social e igualdad de género, con el objetivo de mejorar no solo las competencias operativas y de gestión sino también de promover una conciencia sobre la importancia de la inclusión y la sostenibilidad de los esfuerzos de desarrollo. Aunque se ha observado una mejora en la capacidad técnica y de gestión dentro del BHN, que sugiere un avance hacia una gestión más eficiente y adaptada a las necesidades de las personas beneficiarias, la evaluación de la efectividad y el impacto a largo plazo de estas capacitaciones enfrenta desafíos, particularmente debido a la ausencia de indicadores específicos y mecanismos de seguimiento detallados.
476. La existencia de mecanismos de seguimiento y evaluación ha sido verificada, sin embargo, la necesidad de adaptar y asegurar la continuidad de las estrategias de desarrollo de capacidades a lo largo del tiempo requiere una mayor atención. La implementación de un sistema de seguimiento robusto y flexible es esencial para garantizar que las capacidades desarrolladas se mantengan actualizadas y relevantes ante las necesidades cambiantes del proyecto y su entorno.
477. Este análisis subraya la importancia de reforzar las estrategias de desarrollo de capacidades y los mecanismos de seguimiento y evaluación para asegurar la perdurabilidad de los resultados del proyecto. Aunque se han realizado esfuerzos significativos para implementar estas estrategias, es imprescindible la creación de indicadores claros y procesos de seguimiento que faciliten una evaluación continua de los efectos de las capacitaciones, por ejemplo, en la eficacia y sostenibilidad del proyecto. Adoptar un enfoque más sistemático y asegurar la integración de mecanismos de seguimiento y adaptación de manera continua son pasos críticos para garantizar que las capacidades desarrolladas contribuyan efectivamente a la obtención de resultados sostenibles y beneficios prolongados para todas las partes interesadas.⁴¹
478. A lo largo de la ejecución, se han ido desarrollando iniciativas clave para suministrar información vital que tienen el potencial de apoyar la planificación local de los territorios y fortalecer posibles procesos de descentralización, en concordancia con las políticas nacionales. En esta dirección, los censos socioeconómicos son especialmente significativos ya que emergen como una rica fuente de datos aún no explotada, con un gran potencial para enriquecer la georreferenciación de variables críticas para el desarrollo de políticas locales alineadas con estrategias nacionales y sectoriales.
479. La sinergia con el Laboratorio de Aceleración del PNUD Panamá ha jugado un papel esencial en la unificación y sistematización de estos datos, superando los retos vinculados a la falta de uniformidad en la tabulación inicial de los mismos. Aunque el mapeo piloto en San Antonio enfrenta desafíos debido a la aún pendiente oficialización de las escrituras públicas, este esfuerzo marca un precedente valioso para el uso futuro de la información recopilada, destacando la importancia de disponer de un sistema de datos robusto y coherente.
480. Mirando hacia adelante, resulta crucial realizar un análisis comparativo que cruce la información obtenida de las escrituras públicas con los datos de las encuestas socioeconómicas. Este paso no solo permitirá actualizar la base de datos existente, sino que también favorecerá la definición de estrategias de acción para futuras administraciones gubernamentales. Un ejemplo destacable, aunque limitado, de cómo los resultados de las encuestas se han traducido en intervenciones específicas es el Programa

⁴¹ Estos párrafos responden a la pregunta clave: ¿Se implementa una estrategia para el desarrollo de capacidades de las partes interesadas para mantener, manejar y asegurar los resultados a futuro? Y sub preguntas: ¿Qué estrategias de desarrollo de capacidades se han implementado? ¿Cómo se han medido y evaluado su efectividad y su impacto en la sostenibilidad de los resultados del proyecto? ¿Existen mecanismos de seguimiento y evaluación para asegurar la continuidad y adaptación de estas estrategias a lo largo del tiempo?

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

Mujer Aprende a Emprender, iniciativa surgida de las necesidades identificadas a través de estos censos, y que en San Antonio ha sentado las bases para la replicación de programas similares en otras áreas.

481. Por lo tanto, aprovechar de manera integral la información obtenida de los censos socioeconómicos resulta fundamental para reforzar las capacidades de planificación territorial y para el desarrollo de políticas públicas locales efectivas. La colaboración con el Laboratorio de Aceleración del PNUD representa un paso adelante en este sentido, subrayando la necesidad de avanzar hacia una gestión de la información más avanzada y coordinada. La integración y aplicación sistemática de estos esfuerzos en las actividades del proyecto y del Banco Hipotecario Nacional es vital para asegurar que los beneficios alcanzados tengan efectos duraderos.⁴²
482. La financiación del proyecto ha sido primordialmente respaldada por el Banco Hipotecario Nacional (BHN), resaltando una gestión eficaz de estos recursos para cumplir con los objetivos establecidos. En este marco, la colaboración con organizaciones de prestigio, como el PNUD, ha sido fundamental para brindar asistencia técnica y reforzar las capacidades del proyecto. Es relevante mencionar que los recursos manejados por el PNUD son originados en los fondos designados por el BHN, con el PNUD asumiendo ciertos costos administrativos por esta gestión.
483. La sostenibilidad financiera emerge como un reto significativo, especialmente en lo referente al cuidado y mantenimiento de edificaciones y zonas comunes dentro de los conjuntos habitacionales (PH), una vez otorgadas las escrituras públicas, ya que demandan una administración y financiación constante para su conservación y los servicios compartidos, y esto quedará bajo la responsabilidad de las/os propietarias/os.
484. En ese sentido es que se fomenta la gestión responsable por parte de las personas beneficiarias y las comunidades implicadas; no obstante, la viabilidad de esta estrategia depende en gran medida de la capacidad y disposición de las comunidades para adoptar estas responsabilidades tras la conclusión de la intervención directa del proyecto y del BHN.
485. Al día de hoy, no se han evidenciado acciones específicas para diversificar las fuentes de financiamiento más allá de las provistas por el BHN, marcando la importancia de desarrollar tácticas financieras fuertes que aseguren los recursos necesarios para el mantenimiento a largo plazo de infraestructuras y servicios esenciales del proyecto.
486. En un momento crítico frente al cambio gubernamental inminente, el compromiso mostrado por el actual Gobierno hacia la mejora de las condiciones de vivienda y el desarrollo urbano sostenible en Panamá enfrenta la incertidumbre del escenario político post-electoral. Aunque no se espera que los esfuerzos relacionados con la vivienda se vean completamente descartados por la nueva administración, la eventualidad del cambio de prioridades políticas subraya la necesidad de implementar mecanismos de continuidad efectiva.
487. Destaca la iniciativa de las autoridades del BHN de compilar un informe de transición detallado, enfocado en asegurar la perseverancia de las acciones iniciadas por el proyecto, subrayando la imperiosa necesidad de estrategias financieras duraderas y eficaces que permitan sostener los resultados y la infraestructura vital del proyecto a largo plazo. La promoción de un manejo responsable por parte de las personas beneficiarias y las comunidades resulta esencial para el mantenimiento continuo de los espacios comunes y

⁴² Estos párrafos responden a la pregunta clave: ¿Se promueve la utilización de fuentes de financiamiento público y privado que garantizan la financiación de las demandas? Y sub preguntas: ¿Qué fuentes de financiamiento público y privado se han identificado y utilizado? ¿Cómo se han gestionado y coordinado estas fuentes para asegurar la sostenibilidad de los resultados del proyecto? ¿Existen estrategias para captar financiamiento a largo plazo? Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

el cumplimiento de los servicios en los conjuntos habitacionales, asegurando la viabilidad y sostenibilidad más allá del término del proyecto y la intervención del BHN.⁴³

488. El enfoque del proyecto en fortalecer las relaciones internas del Banco Hipotecario Nacional (BHN) ha sido importante para su éxito y sostenibilidad. Mediante la Coordinación General del Proyecto, se han establecido y mantenido relaciones efectivas con distintas direcciones y oficinas, fomentando un ambiente de colaboración interna, con fuerte apoyo de la Gerencia General. En otro orden, la sinergia entre el BHN y el Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial, es particularmente evidente con la presencia del Ministro de Vivienda en la Junta Directiva del BHN, y ha sido fundamental para alinear esfuerzos hacia el mejoramiento habitacional en Panamá.
489. La implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación se identifica como vital para evaluar los efectos de estas relaciones internas en la efectividad del proyecto. Estos mecanismos permiten ajustar estrategias de colaboración y asegurar la continuidad del proyecto frente a desafíos operativos y cambios políticos.
490. La intensificación de las actividades de comunicación y sensibilización dentro y fuera del BHN ha sido esencial para resaltar los logros del proyecto y su valor agregado, preparando el camino para su sostenibilidad a largo plazo, más allá del ciclo gubernamental actual. La gestión efectiva de las relaciones internas y la cooperación con entidades gubernamentales son fundamentales para el progreso del proyecto, aunque el impacto del cambio de gobierno en estas dinámicas aún es incierto.⁴⁴
491. En el marco del proyecto se han desarrollado estrategias de diálogo y participación para atender las inquietudes de los distintos grupos de interés, una medida clave para abordar los riesgos sociales y políticos identificados. Sin embargo, la real eficacia de estas estrategias de mitigación aún debe ser evaluada, especialmente considerando el contexto de cambio gubernamental que se avecina.⁴⁵
492. Ante el cúmulo de desafíos y oportunidades identificados a lo largo de la implementación del proyecto, se torna imprescindible consolidar las estrategias de mitigación y las iniciativas de fortalecimiento institucional para asegurar la sostenibilidad de los resultados obtenidos. La transición política inminente y los riesgos sociales y políticos identificados subrayan la necesidad de adoptar un enfoque proactivo y flexible, que permita al proyecto adaptarse a los cambios del entorno y continuar generando impactos positivos en la comunidad. Este contexto refuerza la importancia de una planificación estratégica que incorpore mecanismos de seguimiento y evaluación robustos, así como la participación activa de todas las partes interesadas en el proceso de toma de decisiones. A continuación, la siguiente sección del informe se dedicará a sintetizar los hallazgos específicos relacionados con la sostenibilidad del proyecto, destacando tanto los logros significativos como las áreas que requieren atención adicional para garantizar la perdurabilidad de los beneficios y la adaptabilidad del proyecto ante futuros desafíos.

⁴³ Estos párrafos responden a la pregunta clave: ¿El Proyecto provee información básica a la institución para la planificación de sus territorios? Y sub preguntas: ¿Qué tipo de información básica proporciona el proyecto? ¿Cómo se utiliza esta información para la planificación territorial? ¿Existen mecanismos para actualizar y compartir esta información con las partes interesadas?

⁴⁴ Estos párrafos responden a la pregunta clave: ¿Cuál ha sido el rol de la Coordinación General del Proyecto para establecer relaciones con las distintas direcciones u oficinas del Banco Hipotecario Nacional? Y sub preguntas: ¿Cómo se han estructurado y gestionado estas relaciones? ¿Qué impacto han tenido estas relaciones en la implementación y sostenibilidad del proyecto? ¿Existen recomendaciones para mejorar o fortalecer estas relaciones a futuro?

⁴⁵ Estos párrafos responden a la pregunta clave: ¿Hay riesgos sociales o políticos que puedan poner en riesgo la sostenibilidad de los resultados del proyecto? Y sub preguntas: ¿Qué riesgos sociales y políticos se han identificado? ¿Cómo pueden estos riesgos afectar la sostenibilidad de los resultados del proyecto? ¿Qué estrategias de mitigación están en lugar para abordar estos riesgos?

Hallazgo 16⁴⁶: El proyecto ha fortalecido la apropiación de los resultados por parte de las contrapartes y la comunidad, aunque persisten desafíos que requieren una mejora en la comunicación y los esfuerzos de sensibilización.

493. El proyecto ha ido implementado diversas estrategias dirigidas a fomentar la apropiación de los resultados por parte de las contrapartes y la comunidad. Estas estrategias han abarcado desde la realización de inspecciones para asegurar el cumplimiento de cláusulas de arrendamiento, hasta la promoción de la autogestión de comunidades mediante la incorporación de proyectos habitacionales al Régimen de Propiedad Horizontal (PH) y la titulación de asentamientos informales. A través de las entrevistas y la revisión de documentos se ha destacado la significativa recaudación de pagos de hipotecas como indicativo del compromiso financiero de las/os prestatarias/os hacia sus viviendas, así como el esfuerzo interinstitucional para avanzar en la titulación masiva y la incorporación al régimen de PH.
494. Sin embargo, se han identificado desafíos en garantizar la apropiación completa por parte de todas las contrapartes involucradas, subrayando la necesidad de mejorar la comunicación y los esfuerzos de sensibilización sobre los beneficios de la formalización y la propiedad legal. La documentación y compartición de lecciones aprendidas se señala como un componente crítico para la replicación y expansión futura de los resultados, facilitando la adaptación de las intervenciones a las dinámicas cambiantes de las comunidades y los desafíos institucionales.
495. La conjunción de elementos como el fortalecimiento institucional, la modernización tecnológica, la formalización de la propiedad, la participación comunitaria y sensibilización, así como el enfoque de género e inclusión de personas con discapacidad y grupos en situación de vulnerabilidad, configura un ecosistema propicio para la sostenibilidad a largo plazo del proyecto. Sin embargo, la adaptación continua de estas estrategias, basada en una evaluación rigurosa de su efectividad, es clave para asegurar que los beneficios del proyecto sean duraderos y expansibles.
496. Este hallazgo subraya la importancia de una gestión estratégica, financiera y operativa que permita una apropiación efectiva de los resultados por parte de las contrapartes, asegurando la sostenibilidad de los beneficios del proyecto y su efecto positivo en las comunidades beneficiarias. La experiencia del proyecto proporciona perspectivas valiosas para la optimización de la eficiencia y la eficacia en futuras intervenciones, resaltando la necesidad de estrategias de comunicación efectivas, mecanismos robustos de seguimiento y evaluación, y una gestión adaptativa que responda a las necesidades y desafíos cambiantes del entorno.

⁴⁶ Este hallazgo responde a la pregunta clave: ¿Cuál es el riesgo de que el nivel de apropiación de las contrapartes sea insuficiente para alcanzar los resultados del proyecto y mantener los beneficios en el tiempo? ¿Las contrapartes clave ven como interés propio que los beneficios del proyecto continúen? ¿Hay suficiente sensibilización pública/de las contrapartes que apoyen a los objetivos a largo plazo del proyecto? ¿Se documentan y comparten las lecciones aprendidas por el equipo del proyecto continuamente/transferidas a las contrapartes adecuadas para aprender del proyecto y potencialmente replicar y/o ampliar en el futuro? Y a las sub preguntas: ¿Cómo se mide y evalúa la apropiación por parte de las contrapartes? ¿Qué estrategias se han implementado para aumentar la sensibilización y el compromiso con los objetivos del proyecto? ¿Cómo se documentan y comparten las lecciones aprendidas?
Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

Hallazgo 17⁴⁷: Identificación de riesgos institucionales y de gobernanza como factores clave para la sostenibilidad del proyecto ante cambios políticos y administrativos.

497. El análisis del entorno político, legal y de gobernanza asociado al proyecto subraya la importancia crítica de gestionar los riesgos institucionales y de gobernanza para salvaguardar la sostenibilidad de los beneficios del proyecto. La revisión de la composición de la plantilla de funcionarias y funcionarios del BHN, particularmente en el contexto del cambio de gobierno en Panamá, resalta una influencia significativa de las dinámicas políticas sobre la estabilidad laboral y la continuidad de las políticas y proyectos en curso. Este escenario se identifica como un riesgo potencial que podría afectar la continuidad y la eficacia de las iniciativas implementadas.
498. La información obtenida de la página web de la Defensoría del Pueblo de Panamá, que indica una mayoría de ingresos de funcionarias y funcionarios al BHN durante el período 2019-2024, evidencia la necesidad de mecanismos de transición eficaces que aseguren la retención del conocimiento y la continuidad de las operaciones a pesar de los cambios administrativos. La elaboración de un informe de transición por las autoridades actuales del BHN se presenta como una medida proactiva para mitigar los riesgos asociados con el cambio de gobierno, promoviendo una transferencia ordenada de conocimientos y responsabilidades.
499. Además, se resalta el papel esencial del soporte técnico y el respaldo institucional del PNUD en fortalecer la resiliencia del proyecto frente a fluctuaciones políticas y administrativas, contribuyendo a una transición más fluida y al mantenimiento de las estrategias claves del proyecto. La implementación de recientes cambios normativos, como la Ley 284 de 2022 y el Decreto Ejecutivo No. 36 de 2023, así como iniciativas para promover la igualdad de género, proporcionan un marco legal y político reforzado que apoya las metas del proyecto y ofrece una base más sólida para su sostenibilidad a largo plazo.
500. Este hallazgo indica la necesidad crítica de una planificación estratégica y la implementación de medidas de mitigación que aborden los riesgos de gobernanza e institucionales identificados, asegurando así que los avances logrados por el proyecto se mantengan y continúen generando impacto positivo en el acceso a vivienda digna y el desarrollo urbano sostenible en Panamá. La colaboración continua con organismos internacionales y el fortalecimiento del marco legal y político son elementos clave para navegar con éxito las transiciones políticas y administrativas, garantizando la perdurabilidad de los beneficios del proyecto.

⁴⁷ Este hallazgo responde a la pregunta clave: 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? Y a las sub preguntas: ¿Qué riesgos específicos relacionados con la gobernanza e institucionales han sido identificados? ¿Cómo estos riesgos pueden afectar la sostenibilidad de los beneficios del proyecto? ¿Qué medidas de mitigación están en lugar o se proponen para manejar estos riesgos?

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

6 Conclusiones

501. La evaluación del proyecto ofrece una perspectiva integral sobre su desempeño, resaltando tanto sus fortalezas como las áreas de mejora. A continuación, se presentan las conclusiones agrupadas por criterios de evaluación, las cuales se derivan directamente de los hallazgos detallados anteriormente en el informe.

6.1 Pertinencia

Conclusión 1: El proyecto demuestra una alta correspondencia y alineación estratégica con las políticas de desarrollo nacional y objetivos globales, potenciando su impacto en la reducción de la pobreza y el avance hacia un desarrollo urbano sostenible.

502. La integración del proyecto con las directrices y metas de desarrollo nacionales, sumado a su capacidad operativa en el marco panameño, se destaca por su cohesión con políticas clave y la viabilidad de sus objetivos y acciones. Esta consonancia se evidencia en su alineación con el **Plan Estratégico de Gobierno de Panamá 2019-2024** y el **Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible 2021-2025**, marcando un compromiso sólido con la mitigación de la pobreza y desigualdad y el fortalecimiento de los servicios de vivienda. El proyecto enfatiza la modernización institucional del BHN, una medida crucial para aumentar la efectividad y eficiencia en la prestación de servicios habitacionales y enfrentar el déficit de vivienda.
503. El esfuerzo por armonizar con las necesidades nacionales y contribuir al desarrollo urbano sostenible resalta la pertinencia estratégica del proyecto. La modernización y fortalecimiento del BHN implican no solo una mejora en la prestación de servicios de vivienda, sino también un impacto directo en la reducción de la pobreza y la promoción de la igualdad, al mejorar las condiciones de vida y proporcionar acceso a viviendas dignas y accesibles. Estas iniciativas están directamente alineadas con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, especialmente aquellos centrados en el fin de la pobreza, ciudades y comunidades sostenibles, e igualdad de género.
504. El compromiso del proyecto con la modernización institucional y la digitalización destaca la búsqueda de optimizar la gestión interna y la calidad del servicio, respondiendo a las necesidades críticas señaladas por el BHN. Esto subraya su capacidad para implementar efectivamente sus metas, abordando no solo el aspecto habitacional sino también mejorando la eficiencia y transparencia en la prestación de servicios financieros.
505. La relevancia del proyecto dentro del contexto más amplio de desarrollo nacional e internacional queda evidenciada a través de su coherencia con las políticas nacionales de desarrollo, su contribución a los ODS, y su alineación con el **Marco de Cooperación de Naciones Unidas** y el **Programa País del PNUD en Panamá**. La capacidad del proyecto para actuar efectivamente dentro del contexto nacional y promover el desarrollo urbano sostenible lo posiciona como un catalizador para el desarrollo humano inclusivo y la reducción de desigualdades sociales, reforzando su pertinencia y relevancia estratégica.
506. El proyecto ha demostrado una alta correspondencia y alineación con las prioridades estratégicas nacionales y los objetivos de desarrollo sostenible. A través de la implementación de iniciativas enfocadas en la vivienda digna y el desarrollo urbano sostenible, el proyecto ha contribuido significativamente a los esfuerzos de Panamá para

- alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente aquellos centrados en las metas de reducción de la pobreza y la promoción de ciudades y comunidades sostenibles.
507. Los hallazgos indican que la estrategia del proyecto ha sido coherente con las políticas y planes nacionales, incluyendo aquellos especificados en el Marco de Cooperación de Naciones Unidas y el Programa País del PNUD en Panamá, reflejando un enfoque integrado que busca fortalecer la infraestructura y la planificación urbana, así como mejorar la calidad de vida de las/os panameñas/os. Esto sugiere que el proyecto no solo responde a las necesidades inmediatas, sino que también se alinea con la visión a largo plazo del país para un desarrollo sostenible.
508. Además, la progresiva integración de la perspectiva de género dentro del proyecto subraya el compromiso con el empoderamiento de las mujeres, en consonancia con las prioridades de género del PNUD. No obstante, se identifica el potencial para profundizar aún más en la implementación de prácticas que fomenten la igualdad de género y el empoderamiento femenino a todos los niveles de la intervención, generando transformaciones en la vida de las mujeres y de su entorno.
509. Esta alineación estratégica se presenta como un punto fuerte del proyecto. Sin embargo, para maximizar la eficacia y garantizar una integración más profunda de los principios de desarrollo sostenible, se recomienda una revisión continua y un ajuste de las estrategias del proyecto para abordar cualquier desafío emergente y para aprovechar las oportunidades de mejora, especialmente en términos de igualdad de género y otras cuestiones transversales relevantes (otros grupos en situación de vulnerabilidad no visibilizados).
510. En resumen, la correspondencia y alineación estratégica del proyecto con los objetivos nacionales y globales establecen una base sólida para su éxito continuo y sugieren una trayectoria positiva hacia el logro de un impacto sostenible y transformador. No obstante, es esencial que esta alineación se mantenga y se adapte dinámicamente para enfrentar eficazmente los retos cambiantes y las dinámicas sociales en Panamá.

Conclusión 2: El proyecto ha progresado significativamente en la incorporación y evolución de la perspectiva de género, evidenciando un compromiso continuo con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres como componentes esenciales para el desarrollo sostenible.

511. El análisis detallado de las intervenciones y estrategias del proyecto ha evidenciado un progreso significativo en la incorporación de la perspectiva de género, transitando de una fase de conciencia inicial hacia una integración más profunda y sistemática de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. El enfoque del proyecto, alineado con el Plan Estratégico de Género del PNUD Panamá, refleja un reconocimiento de la importancia de abordar las disparidades de género y promover la igualdad como elementos cruciales para el desarrollo sostenible.
512. Los hallazgos muestran que, aunque inicialmente la consideración de género estaba medianamente integrada, ha habido un esfuerzo intencionado y una evolución hacia la inclusión efectiva de la perspectiva de género en todas las fases del proyecto. Esto se ve reflejado en la implementación de iniciativas específicas para mujeres, la inclusión de indicadores de género en los sistemas de monitoreo y evaluación, y un esfuerzo por aumentar la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones.
513. No obstante, a pesar de los avances, persisten desafíos que subrayan la necesidad de una acción continuada y fortalecida en este ámbito. Existen oportunidades para una mayor operacionalización y medición del impacto de las actividades de género, así como para un enfoque más integrado que abarque todas las dimensiones del empoderamiento

femenino, incluyendo el acceso a recursos, la participación política y la autonomía económica.

514. Para garantizar que los avances en la perspectiva de género se traduzcan en cambios sustanciales y duraderos, se recomienda la implementación de políticas claras y coherentes que impulsen la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres a largo plazo. Esto implica no solo la consideración de las mujeres como beneficiarias del proyecto, sino también su activa participación en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas y prácticas relacionadas con el proyecto.
515. En resumen, el compromiso del proyecto con la igualdad de género se ha fortalecido con el tiempo, pero es esencial continuar con este enfoque, asegurando que la igualdad de género se convierta en un principio fundamental y transversal del proyecto y de la vida institucional, en línea con las metas y objetivos más amplios de desarrollo sostenible y derechos humanos.

Conclusión 3: El proyecto demuestra una armonización estratégica con el desarrollo nacional, alineando efectivamente sus objetivos con las políticas y metas de desarrollo de Panamá para promover el acceso a vivienda digna y enfrentar el déficit habitacional.

516. La integración del proyecto con las directrices y metas de desarrollo nacionales, así como su capacidad para operar eficazmente dentro del marco panameño, se destacan por su cohesión con políticas clave y la viabilidad de sus objetivos y acciones. Esta consonancia se evidencia en su alineación con el Plan Estratégico de Gobierno de Panamá 2019-2024, enfatizando el compromiso sólido con la mitigación de la pobreza y desigualdad y el fortalecimiento de los servicios de vivienda. El proyecto resalta la modernización institucional del BHN como una medida crucial para aumentar la efectividad y eficiencia en la prestación de servicios habitacionales y enfrentar el déficit de vivienda, alineándose así con los objetivos de desarrollo tanto nacionales como internacionales, junto a su capacidad para implementar efectivamente sus metas, lo que subraya su operatividad y el impacto positivo potencial en el progreso socioeconómico de la población panameña.
517. Este enfoque integrado y la profunda alineación con políticas nacionales y objetivos globales subrayan la relevancia del proyecto y su potencial para generar un impacto duradero en el acceso a vivienda digna en Panamá, asegurando que se avance hacia un desarrollo que no deje a nadie atrás. La modernización del BHN es fundamental para este propósito, permitiendo una respuesta más eficiente a las necesidades habitacionales y contribuyendo significativamente a la reducción del déficit de vivienda en Panamá. La capacidad del proyecto para actuar efectivamente dentro del contexto nacional se manifiesta en su impulso hacia la modernización y digitalización, destinadas a optimizar la gestión interna y la calidad del servicio, iniciativas fundamentales para avanzar en la accesibilidad y calidad de los servicios de vivienda, respondiendo a las necesidades críticas señaladas por el BHN.
518. Las metas y acciones propuestas se consideran viables en el contexto socioeconómico de Panamá, atendiendo a la urgente necesidad de superar el déficit habitacional y reconociendo el rol esencial de la vivienda en el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza. La planificación del proyecto se ha basado en una evaluación realista de los recursos y capacidades institucionales disponibles, garantizando su factibilidad.

Conclusión 4: La coordinación institucional y la participación pública en el proyecto han sido claves para alinear objetivos con prioridades nacionales y asegurar la inclusión de diversas perspectivas, aunque se requiere fortalecimiento para una ejecución más sistemática y duradera.

519. La coordinación institucional y la participación pública se han destacado como pilares fundamentales en la implementación del proyecto "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional". Estos elementos han contribuido no solo a la alineación del proyecto con las prioridades nacionales, sino también a la promoción de un enfoque participativo que asegura la inclusión de diversas voces y perspectivas en el desarrollo y ejecución del proyecto.
520. El análisis de los hallazgos evidencia una efectiva coordinación entre el BHN, el PNUD, y otras entidades gubernamentales. Esta coordinación interinstitucional ha sido crucial para lograr sinergias, optimizar recursos. La estrategia de comunicación y participación pública, aunque enfrenta desafíos en términos de regularidad y alcance, ha logrado establecer vínculos significativos con la comunidad, promoviendo la conciencia sobre los objetivos y beneficios del proyecto.
521. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos coordinados, se observa la necesidad de fortalecer aún más estos procesos. La dependencia del voluntarismo y acciones individuales para impulsar la coordinación y el avance en políticas públicas subraya la importancia de desarrollar mecanismos de coordinación y comunicación más robustos y sistemáticos. La reflexión sobre la coordinación basada en el voluntarismo enfatiza la importancia de adoptar un enfoque más holístico y sistémico hacia la gestión de proyectos.
522. Por otro lado, la inclusión de la comunidad y la mejora de la conciencia pública, a través de estrategias comunicativas diversificadas, ha sido un aspecto positivo, aunque limitado. Las entrevistas y la revisión documental sugieren que esta participación pública ha contribuido al logro de resultados, demostrando cómo la sinergia entre la coordinación institucional y la participación pública puede acelerar los procesos hacia el desarrollo sostenible.
523. En resumen, mientras que la coordinación institucional y la participación pública han demostrado ser efectivas hasta la fecha, hay un llamado claro a fortalecer estos procesos para asegurar una implementación más sistemática y eficiente. El desarrollo de un "ecosistema" más interconectado y responsivo, que integre la coordinación institucional con la participación y conciencia pública, podría mejorar significativamente la ejecución, alcanzar las metas previstas y mantener los resultados duraderos en el tiempo.

Conclusión 5: La estrategia de comunicación del proyecto ha enfrentado desafíos en regularidad y alcance, necesitando innovación y diversificación para mejorar la efectividad y extender su impacto entre las partes interesadas.

524. La estrategia de comunicación del proyecto "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional" ha jugado un papel crucial en la promoción de sus objetivos y en la facilitación de la participación de las partes interesadas. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados para establecer una comunicación efectiva, se han identificado desafíos significativos en cuanto a la regularidad y el alcance de estas comunicaciones.
525. Los hallazgos obtenidos a través de las entrevistas con las partes interesadas y la revisión de los documentos del proyecto revelan que, aunque se han hecho intentos por comunicar los avances y logros del proyecto, estas acciones no siempre han logrado alcanzar a toda la audiencia objetivo ni han mantenido una constancia que facilite una comprensión profunda y sostenida del impacto y beneficios del proyecto. Este aspecto se ve reflejado

en la percepción de algunas partes interesadas que expresaron la necesidad de mejorar la visibilidad de las acciones del proyecto y su impacto en la comunidad.

526. Aunque la iniciativa ha logrado establecer canales de comunicación, la efectividad de estos mecanismos para llegar a una audiencia más amplia y diversa ha sido limitada. La retroalimentación recogida indica la necesidad de adoptar enfoques más innovadores y diversificados en las estrategias de comunicación, que puedan adaptarse mejor a las necesidades y preferencias de diferentes grupos dentro de la comunidad objetivo.
527. La inclusión de tecnologías digitales y redes sociales, así como la implementación de campañas de sensibilización y educación pública, podrían mejorar significativamente el alcance y la efectividad de la comunicación del proyecto. Además, es esencial asegurar una comunicación regular y consistente que no solo informe sobre los logros y avances, sino que también abra espacios para la participación activa y el diálogo constructivo con las partes interesadas.
528. Por último, la mejora de la estrategia de comunicación del proyecto debe considerar la integración de temas transversales importantes, como la igualdad de género y la inclusión social, asegurando que los mensajes y contenidos reflejen y promuevan estos valores fundamentales.
529. En conclusión, si bien el proyecto ha realizado esfuerzos significativos en comunicación y participación pública, la identificación de desafíos en la regularidad y el alcance subraya la importancia de revisar y fortalecer la estrategia de comunicación. A través de un enfoque más inclusivo, diversificado y constante, es posible ampliar el impacto del proyecto, fomentando una mayor comprensión y apoyo entre las partes interesadas y la comunidad en general.

6.2 Coherencia

Conclusión 6: El proyecto ha logrado una coordinación operativa efectiva y una adaptación normativa proactiva, destacando por su alineación con la legislación nacional para la mejora en la titulación y formalización de propiedades.

530. El proyecto ha destacado por su capacidad de establecer una coordinación operativa efectiva con entidades gubernamentales esenciales como ANATI y MIVIOT. Esta cooperación interinstitucional ha sido catalizada por la Ley 284 de 2022, la cual ha proporcionado un marco legal propicio para acelerar la titulación y mejorar la administración de la propiedad horizontal, reflejando una notable adaptación del proyecto a los cambios legislativos y un compromiso firme con la optimización de procesos esenciales para la sostenibilidad de las viviendas dignas.
531. En el contexto normativo, es importante reconocer también la influencia del Decreto Ejecutivo No. 36 del 30 de noviembre de 2023, el cual ha tenido un papel complementario en la estrategia de titulación masiva del proyecto. Este decreto ha introducido procedimientos específicos que han permitido abordar con mayor eficacia la gestión de las titulaciones a gran escala, demostrando capacidad proactiva, flexibilidad y la capacidad de respuesta del proyecto ante nuevas directrices normativas.
532. Sin embargo, a pesar del progreso significativo en la respuesta normativa, para la cooperación intersectorial, los hallazgos del proyecto indican la existencia de oportunidades para mejorar los mecanismos de coordinación. En particular, se destacan los desafíos asociados con la integración tecnológica, destacando la posibilidad de implementar plataformas tecnológicas integradas y sistemas de información interoperables que puedan apoyar una gestión más eficiente y transparente de la propiedad horizontal y la titulación de tierras.

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

533. Este enfoque integral no solo refleja las capacidades del proyecto para responder a los imperativos legales y de gobernanza, sino que también evidencia una perspectiva proactiva y dinámica que puede establecer precedentes para futuras iniciativas en el ámbito del desarrollo urbano y la administración territorial. La adaptación a la Ley 284 de 2022 y la implementación del Decreto Ejecutivo No. 36 de 2023 se presentan como ejemplos significativos de cómo el proyecto ha sido proactivo en lograr estos cambios y está en armonía con la legislación nacional, ofreciendo un camino hacia una mayor coherencia con las políticas públicas de Panamá.

Conclusión 7: El proyecto exhibe potencial para ser un vehículo de cambio social significativo, ofreciendo una oportunidad para promover la cohesión social y responder a las necesidades completas de los grupos en situación de vulnerabilidad.

534. Como conclusión, destaca cómo el proyecto tiene condiciones para ir más allá de la mera entrega de títulos de propiedad. Ha demostrado un fuerte potencial para fomentar la cohesión social y abordar de manera integral las necesidades de los grupos más vulnerables. Esto se alinea con los hallazgos que resaltan la colaboración efectiva del proyecto con múltiples actores e instituciones, tales como el Ministerio de la Mujer, para abordar no solo las necesidades de vivienda, sino también otras dimensiones críticas como la educación, la salud y la seguridad.

535. Este potencial holístico del proyecto responde a una visión multidimensional de la pobreza y el desarrollo, reconociendo que las necesidades de las comunidades van más allá del acceso físico a una vivienda. La integración de tecnologías de información y comunicación para la georreferenciación y el análisis de datos territoriales es un ejemplo de cómo el proyecto puede utilizar herramientas innovadoras para identificar y abordar de manera efectiva las brechas en la cobertura de servicios y las necesidades de las comunidades.

536. La colaboración con instituciones como el Ministerio de Desarrollo Social, el INADEH, y el Ministerio de Seguridad Pública, entre otros, refuerza la capacidad del proyecto para contribuir a los objetivos más amplios de política pública en Panamá. Esta sinergia entre distintos sectores y niveles de gobierno es fundamental para avanzar hacia un desarrollo territorial centrado en la persona, que no solo mejore las condiciones habitacionales, sino que también fortalezca la cohesión social y promueva una atención integral.

537. Sin embargo, el desafío persiste en fortalecer aún más estos enfoques colaborativos y holísticos, asegurando que el proyecto no solo responda a las necesidades inmediatas de vivienda, sino que también contribuya a la resiliencia y el bienestar a largo plazo de las comunidades.

538. Esta conclusión resalta la importancia de adoptar un enfoque integral y coordinado para abordar las complejas necesidades de los grupos en situación de vulnerabilidad de la sociedad a nivel de género, discapacidad y étnico-raciales. Al promoverlo, las/os ciudadanas/os tienen la oportunidad de vivenciar como las políticas públicas no solo facilitan el acceso a la vivienda, sino que también se convierte en un catalizador para el desarrollo comunitario y la inclusión social, en línea con los objetivos de desarrollo sostenible y las políticas nacionales de desarrollo. La experiencia y aprendizaje del proyecto ofrecen valiosas lecciones para la implementación de políticas públicas más inclusivas y efectivas en el futuro.

6.3 Eficacia

Conclusión 8: El proyecto ha alcanzado avances significativos en el fortalecimiento institucional y la modernización del Banco Hipotecario Nacional, aunque la implementación completa de ciertos procesos clave aún está pendiente.

539. El proyecto ha mostrado progresos significativos hacia el cumplimiento de los objetivos para el fortalecimiento institucional y la modernización del Banco Hipotecario Nacional, como se evidencia, a modo de ejemplo, en la creación y adopción parcial de manuales de riesgo, la modernización de procesos internos y la actualización tecnológica, entre otros. A pesar de estos avances, la conclusión completa y efectiva de la implementación de algunos procesos sigue en espera, lo que señala la necesidad de acción continuada para afianzar las mejoras en la capacidad operativa del BHN.
540. El análisis de eficacia refleja que los avances en el fortalecimiento institucional y la modernización son pasos cruciales en la dirección correcta. Sin embargo, el efecto de estas iniciativas se verá plenamente cuando los manuales de riesgo y procedimientos optimizados sean completamente aprobados e integrados en la praxis diaria del BHN. Es de esperar que la implementación completa de estos cambios consolide la estructura organizativa y operativa del BHN y mejore su capacidad para servir de manera efectiva a las personas beneficiarias.
541. Para respaldar la sostenibilidad de estos avances, se recomienda priorizar la aprobación final de los manuales de riesgo, constituir la unidad de riesgo y asegurar que se establezcan procesos claros para la adopción de los procedimientos internos revisados. Además, es fundamental que se establezca un sistema robusto de seguimiento y evaluación que permita medir el efecto real de la modernización de procesos en la operativa del BHN y en el servicio a su clientela. Estas acciones serán cruciales para garantizar que el BHN no solo alcance sus metas de eficacia a corto plazo, sino que también establezca un fundamento sólido para el desarrollo institucional continuo y la prestación de servicios de calidad en el futuro.

Conclusión 9: La modernización tecnológica en el Banco Hipotecario Nacional ha avanzado considerablemente con la actualización de sistemas y la implementación de nuevas medidas de seguridad, aunque es crucial completar la fase de pruebas para asegurar la funcionalidad y seguridad completas.

542. La iniciativa del proyecto en modernizar las operaciones del Banco Hipotecario Nacional (BHN) mediante la actualización tecnológica ha logrado avances significativos, principalmente en la actualización del sistema bancario central y la implementación de un nuevo Data Center, lo cual es indicativo de una transición hacia una infraestructura más robusta y segura. No obstante, el proyecto aún se encuentra en una etapa crucial, la de pruebas, que es imprescindible para verificar la funcionalidad total y la integración efectiva con otras entidades financieras.
543. El progreso hacia la seguridad y eficiencia de la información señala un compromiso encomiable con la innovación y mejora continua. Las nuevas herramientas de seguridad, como SIEM Agent y Policy Minder, refuerzan este enfoque. Sin embargo, es crucial completar las fases de prueba y corrección de cualquier deficiencia identificada para alcanzar la funcionalidad plena del sistema. La eficacia de estas innovaciones se podrá validar plenamente solo cuando se demuestre su capacidad para proteger la información contra amenazas y vulnerabilidades emergentes y facilitar operaciones bancarias seguras y confiables para la clientela.

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

544. Para garantizar que estas mejoras tecnológicas contribuyan de manera sostenible a la eficacia del BHN, es recomendable que la fase de pruebas se realice de manera exhaustiva y con suficiente tiempo para ajustar y resolver cualquier problema que pueda surgir. Esto implica no solo una revisión técnica, sino también la formación adecuada del personal para que puedan utilizar y mantener eficazmente la nueva tecnología. Asimismo, es fundamental la colaboración entre los departamentos de IT, seguridad y operaciones del banco, y posiblemente con expertos externos, para garantizar que la transición a la nueva infraestructura tecnológica se realice sin comprometer la continuidad de los servicios o la seguridad de la información.
545. La modernización tecnológica es una piedra angular para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente en el BHN, y estos esfuerzos deben ser apoyados por prácticas de seguimiento y evaluación que permitan una adaptación ágil a las necesidades cambiantes y a los avances tecnológicos en el sector bancario. La conclusión definitiva de esta modernización y las pruebas asociadas son pasos indispensables para que el BHN ofrezca un servicio alineado con las expectativas de seguridad y accesibilidad de su clientela y esté a la vanguardia en el sector financiero de Panamá.

Conclusión 10: La formalización de la Propiedad Horizontal y la titulación de apartamentos han avanzado significativamente, contribuyendo a la seguridad de tenencia y el empoderamiento económico y social de las familias beneficiarias, aunque se requiere mayor atención e intensificación de las etapas finales del proceso para asegurar la entrega efectiva de escrituras públicas antes de la finalización del proyecto.

546. El proyecto ha evidenciado un compromiso claro con la inclusión social y la seguridad de tenencia a través de la formalización de la Propiedad Horizontal (PH) y la titulación individual de apartamentos, aspectos fundamentales para el empoderamiento y estabilidad de las familias beneficiarias. La incorporación de edificaciones al régimen de PH y el proceso de titulación individual reflejan un impacto directo y positivo en la comunidad, proporcionando no solo seguridad jurídica sino también potenciando el acceso a servicios financieros y mejoras habitacionales.
547. A pesar de los avances, la finalización de la titulación individual y la entrega efectiva de escrituras públicas aún requieren atención. Es primordial mantener la dinámica y el ritmo de trabajo para concluir con la titulación restante, con una especial atención en las fases finales de registro y entrega. El proyecto debe continuar su enfoque en la solución de cualquier barrera burocrática o logística que pueda retrasar o impedir la entrega de títulos, y garantizar que las familias reciban la documentación necesaria que certifique su propiedad.
548. Es vital que este proceso se desarrolle de manera equitativa y con consideración a la igualdad de género, asegurando que las mujeres, a menudo las más vulnerables a la inseguridad de tenencia, sean reconocidas y registradas adecuadamente en las escrituras. Además, la participación y el empoderamiento de las personas beneficiarias en el proceso no solo promueve la transparencia y el sentido de propiedad, sino que también contribuye a una gestión más sostenible y responsable de las PH.
549. La eficacia de estas acciones se verá reforzada mediante una comunicación clara y efectiva con las personas beneficiarias y una coordinación interinstitucional ágil, que facilite el intercambio de información y la resolución de problemas de forma proactiva. A su vez, la monitorización y evaluación continua de estas actividades proporcionará lecciones valiosas para la adaptación de estrategias y la replicabilidad de buenas prácticas en otros contextos similares.

550. En definitiva, la agilización de los procesos de formalización y titulación es un indicativo de la eficacia del proyecto y su contribución al desarrollo social y económico de las familias panameñas, subrayando el papel esencial del proyecto en la mejora de la calidad de vida y en la estructuración de un sistema de tenencia más justo y sostenible.

Conclusión 11: La formalización de asentamientos informales sugiere un avance hacia el empoderamiento económico y la inclusión social, otorgando a las familias seguridad jurídica y potencial acceso a oportunidades económicas.

551. El proyecto ha alcanzado un hito significativo en el impulso al empoderamiento económico y la inclusión social mediante la formalización y entrega de escrituras públicas, particularmente en la comunidad de La Alameda. Este logro es una clara indicación del potencial del proyecto para impactar positivamente en la vida de las/os ocupantes informales, proporcionando seguridad jurídica de la tenencia de la tierra y acceso a oportunidades económicas a través del crédito y la inversión en mejoras habitacionales.

552. El compromiso del proyecto con la titulación de asentamientos informales es un reflejo de la prioridad dada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y al derecho a una vivienda adecuada. No obstante, para alcanzar un resultado pleno y sostenido, es crítico mantener la agilidad en los procesos de aprobación y entrega de títulos pendientes. Las estrategias deben estar orientadas a superar los cuellos de botella administrativos y legales que podrían retrasar la finalización de la titulación individual.

553. Asegurar que los procesos sean inclusivos y equitativos es esencial, especialmente en términos de igualdad de género. Las mujeres, quienes frecuentemente se enfrentan a mayores barreras para acceder a la propiedad de la tierra, deben ser un grupo focal en las políticas de titulación, garantizando que sus nombres estén presentes en las escrituras y que sus derechos como copropietarias sean reconocidos.

554. Además, el proyecto debe contemplar y abordar las necesidades de las comunidades con discapacidad, asegurando los procesos de titulación y promoviendo la accesibilidad en las intermediaciones al asentamiento. La inclusión de todos los grupos en situación de vulnerabilidad es fundamental para lograr una sociedad más justa y para maximizar el efecto social del proyecto.

555. Es crucial que estas intervenciones sean acompañadas por una evaluación constante y un monitoreo efectivo para medir sus efectos en la estabilidad socioeconómica de las comunidades. El uso de herramientas de seguimiento y la recopilación de datos deben ser implementados para asegurar una evaluación precisa del progreso y facilitar la toma de decisiones informada.

556. El enfoque del proyecto en la titulación de asentamientos informales es una muestra del compromiso a largo plazo con las comunidades y la visión de un desarrollo inclusivo. La continuación de estos esfuerzos, con un enfoque firme en la eficacia y la equidad, no solo cumple con los requisitos técnicos y legales, sino que también refuerza los fundamentos de la dignidad y el progreso humano. Con la fecha de finalización del proyecto en diciembre de 2024, la proyección es positiva y se alinea con la expectativa de lograr una transformación sustancial en la vida de las personas beneficiarias y sus comunidades.

Conclusión 12: La recopilación y utilización de datos mediante censos y encuestas, aunque fundamental, requiere de mejoras significativas en la desagregación (sexo, discapacidad, etnias, entre otros) y análisis detallado para evaluar con precisión el impacto diferencial de las intervenciones del proyecto.

557. La recopilación de datos mediante censos y encuestas ha sido una parte fundamental de las estrategias del proyecto para comprender las dinámicas y necesidades de las comunidades afectadas. Sin embargo, la efectividad de estas iniciativas se ve limitada por la ausencia de una desagregación y análisis detallado de los datos recogidos. Esta limitación obstaculiza la capacidad del proyecto para evaluar con precisión los efectos diferenciados de sus intervenciones y adaptar sus estrategias de manera informada a las necesidades específicas de diferentes grupos, incluyendo consideraciones de género, discapacidad y diversidad étnica.
558. Para superar este desafío y maximizar los efectos del proyecto, es imperativo adoptar y aplicar metodologías de análisis más robustas. Esto permitiría no solo una comprensión más profunda de las condiciones socioeconómicas de las comunidades beneficiarias sino también la identificación de patrones y tendencias que podrían informar la formulación de políticas públicas más efectivas y dirigidas. Además, un análisis detallado facilitaría la identificación de brechas y áreas de oportunidad para intervenciones futuras, asegurando que los recursos sean dirigidos de manera más eficiente hacia donde sean más necesarios.
559. La inclusión de análisis de datos que contemple la desagregación por género, edad, discapacidad y etnicidad, entre otros factores, es fundamental para entender las múltiples dimensiones de la pobreza y la desigualdad. Esto no solo es crucial para el diseño de políticas públicas inclusivas y equitativas sino también para el seguimiento y evaluación del progreso hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a nivel local y nacional.
560. Implementar tales metodologías requerirá una inversión en capacitación y recursos, tanto tecnológicos como humanos, para asegurar que el equipo del proyecto y las partes interesadas estén equipadas/os con las habilidades necesarias para realizar análisis complejos de datos. Además, es esencial establecer colaboraciones con instituciones académicas y de investigación que puedan aportar experiencia técnica y metodológica en este ámbito.
561. En lo interno, el diagnóstico de igualdad de género, realizado por PNUD, es un paso crucial hacia el reconocimiento y la acción efectiva para cerrar las brechas de género y promover un ambiente laboral más equitativo e inclusivo. Los hallazgos y recomendaciones del PNUD proporcionan una hoja de ruta valiosa para el BHN en su esfuerzo por cumplir con los estándares internacionales de igualdad de género, y se alinean con los objetivos del proyecto de 'Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del BHN', que busca no solo mejorar los procesos financieros sino también las prácticas de recursos humanos en la institución.
562. En conclusión, el fortalecimiento de las capacidades de análisis y desagregación de datos dentro del proyecto no solo mejorará la comprensión del impacto y la eficacia de las intervenciones realizadas, sino que también proporcionará una base sólida para la toma de decisiones informada y la formulación de políticas públicas más precisas y efectivas. Este enfoque asegurará que el proyecto contribuya de manera más significativa a la reducción de la desigualdad y al avance hacia un desarrollo inclusivo y sostenible.

Conclusión 13: Aunque se han realizado esfuerzos iniciales para integrar consideraciones de igualdad de género en el proyecto, se identifica una necesidad crucial de profundizar y sistematizar esta integración para asegurar la participación inclusiva de todos los grupos en situación de vulnerabilidad.

563. A pesar de los esfuerzos iniciales por integrar consideraciones de igualdad de género en el proyecto, se reconoce la necesidad de profundizar y sistematizar la incorporación de la perspectiva de género y garantizar la participación inclusiva de todos los grupos en situación de vulnerabilidad. La implementación de medidas destinadas a fomentar la igualdad de género ha dado pasos importantes, como la entrega de títulos de propiedad preferencialmente a mujeres en algunos casos, pero aún es crucial fortalecer estas iniciativas para abordar las desigualdades estructurales de manera más comprehensiva y efectiva.
564. Para avanzar hacia una mayor equidad, el proyecto debe adoptar un enfoque holístico que no solo reconozca las diferencias de género sino también cómo se producen intersecciones con otros factores de vulnerabilidad, como la edad, la discapacidad y la pertenencia étnica. Esto implica no solo ajustar las estrategias de intervención para abordar estas intersecciones de manera específica sino también garantizar que los mecanismos de participación estén diseñados para ser accesibles y acogedores para todos los miembros de la comunidad.
565. Es relevante continuar con la implementación de las capacitaciones específicas en género y sensibilización para todo el personal involucrado en el proyecto y funcionarias/os del BHN, asegurando que tengan las competencias necesarias para aplicar este enfoque en todas las fases de implementación. Además, la evaluación del impacto de las intervenciones debe incluir indicadores específicos de género y otros relevantes para medir el progreso en la reducción de desigualdades y en el empoderamiento de las mujeres y otros grupos en situación de vulnerabilidad.
566. La colaboración con organizaciones especializadas en género y derechos de los grupos en situación de vulnerabilidad puede proporcionar asesoría experta y promover sinergias que enriquezcan el enfoque del proyecto. Establecer asociaciones con estas entidades podría facilitar el acceso a herramientas metodológicas probadas y a experiencias relevantes de otros contextos.
567. En síntesis, la integración efectiva de la perspectiva de género y la participación inclusiva exige una dedicación continua y una reflexión crítica sobre las prácticas actuales, junto con un compromiso renovado con la implementación de estrategias que promuevan la igualdad de forma tangible y mensurable. Al hacerlo, el proyecto no solo cumplirá con sus objetivos de eficacia, sino que también contribuirá significativamente al desarrollo sostenible y justo, asegurando que los beneficios lleguen equitativamente a todos los miembros de la sociedad.

Conclusión 14: El proyecto ha avanzado en influir en las políticas públicas, particularmente en sus niveles de maduración creciente en igualdad de género, lo cual es crucial para mejorar las prácticas de gobernanza y fomentar el desarrollo sostenible, sin embargo, enfrenta desafíos en la trazabilidad y la documentación sistemática de sus logros, lo que complica la evaluación de su durabilidad y la visibilidad de sus resultados a largo plazo.

568. El proyecto ha logrado avanzar en la influencia de políticas públicas, especialmente en áreas relacionadas con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Estos avances son fundamentales para el fortalecimiento de las prácticas de gobernanza y el desarrollo sostenible. Sin embargo, se identifica un desafío significativo en la trazabilidad y

documentación sistemática de estos resultados, lo que dificulta la visibilidad de los impactos y su sostenibilidad a largo plazo.

569. Para abordar estos desafíos, es crucial establecer mecanismos robustos de monitoreo y evaluación que permitan seguir el progreso del proyecto en tiempo real y documentar de manera eficaz su influencia en las políticas públicas. Esto incluye el desarrollo de indicadores claros y medibles que reflejen el impacto en la igualdad de género y en la inclusión social, así como la posible implementación de estudios de caso y evaluaciones de impacto que profundicen en el análisis de las transformaciones generadas.
570. La colaboración con instituciones gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil es un camino posible para garantizar que los aprendizajes y avances del proyecto se integren en las políticas públicas y las prácticas de gobernanza de manera sostenible. Esto implica no solo compartir los resultados y lecciones aprendidas sino también trabajar conjuntamente en la elaboración de estrategias y políticas que reflejen las necesidades y aspiraciones de los grupos en situación de vulnerabilidad, incluidas las mujeres.
571. Además, se destaca la importancia de fortalecer la capacidad institucional del BHN y de otras entidades involucradas para asegurar que la igualdad de género y la inclusión social se conviertan en componentes centrales de su gestión y planificación estratégica. El camino ya ha sido iniciado con la intención de acceder al Sello de Igualdad de Género. Esto también podría lograrse a través de la capacitación continua del personal, la inclusión de objetivos de igualdad de género en los planes operativos (presupuesto sensible a género) y la asignación de recursos específicos para la implementación de estas iniciativas.
572. Finalmente, la sostenibilidad de los efectos del proyecto en las políticas públicas y la gobernanza depende de la voluntad política y del compromiso continuo de todos los actores involucrados. La creación de plataformas de diálogo y coordinación entre el gobierno, el sector privado, la sociedad civil y las comunidades beneficiarias puede facilitar este proceso, asegurando que los avances logrados se mantengan y se amplíen en el futuro.
573. En resumen, el proyecto ha demostrado potencial para influir en las políticas públicas y mejorar las prácticas de gobernanza en áreas clave como la igualdad de género y la inclusión social. Para maximizar este impacto, es necesario adoptar un enfoque sistemático y colaborativo que involucre a todas las partes interesadas y que se centre en la documentación, el monitoreo y la evaluación continuos de los resultados.

6.4 Eficiencia

Conclusión 15: La gestión presupuestaria del proyecto ha mostrado una importante capacidad para adaptarse a desafíos externos significativos como la pandemia y conflictos sociales, manteniendo la continuidad de las operaciones sin comprometer los objetivos a largo plazo. No obstante, la ejecución presupuestaria destaca la necesidad de mejorar la precisión en la planificación y la gestión de expectativas.

574. La gestión presupuestaria del proyecto en el Banco Hipotecario Nacional ha evidenciado una capacidad notable para adaptarse a desafíos externos significativos, como los impactos prolongados de la pandemia y los conflictos sociales, manteniendo la continuidad operativa sin comprometer los objetivos a largo plazo. Sin embargo, la ejecución del presupuesto revela una necesidad crítica de ajuste en la precisión de la planificación financiera y en la gestión de las expectativas. Se ha observado una discrepancia entre los presupuestos planificados y los gastos ejecutados, lo que sugiere un espacio considerable para mejorar la estimación y asignación de recursos.

575. Fortalezas identificadas incluyen la capacidad de respuesta proactiva del proyecto ante circunstancias imprevistas y su flexibilidad para reajustar los planes y presupuestos en consecuencia. Este dinamismo ha permitido que el proyecto progrese pese a los contratiempos, reflejando una gestión enfocada en la sostenibilidad de las acciones y la resiliencia institucional.
576. Como oportunidades de mejora, resalta la sobrestimación en la capacidad de ejecución que ha llevado a variaciones presupuestarias considerables. Esta sobrestimación ha conllevado, en ocasiones, a subutilización de los recursos disponibles, señalando la necesidad de una gestión financiera más realista y adaptativa. También se hace evidente la necesidad de mejorar los mecanismos de seguimiento y evaluación financiera para detectar y ajustar desviaciones de manera oportuna.
577. La gestión de los recursos debe, por ende, reforzarse con una planificación que integre las lecciones aprendidas y que sea más realista con respecto a las capacidades de ejecución reales del BHN. Se recomienda que el proyecto implemente una metodología de planificación presupuestaria que incorpore análisis de riesgos y escenarios para anticipar y mitigar desviaciones. Además, es fundamental asegurar la alineación entre la planificación presupuestaria y la capacidad de ejecución para optimizar la eficiencia en el uso de los recursos.
578. En el ámbito de la igualdad de género y la inclusión, el proyecto debe asegurarse de que la planificación y ejecución presupuestaria contemplen la distribución equitativa de los recursos para apoyar intervenciones que beneficien a todos los grupos de manera inclusiva, incluyendo la perspectiva de género y consideraciones para personas con discapacidad. Esta aproximación debería reflejarse en una asignación presupuestaria que promueva la igualdad y el empoderamiento, y que se vea respaldada por un análisis de impacto diferenciado que corrobore la equidad en la distribución y el uso efectivo de los recursos asignados.
579. Por lo tanto, se concluye que, aunque el proyecto ha demostrado ser eficaz en la gestión proactiva de recursos frente a desafíos externos, se requiere una mejora en la precisión de la planificación presupuestaria y en la coordinación entre planificación y ejecución. A través de una mejor planificación y una gestión financiera más adaptativa, el proyecto podrá optimizar la eficiencia en la asignación y uso de recursos, garantizando así que se cumplan los objetivos propuestos y que el impacto sea sostenible y equitativo.

Conclusión 16: La modernización del Banco Hipotecario Nacional está impulsando una eficiencia operativa y transformación digital sostenibles, pero su éxito a largo plazo depende de una evaluación continua y de garantizar la equidad y accesibilidad en su implementación.

580. El proceso de modernización institucional y tecnológica del Banco Hipotecario Nacional (BHN), facilitado por el proyecto, representa un avance crucial hacia la eficiencia operativa y la transformación digital. La adopción de nuevas tecnologías y la actualización de sistemas bancarios demuestran ir teniendo resultados positivos, permitiendo una mejor gestión de los servicios y un aumento en la seguridad de la información. No obstante, es esencial llevar a cabo un análisis detallado que evalúe el retorno sobre la inversión de estas innovaciones tecnológicas para determinar su eficiencia real en término de los resultados.
581. Los puntos fuertes en este ámbito incluyen la creación de un nuevo Data Center y la actualización del Core Bancario, que son pasos progresivos hacia una infraestructura de TI más robusta y segura. Estas mejoras son significativas, pero deben ser corroboradas por medio de pruebas rigurosas y una integración exitosa con sistemas existentes para confirmar su eficacia en mejorar la prestación de servicios a la clientela.

582. Entre las debilidades se encuentra la necesidad de fortalecer la evaluación de los efectos de la modernización tecnológica en la operatividad diaria del banco. La eficacia de la transformación digital se debe medir no solo en términos de la implementación de tecnología sino también por su contribución a los objetivos operativos y estratégicos del BHN. Esto requiere indicadores claros y medibles que reflejen los impactos y cambios deseados por la actualización tecnológica.
583. La formalización de la propiedad y la transición a la propiedad horizontal se han identificado como prácticas que resultan en gestión eficiente y en ahorros significativos, así como en el empoderamiento económico de las familias beneficiadas. La reducción de costos derivados de la transición de los edificios a la propiedad horizontal parece ser un claro ejemplo del potencial de las inversiones estratégicas del proyecto para generar efectos duraderos y beneficios económicos.
584. Para abordar temas transversales, como la igualdad de género y la inclusión social, la modernización debe ir acompañada de estrategias que fomenten la participación equitativa. Las tecnologías y los procesos modernizados deben ser accesibles para todos y todas, asegurando que tanto las mujeres como los hombres se beneficien por igual de las mejoras y que las personas con discapacidad no se vean excluidas por barreras tecnológicas.
585. En conclusión, la innovación y la modernización son fundamentales para el desarrollo y la eficiencia del BHN. Sin embargo, la evaluación de su eficiencia y el retorno sobre la inversión deben ser continuos para asegurar que los recursos se utilicen de manera efectiva. La integración exitosa de estas mejoras tecnológicas y procesos modernizados es crucial para lograr un impacto significativo en el servicio al cliente y la operatividad interna del banco, contribuyendo así al empoderamiento económico y la inclusión social en Panamá.

Conclusión 17: El fortalecimiento institucional y el desarrollo del capital humano en el Banco Hipotecario Nacional han avanzado la eficiencia operativa, aunque es esencial asegurar que las actividades de capacitación estén estrechamente alineadas con los resultados institucionales y operativos deseados.

586. La inversión del proyecto en el fortalecimiento institucional y el desarrollo del capital humano ha sido un factor clave para avanzar hacia una mayor eficiencia operativa del Banco Hipotecario Nacional (BHN). La implementación de iniciativas de capacitación y desarrollo del personal refleja un alineamiento estratégico con los objetivos de la institución, particularmente en lo que respecta a la mejora del clima organizacional, con la realización de mediciones de clima como línea base para tomas de decisiones informadas y continuas.
587. Asimismo, el compromiso con la igualdad de género es patente, como lo demuestra la aspiración del BHN por obtener el Sello de Igualdad de Género. Este sello es un reconocimiento a las políticas y prácticas que promueven la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres dentro de las organizaciones.⁴⁸

⁴⁸ Después de la entrega del borrador del informe final, se recibió información adicional que resalta la importancia y la dedicación del Banco Hipotecario Nacional hacia la igualdad de género. Esto incluye manuales y políticas, como el "Manual de organización funcional de la Oficina de Igualdad de Género", la "Política de Igualdad de Género", el "Protocolo para identificar, prevenir, atender y sancionar la violencia de género y actos discriminatorios", la "Guía para integrar la perspectiva de género en programas y servicios", y la "Guía de Lenguaje Inclusivo". Estos documentos, que están en proceso de aprobación por el Gerente General tras la creación de la Oficina de Igualdad de Género por la Junta Directiva, subrayan el compromiso institucional con la promoción de la igualdad de género y la inclusión social. Hasta el momento de la resolución, el 26 de abril de 2024, los documentos estaban sujetos a cambios y se

588. Sin embargo, para garantizar una mejora continua en la eficiencia y eficacia del BHN, es crucial asegurar la coherencia y conexión entre las actividades de capacitación y los resultados institucionales deseados. La capacitación y el desarrollo del personal deben estar vinculados de manera explícita a los indicadores de desempeño y resultados institucionales para evaluar su impacto efectivo en la eficiencia operativa del banco.
589. Una de las áreas de mejora identificada en el proyecto es la integración de los esfuerzos del Banco Hipotecario Nacional (BHN) con los sistemas administrativos y de gobernanza nacionales. Mientras que se han dado pasos iniciales hacia esta integración, para lograr una eficiencia óptima y sostenibilidad a largo plazo, se requiere un esfuerzo más sistemático y estratégico. Esto incluye asegurarse de que los procedimientos y servicios del BHN no solo cumplan con los estándares nacionales y se alineen con otras iniciativas gubernamentales, sino que también se beneficien de las eficiencias que pueden surgir a través de una mayor interoperabilidad con sistemas gubernamentales existentes.
590. Además, la participación comunitaria en la toma de decisiones aún puede intensificarse. La inclusión activa de las personas beneficiarias y otros grupos de interés no sólo mejora la transparencia y la rendición de cuentas del proyecto, sino que también asegura que los servicios y las intervenciones estén estrechamente alineados con las necesidades y prioridades de la comunidad. Esto no solo es una cuestión de equidad y gobernanza participativa, es también un componente crítico de la eficiencia operativa, ya que la contribución de la comunidad puede llevar a una utilización más efectiva de los recursos y a una mayor eficacia en la consecución de los resultados.
591. Por tanto, para fortalecer estos aspectos, el proyecto podría beneficiarse de la implementación de un marco más formalizado que guíe la integración con los sistemas nacionales y promueva un modelo de gobernanza más inclusivo. Esto podría implicar la creación de comités de coordinación con representantes gubernamentales y líderes comunitarios, así como el desarrollo de protocolos claros para la contribución y retroalimentación de la comunidad. Al hacerlo, el BHN no solo mejorará la eficiencia y eficacia de sus operaciones, sino que también establecerá una base más sólida para el éxito continuo y el impacto duradero de sus programas y servicios.
592. Al analizar los hallazgos sobre eficiencia, estos puntos están implícitamente conectados con la idea de que la eficiencia no se limita a la administración de recursos financieros y humanos, sino que también incluye cómo se enmarca el proyecto dentro del contexto más amplio de los sistemas administrativos del país y cómo involucra a las personas beneficiarias en la gestión y ejecución del mismo. Profundizar y sistematizar estas prácticas puede significar desarrollar mecanismos más estructurados para la integración con los sistemas nacionales y la inclusión de la comunidad, de manera que se conviertan en una parte estándar y sostenible de las operaciones del BHN, asegurando así la eficiencia y equidad en la prestación de servicios.

6.5 Sostenibilidad

Conclusión 18: Es crucial fortalecer la implementación y garantizar la autonomía post-Proyecto mediante el desarrollo continuo de capacidades y la mejora en la operacionalización de indicadores específicos y medibles, especialmente en perspectivas de género e inclusión.

593. El proyecto ha hecho avances significativos en la incorporación de la perspectiva de género y en la atención a grupos en situación de vulnerabilidad, incluyendo a personas con

encuentran actualmente en revisión para la recolección de firmas por parte de los miembros de la Junta Directiva del banco.

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

discapacidad y grupos étnicos. Sin embargo, la evaluación de la sostenibilidad sugiere que la operacionalización de indicadores específicos y medibles aún requiere un reforzamiento. Este fortalecimiento es esencial para la evaluación precisa del progreso del proyecto y para garantizar una implementación efectiva y equitativa que pueda perdurar más allá de la finalización del programa.

594. Las estrategias de desarrollo de capacidades han demostrado ser un pilar en la estructura del proyecto, pero los hallazgos indican que es imperativo un enfoque continuado en el seguimiento y en la adaptabilidad de estas estrategias para mantener una gestión autónoma y efectiva a largo plazo. Se ha observado que, aunque hay un compromiso considerable por parte de las contrapartes y la comunidad, existen oportunidades para mejorar la comunicación y la sensibilización. El aumento de la apropiación por parte de las personas beneficiarias es fundamental para la continuidad y el impacto duradero del proyecto, y para ello, las estrategias de comunicación deben ser más efectivas y llegar de manera más integral a todas las partes interesadas.
595. La evaluación subraya la necesidad de un sistema de seguimiento y adaptación constante que sea capaz de responder a las necesidades cambiantes y a los desafíos emergentes. Esto es especialmente relevante para la integración de indicadores de género y la inclusión social, donde se deben tomar medidas concretas para mejorar la recopilación de datos y el análisis, lo cual facilitará la toma de decisiones informadas y la formulación de políticas públicas pertinentes.
596. Esta conclusión destaca la importancia de una gestión estratégica informada por datos y comprometida con la igualdad y la inclusión. Las recomendaciones subsecuentes deberán enfocarse en fortalecer estos aspectos críticos para asegurar que los logros del proyecto no solo sean sostenibles, sino que también sienten las bases para futuras intervenciones, alineadas con las prioridades nacionales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Conclusión 19: La resiliencia y sostenibilidad a largo plazo del proyecto, frente a cambios políticos y administrativos, exige una estrategia robusta que asegure el financiamiento y la consolidación de criterios de igualdad para mantener la integridad y continuidad del proyecto sin importar las dinámicas políticas.

597. El análisis de sostenibilidad revela que la estabilidad económica del proyecto corre riesgos ante la eventualidad de cambios en el panorama político y administrativo. La financiación, primordialmente apoyada por el Banco Hipotecario Nacional (BHN), requiere de una estrategia más amplia que contemple fuentes alternativas para garantizar la sostenibilidad de los servicios e infraestructuras esenciales. La falta de acciones concretas para la diversificación de las fuentes de financiamiento hasta la fecha plantea un desafío significativo que debe ser abordado para asegurar la resiliencia financiera del proyecto.
598. Por otro lado, los esfuerzos realizados para la gestión proactiva de riesgos y la planificación estratégica demuestran una anticipación a posibles fluctuaciones políticas y administrativas. Sin embargo, con la proximidad de cambios gubernamentales, es crucial reforzar estos mecanismos para proteger y perpetuar los beneficios alcanzados. La elaboración de informes de transición y la inclusión de estrategias de mitigación adecuadas en la planificación son pasos que deben consolidarse, permitiendo una transición gubernamental que no comprometa los avances del proyecto.
599. El impacto positivo del apoyo técnico y la asistencia del PNUD se ha sentido en la resiliencia institucional del proyecto, subrayando la importancia de la colaboración internacional para navegar transiciones políticas. La continuidad de esta colaboración y el fortalecimiento del marco legal y político ofrecen un camino para una adaptabilidad estratégica efectiva. El proyecto debe, por lo tanto, focalizarse en la consolidación de alianzas estratégicas y en la

- creación de una estructura financiera y administrativa que sea capaz de sostenerse en el tiempo y de adaptarse a las dinámicas cambiantes del entorno político y social de Panamá.
600. Esta conclusión pone de relieve la necesidad de un enfoque equilibrado que no solo mire hacia la implementación actual, sino que también proyecte la continuidad de los beneficios a largo plazo. Al asegurar una base financiera sólida y una planificación flexible y resistente a los cambios políticos, el proyecto contribuirá de manera sostenible al desarrollo urbano y habitacional de Panamá, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las prioridades nacionales.
601. Para fortalecer aún más la sostenibilidad del proyecto frente a la volatilidad política y administrativa, es recomendable institucionalizar criterios de igualdad. Esto garantizará que las políticas de gobernanza reflejen un compromiso continuo con la equidad y la inclusión, manteniendo el espíritu y los objetivos del proyecto a lo largo de diferentes administraciones. La paridad en la gobernanza, por ejemplo, no solo podrían fortalecer la representación equitativa en la toma de decisiones, sino que también puede contribuir a asegurar que las perspectivas de género y diversidad sean consideradas de manera sistemática en la planificación y ejecución del proyecto, contribuyendo a la resiliencia y adaptabilidad del mismo ante los inevitables cambios en el panorama político y social.

Conclusión 20: La consolidación de bases de datos socioeconómicos y su integración en la planificación y formulación de políticas públicas representan una oportunidad esencial para mejorar las intervenciones territoriales.

602. La iniciativa de consolidar una única base de datos a partir de los censos socioeconómicos, facilitada por la contribución puntual del LAB-PNUD, señala una oportunidad crucial para el proyecto en términos de planificación y formulación de políticas públicas basadas en un entendimiento más profundo de las necesidades territoriales. Este paso, aunque preliminar, destaca la potencialidad de los datos recolectados para influir positivamente en la adaptación y formulación de políticas y estrategias territoriales, alineadas con las necesidades específicas de las comunidades.
603. No obstante, la plena materialización de este potencial se encuentra en una fase incipiente, limitada por la necesidad de avanzar hacia un análisis y sistematización más estructurados de la información. Esto permitiría un aprovechamiento óptimo de los censos socioeconómicos como fuente de datos para actualizar bases de datos existentes y desarrollar estrategias de acción claras para las administraciones gubernamentales futuras.
604. La posible integración de estos datos en la implementación de actividades específicas, como el programa Mujer Aprende a Emprender en San Antonio, sirve como ejemplo de cómo la información detallada puede impulsar intervenciones concretas y significativas. Esta experiencia sugiere que, al expandirse y generalizarse, tal enfoque podría reforzar el empoderamiento local y contribuir al desarrollo territorial, en concordancia con las prioridades nacionales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
605. Este análisis subraya la oportunidad de implementar sistemas de análisis más avanzados y una actualización constante de las bases de datos, fundamentales para una planificación estratégica efectiva y la formulación de políticas públicas. Así, el proyecto tiene la posibilidad de enfocarse en mejorar la capacidad analítica y en sistematizar la gestión de información para asegurar la utilización óptima de los censos socioeconómicos y otras fuentes de datos en la toma de decisiones y en el diseño de políticas públicas, tanto locales como nacionales. Esto incluye la necesidad de capacitación del personal en la recopilación y análisis de datos, así como mejoras en la infraestructura tecnológica para manejar grandes volúmenes de información eficazmente.

606. Optimizar la gestión de información puede contribuir significativamente al desarrollo territorial y a la creación de políticas públicas más efectivas, asegurando la sostenibilidad y adaptabilidad de las intervenciones a las dinámicas cambiantes de la población y el entorno. Este enfoque alineado con las estrategias nacionales y los objetivos de desarrollo sostenible, destaca la importancia de avanzar en la gestión y análisis de información como un componente crítico para el éxito y la sostenibilidad del proyecto.

7 Recomendaciones

Elemento	Detalle
Título de Recomendación	Integración de tecnologías innovadoras y fortalecimiento de la gestión de información para la planificación territorial
Número de Recomendación	R1
Destinatario	Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Recomendación	Se recomienda a la UCP y al PNUD fortalecer y expandir el uso de tecnologías innovadoras y la integración de datos socioeconómicos y georreferenciados. Esto podría incluir el desarrollo y adopción de sistemas de información geográfica (SIG) para la planificación territorial, plataformas de gestión de proyectos basadas en la nube para mejorar la coordinación y seguimiento, soluciones de seguridad de la información para proteger datos sensibles, y la formación en análisis de datos para el personal relevante. Estas acciones permitirán una planificación y toma de decisiones basadas en evidencia, mejorando la prestación de servicios relacionados con la vivienda y el desarrollo urbano.
Prioridad	Medio a largo plazo
Correlación con Hallazgos	Párrafo 246, 368, 478, 481
Correlación con Conclusiones	Párrafo 602, 605
Estratégica/Operativa	Estratégica y operativa
Temas Transversales	Gestión de información y modernización tecnológica, con un énfasis adicional en igualdad de género e inclusión de personas con discapacidad para asegurar que la recopilación y análisis de datos consideren la diversidad de necesidades y condiciones de toda la población, promoviendo una planificación territorial inclusiva y equitativa.

Elemento	Detalle
Título de Recomendación	Fortalecer las capacidades del BHN y la UCP en la aplicación de tecnologías de información y comunicación
Número de Recomendación	R2
Destinatario	Banco Hipotecario Nacional (BHN), Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP)
Recomendación	Se recomienda al BHN y a la UCP profundizar en el uso estratégico de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para mejorar la gestión de datos y procesos internos. Esto podría incluir la implementación de sistemas avanzados de análisis de datos y georreferenciación para la toma de decisiones estratégicas.
Prioridad	Mediano plazo (Desarrollo e implementación gradual para garantizar la adaptabilidad y sostenibilidad del proceso).
Correlación con Hallazgos	Párrafo 414
Correlación con Conclusiones	Párrafo 545
Estratégica/Operativa	Estratégica (Apunta a un cambio significativo y de largo plazo en la forma en que el BHN y la UCP utilizan la tecnología para mejorar la eficiencia y la eficacia).
Temas Transversales	Incluye consideraciones sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, con especial atención a la inclusión de personas con discapacidad, asegurando que las soluciones tecnológicas sean accesibles para todos.

Elemento	Detalle
Título de Recomendación	Fortalecimiento de la comunicación y comprensión de los beneficios del Proyecto
Número de Recomendación	R3
Destinatario	Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP), Banco Hipotecario Nacional (BHN)
Recomendación	Se recomienda a la UCP y al BHN diseñar e implementar una estrategia de comunicación integral que mejore la comprensión de los beneficios y el valor del proyecto entre las comunidades beneficiarias y el público en general. Esta estrategia puede incluir campañas informativas, talleres de sensibilización y la utilización de medios digitales para difundir información sobre los logros del proyecto, cómo acceder a los beneficios y el impacto positivo en la comunidad, con especial atención en la inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad y la promoción de la igualdad de género.
Prioridad	Corto plazo
Correlación con Hallazgos	Párrafo 236
Correlación con Conclusiones	Párrafo 524
Estratégica/Operativa	Operativa
Temas Transversales	Comunicación Efectiva, Inclusión Social, Igualdad de Género. Esta recomendación enfatiza la necesidad de una comunicación clara y accesible que asegure la comprensión de los beneficios del proyecto por parte de todas las comunidades, incluidas aquellas que están en situaciones de vulnerabilidad, personas con discapacidad, promoviendo la inclusión y el empoderamiento a través de la información.

Elemento	Detalle
Título de Recomendación	Ampliación de colaboraciones para integración y coordinación en vivienda y desarrollo urbano
Número de Recomendación	R4
Destinatario	Banco Hipotecario Nacional (BHN), Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP)
Recomendación	Ampliar la colaboración con entidades gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil para integrar y coordinar esfuerzos en áreas de vivienda y desarrollo urbano sostenible, enfocándose en la inclusión y el empoderamiento de grupos en situación de vulnerabilidad.
Prioridad	Mediano plazo
Correlación con Hallazgos	Párrafo 226, 489
Correlación con Conclusiones	Párrafo 521, 532
Estratégica/Operativa	Estratégica
Temas Transversales	Igualdad de género, inclusión social, discapacidad. Fomenta políticas y prácticas que promuevan la igualdad de oportunidades para todos, en el acceso a la vivienda y en la participación en procesos de desarrollo urbano.

Elemento	Detalle
Título de Recomendación	Impulso al empoderamiento económico y la inclusión social
Número de Recomendación	R5
Destinatario	Banco Hipotecario Nacional (BHN), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Recomendación	Se recomienda al BHN y al PNUD implementar y promover programas dirigidos al empoderamiento económico y la inclusión social de los grupos en situación de vulnerabilidad, con especial atención en mujeres y personas con discapacidad. Estos programas deben incluir iniciativas de formación para el desarrollo de habilidades, acceso a créditos y servicios financieros adecuados, y asistencia en el proceso de titulación de asentamientos informales. Adicionalmente, se sugiere la promoción activa de políticas de igualdad de género y la incorporación de medidas de inclusión social en todas las fases del proyecto para asegurar que todas las personas beneficiarias puedan acceder equitativamente a los beneficios del mismo.
Prioridad	Mediano y Largo plazo
Correlación con Hallazgos	Párrafo 245
Correlación con Conclusiones	Párrafo 508, 511
Estratégica/Operativa	Estratégica
Temas Transversales	Igualdad de Género, Inclusión Social, Empoderamiento Económico, Discapacidad. Esta recomendación se enfoca en promover la igualdad de oportunidades y el acceso a recursos para todos los miembros de la comunidad, especialmente aquellos en situaciones de vulnerabilidad, como un enfoque clave para lograr el desarrollo urbano sostenible y mejorar la calidad de vida de las poblaciones beneficiadas.

Elemento	Detalle
Título de Recomendación	Fortalecimiento de la gestión por resultados y sistema de monitoreo y evaluación
Número de Recomendación	R6
Destinatario	Banco Hipotecario Nacional (BHN)
Recomendación	Se recomienda al BHN desarrollar y fortalecer un marco de resultados más detallado y con indicadores específicos y desagregados por sexo, discapacidad, grupos étnicos, entre otros, que permitan una evaluación efectiva del impacto del proyecto en términos de acceso a vivienda digna y desarrollo urbano sostenible. Este marco podría incluir indicadores que midan específicamente la inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad y el empoderamiento económico, así como el avance en la igualdad de género. También se sugiere la realización de talleres de capacitación para el personal del BHN en gestión por resultados y el uso de indicadores para la toma de decisiones basada en evidencias.
Prioridad	Mediano plazo
Correlación con Hallazgos	Párrafo 219, 353, 376, 456
Correlación con Conclusiones	Párrafo 565, 582, 593
Razones de Elección	Estos párrafos fueron seleccionados por resaltar la importancia de una gestión por resultados eficaz en el contexto del proyecto, y la necesidad de mejorar el marco de resultados para asegurar una evaluación precisa del impacto y la contribución a objetivos de desarrollo más amplios.
Estratégica/Operativa	Estratégica
Temas Transversales	Mejora del marco de resultados, inclusión de indicadores específicos. Se subraya la necesidad de incorporar de manera explícita consideraciones de igualdad de género y la inclusión de personas con discapacidad en los indicadores, para asegurar que el proyecto contribuye de manera efectiva a la reducción de desigualdades y promueve un desarrollo inclusivo.

Elemento	Detalle
Título de Recomendación	Desarrollo de estrategias financieras para la sostenibilidad del Proyecto
Número de Recomendación	R7
Destinatario	Banco Hipotecario Nacional (BHN), Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP)
Recomendación	Se recomienda al BHN y la UCP diseñar y ejecutar una estrategia financiera diversificada y sostenible, que garantice la continuidad y mantenimiento de los servicios e infraestructuras esenciales del proyecto a largo plazo. Esta estrategia puede incluir la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento, tanto públicas como privadas, y la creación de fondos de reserva para el mantenimiento de infraestructuras. Además, debería contemplarse el desarrollo de asociaciones estratégicas con entidades financieras para facilitar el acceso a créditos o fondos que apoyen la expansión y replicabilidad de las iniciativas del proyecto.
Prioridad	Largo plazo
Correlación con Hallazgos	Párrafo 468, 485
Correlación con Conclusiones	Párrafo 597
Razones de Elección	Estos párrafos fueron seleccionados por destacar la necesidad crítica de fortalecer la base financiera del proyecto para su sostenibilidad a largo plazo, sugiriendo una acción proactiva para diversificar las fuentes de financiamiento y asegurar recursos para el futuro.
Estratégica/Operativa	Estratégica
Temas Transversales	Sostenibilidad Financiera. Esta recomendación se centra en asegurar la estabilidad financiera del proyecto a largo plazo, promoviendo prácticas financieras sostenibles y estratégicas que apoyen la continuidad de los esfuerzos de desarrollo urbano y vivienda digna. Incluye la consideración de la igualdad de género y la inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad en la planificación financiera, garantizando que las iniciativas financiadas sean accesibles y beneficiosas para todos los segmentos de la población.

Elemento	Detalle
Título de Recomendación	Optimización de la planificación y ejecución presupuestaria
Número de Recomendación	R8
Destinatario	Banco Hipotecario Nacional (BHN)
Recomendación	Se recomienda al BHN implementar un sistema de planificación financiera y ejecución presupuestaria más dinámico y realista, que permita ajustes basados en el rendimiento y las condiciones cambiantes. Este sistema debería incluir mecanismos de seguimiento y revisión periódica para asegurar la eficiencia en el uso de recursos y alinear mejor los gastos con los objetivos y resultados esperados del proyecto.
Prioridad	Mediano plazo
Correlación con Hallazgos	Párrafo 459
Correlación con Conclusiones	Párrafo 574
Razones de Elección	Estos párrafos fueron seleccionados porque destacan la importancia crítica de mejorar la planificación y ejecución presupuestaria para incrementar la eficiencia del BHN en la gestión de recursos del proyecto, subrayando la necesidad de mecanismos que permitan una mayor adaptabilidad y precisión en el uso de fondos.
Estratégica/Operativa	Estratégica
Temas Transversales	Igualdad de género, inclusión social, discapacidad. Se promoverá la inclusión de presupuestos sensibles al género y que consideren las necesidades de grupos en situación de vulnerabilidad, incluyendo personas con discapacidad, para asegurar una distribución equitativa de recursos y contribuir a la equidad y justicia social en las intervenciones de vivienda y desarrollo urbano. Se enfatizará en la gestión por resultados para medir el impacto en estas áreas.

8 Lecciones aprendidas

607. El apartado de lecciones aprendidas constituye un componente esencial de la evaluación de proyectos, proporcionando elementos críticos basados en la acumulación sistemática de evidencias a lo largo del ciclo de implementación del proyecto. Estas lecciones, emanadas tanto de los logros como de los obstáculos identificados, son fundamentales para el proceso de aprendizaje organizacional y la optimización de los resultados. A través de este análisis reflexivo, se pretende enriquecer la base de conocimiento, contribuyendo así a la elaboración de estrategias más robustas y resilientes para el desarrollo. Asimismo, estas lecciones apuntan a facilitar una mejor alineación de los proyectos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, enfatizando la importancia de la integración de enfoques transversales como la igualdad de género y la inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad. En definitiva, este apartado busca consolidar y comunicar los aprendizajes clave que emergen de la evaluación, proveyendo una base sólida para la toma de decisiones informadas y la planificación estratégica futura.

Lección aprendida 1: La colaboración interinstitucional ha demostrado ser esencial para el éxito del proyecto, subrayando la importancia de establecer desde el inicio mecanismos efectivos de coordinación entre entidades gubernamentales, organizaciones internacionales como el PNUD, y la comunidad, para maximizar el impacto y alcance de las iniciativas.

608. La colaboración interinstitucional emerge como una lección vital aprendida del proyecto. A través de las entrevistas, se ha puesto de manifiesto que la eficacia de cualquier iniciativa depende en gran medida de la capacidad de las diversas entidades gubernamentales, organizaciones internacionales como el PNUD, y la comunidad para trabajar conjuntamente de manera coordinada y armoniosa. Establecer mecanismos de coordinación efectivos desde el inicio del proyecto facilita la comunicación, el entendimiento y la sinergia entre diferentes actores, lo que a su vez potencia el impacto y alcance del proyecto.

609. La colaboración entre sectores y la coordinación entre diferentes niveles de gobierno fueron identificadas como áreas clave para la mejora. Las entrevistas revelaron que una colaboración efectiva y un diálogo continuo son fundamentales para manejar las expectativas y adaptar los plazos y estrategias del proyecto conforme a los desafíos emergentes.

Lección aprendida 2: Integrar la perspectiva de género y prestar atención a los grupos en situación de vulnerabilidad desde las etapas iniciales del proyecto es crucial para asegurar un impacto inclusivo y equitativo, lo cual requiere establecer indicadores claros y acciones concretas que promuevan efectivamente la participación y empoderamiento de estas poblaciones, garantizando su acceso a derechos y recursos como la propiedad y el crédito.

610. La inclusión de la perspectiva de género y la atención a grupos en situación de vulnerabilidad desde las fases iniciales del proyecto es esencial para garantizar su impacto inclusivo y equitativo. Este enfoque asegura que las necesidades y condiciones de todos los grupos en situación de vulnerabilidad se consideren y aborden adecuadamente, promoviendo la equidad y evitando perpetuar desigualdades existentes.

611. A través de entrevistas y análisis del contexto del proyecto, se identificó la importancia de mecanismos de coordinación efectivos y la transversalización de género. La maduración del proyecto en términos de género subraya la relevancia de establecer desde el inicio indicadores claros y acciones concretas que fomenten la participación e inclusión de mujeres y grupos en situación de vulnerabilidad.
612. Esto incluye garantizar la titularidad de la propiedad para las mujeres y considerar medidas que apoyen su autonomía económica, como la implementación de políticas específicas para facilitar el acceso a créditos y la integración de estrategias de comunicación inclusiva. La experiencia con el proyecto del Banco Hipotecario Nacional muestra que la receptividad y voluntad política, junto con la asesoría y apoyo en materia de género, son fundamentales para incorporar esta perspectiva de manera efectiva.
613. La participación activa de las mujeres en los beneficios del proyecto contribuye a su empoderamiento y reduce las brechas de género y sociales, demostrando que la inclusión de la perspectiva de género y la atención a grupos en situación de vulnerabilidad es aplicable y crucial en todos los proyectos que buscan ser sostenibles y tener un impacto social positivo.

Lección aprendida 3: La adaptabilidad y flexibilidad son esenciales en la gestión de proyectos de desarrollo comunitario y vivienda, permitiendo ajustes eficaces frente a desafíos geográficos, legales y ambientales, como demostró la coordinación necesaria para enfrentar inundaciones en la comunidad de Hugo Spadafora, asegurando así que los proyectos mantengan su relevancia y efectividad ante circunstancias cambiantes.

614. La implementación de proyectos dentro del marco del desarrollo comunitario y de vivienda ha demostrado que la adaptabilidad y flexibilidad son cualidades indispensables. Este enfoque permite que los proyectos no solo se ajusten a los cambios en el entorno, sino también respondan de manera eficaz a las necesidades emergentes de las comunidades beneficiarias. A lo largo del proyecto, se han presentado situaciones diversas, desde desafíos geográficos hasta la necesidad de abordar requisitos legales y ambientales específicos, lo que ha requerido una capacidad de ajuste constante para mantener la relevancia y efectividad del proyecto.
615. La lección aprendida destaca la necesidad de mantener un enfoque dinámico y flexible en la gestión de proyectos. En varios casos, como en la comunidad de Hugo Spadafora en Panamá Este, la cercanía de un río caudaloso y los desafíos asociados con las inundaciones requirieron una coordinación y ajustes específicos que implicaron a múltiples entidades gubernamentales, incluyendo SINAPROC y el Ministerio de Obras Públicas. Esta capacidad de adaptación no solo es aplicable en el contexto de este proyecto, sino que se presenta como una estrategia fundamental en cualquier iniciativa de desarrollo en contextos cambiantes o inestables, garantizando que los proyectos puedan continuar avanzando hacia sus objetivos a pesar de las adversidades.

Lección aprendida 4: La participación comunitaria desde la fase de diseño hasta la ejecución es fundamental para garantizar la relevancia, aceptación y sostenibilidad de los proyectos de desarrollo. Este enfoque asegura que las intervenciones sean pertinentes y efectivamente respondan a las necesidades reales, mientras fomenta la propiedad y la capacidad de gestión a largo plazo por parte de la comunidad.

616. Las entrevistas y el análisis de la implementación del proyecto revelaron la importancia crítica de integrar la voz y las necesidades de la comunidad en todas las etapas del proyecto. Esta integración no solo mejora la aceptación y el sentido de pertenencia de los

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

proyectos entre las personas beneficiarias, sino que también asegura que las intervenciones sean relevantes y respondan efectivamente a las necesidades reales de las comunidades.

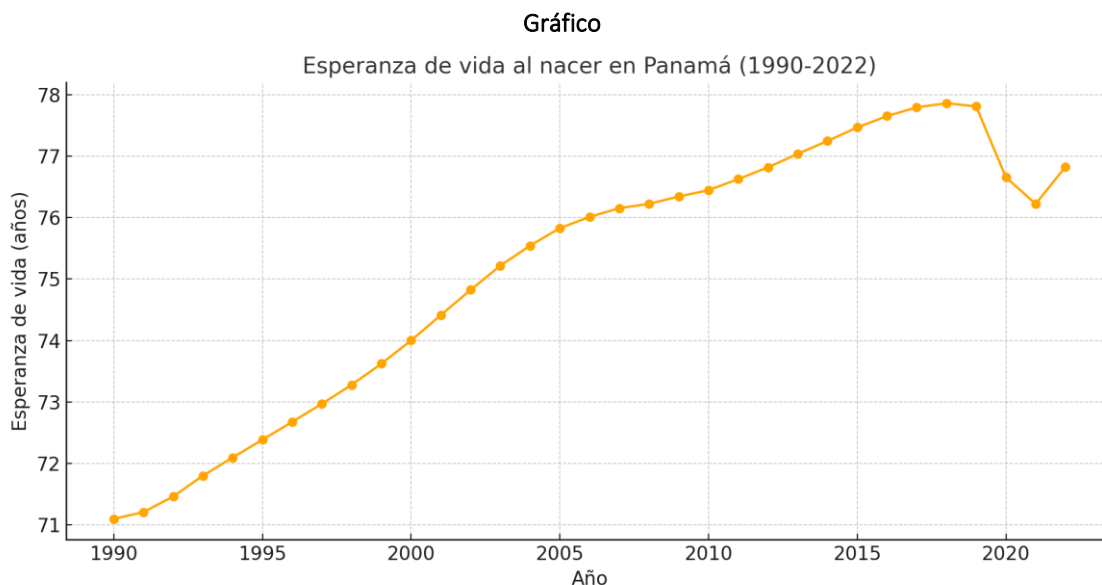
617. El involucrar a las comunidades desde el principio facilita la identificación de las prioridades locales y permite que el proyecto se ajuste para abordar los desafíos y oportunidades específicos del contexto. Además, esta lección subraya cómo la inclusión de conocimientos y prácticas locales puede enriquecer el proyecto, brindando soluciones innovadoras y sostenibles que son más probablemente mantenidas por la propia comunidad una vez finalizado el apoyo externo.
618. La aplicación de esta lección es fundamental en proyectos que buscan el desarrollo comunitario, la mejora de condiciones de vida, y especialmente aquellos que pretenden ser sostenibles y tener un impacto positivo a largo plazo. En el contexto del proyecto analizado, la participación comunitaria, aunque limitada, se presentó como un pilar para el éxito, asegurando que los esfuerzos de desarrollo estén alineados con las aspiraciones de la comunidad y fortaleciendo la capacidad local para el mantenimiento y la gestión futura de las intervenciones realizadas.

9 Anexos

9.1 Anexo 1: Detalles adicionales del contexto

El proyecto "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional (BHN)" se lleva a cabo en un Panamá con un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0.82 en 2022, situándolo en el puesto 57 a nivel mundial (PNUD, 2024a). Este avance coexiste con desafíos significativos: la economía, aunque de alto ingreso per cápita, está concentrada en áreas urbanas, mientras que áreas rurales y comarcas indígenas enfrentan alta pobreza y desigualdad. La pandemia agravó estos desafíos, incrementando la pobreza y la desigualdad de ingresos, y afectando desproporcionadamente el empleo femenino.

La expectativa de vida al nacer en Panamá, que se estima en 76.826 años, manifiesta avances significativos en el sector de la salud, lo que refleja una mejora en la calidad y acceso a los servicios sanitarios (PNUD, 2024). Sin embargo, las marcadas inequidades en términos de salud entre áreas urbanas y rurales sugieren una distribución desigual de estos avances, con una diferencia en la expectativa de vida de hasta nueve años y tasas de mortalidad materna e infantil en áreas indígenas y rurales que exceden los promedios nacionales, mostrando que los beneficios de la mejora en salud no se distribuyen equitativamente en todo el país (OPS, 2023; Loizillon, 2020).



Fuente: Elaboración propia basada en datos del Informe de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2024).

Esta información sugiere que Panamá enfrenta desafíos para garantizar la permanencia en la escuela más allá de los niveles básicos de educación. Además, con una tasa de natalidad en adolescentes de 62 por cada 1000 niñas entre 15 y 19 años, hay implicaciones significativas para la educación de las personas jóvenes (UNFPA, 2023).

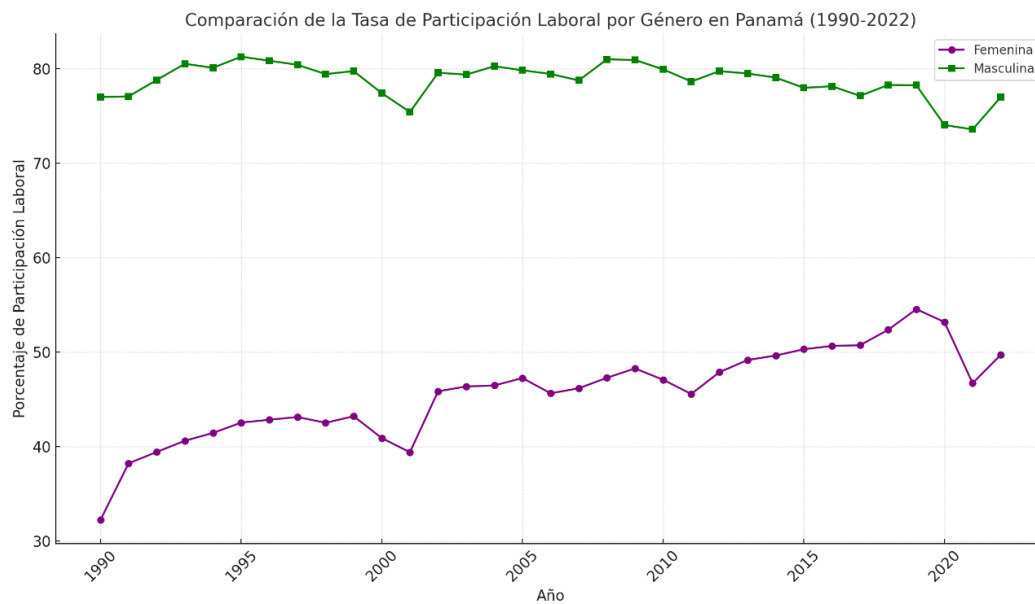
La información cuantitativa no solo confirma un panorama alentador, sino que también establece una base para identificar y abordar áreas críticas que necesitan atención. El acceso a vivienda digna y asequible, un derecho humano esencial, aún representa un desafío considerable en Panamá, evidenciando la importancia de intervenir con estrategias integrales y sostenibles como las propuestas por el proyecto que estamos evaluando.

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

Los datos recientes reflejan un compromiso continuado con la mejora de la calidad de vida, pero también destacan la necesidad de medidas inclusivas y equitativas que garanticen que los beneficios del crecimiento y desarrollo alcancen a todas las capas de la sociedad, especialmente a las más vulnerables. En este sentido, el proyecto sigue siendo solo una oportunidad para modernizar una institución financiera, sino también una plataforma para promover el desarrollo humano y socioeconómico inclusivo de Panamá.

El avance hacia la igualdad de género en Panamá, ilustrado por un Índice de Desarrollo de Género (IDG) que asciende a 1.017, muestra un compromiso con la inclusión y la igualdad. No obstante, a pesar de la tendencia positiva, las cifras de participación laboral destacan una disparidad persistente entre géneros, con un 49.71% de participación femenina frente a un 76.98% masculino (PNUD, 2024). Esta desigualdad en la participación laboral tiene implicaciones directas en el acceso a vivienda, ya que el empleo y los ingresos estables son cruciales para la adquisición y el mantenimiento de la vivienda.

Gráfico 6

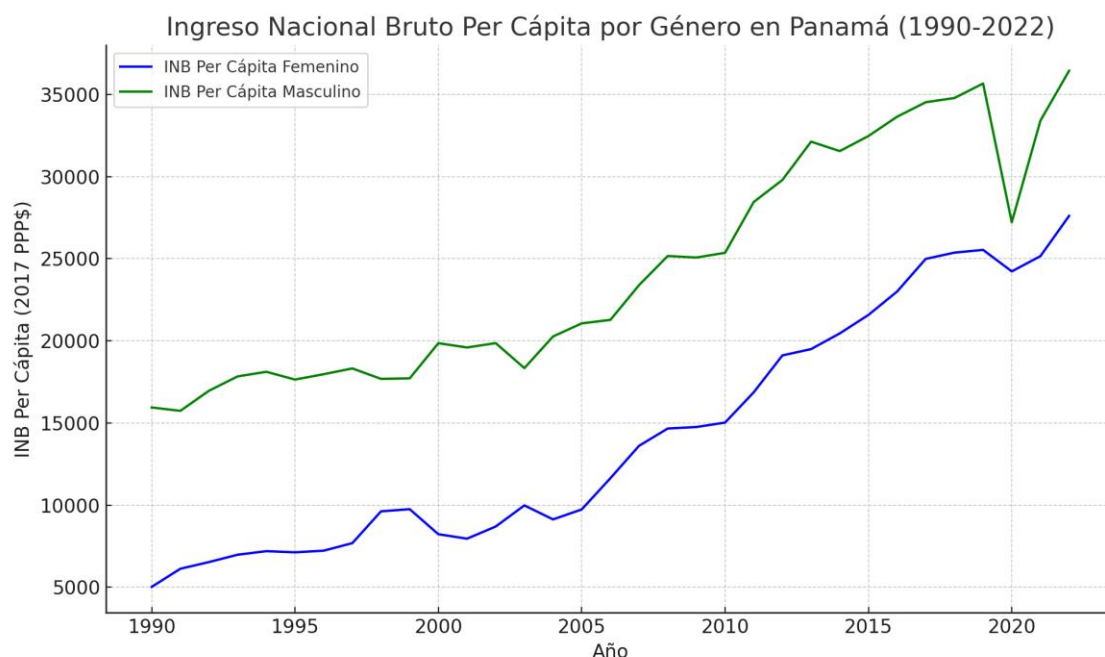


Fuente: Elaboración propia basada en datos del Informe de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2024).

La gráfica siguiente, que refleja el Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita por género en Panamá desde 1990 hasta 2022, muestra un patrón de crecimiento económico. Sin embargo, al analizar la información desglosada por género, se observa una brecha significativa, con un INB per cápita de USD 27,610.89 para mujeres y USD 36,447.35 para hombres (PNUD, 2024). Esta diferencia subraya las disparidades en las oportunidades económicas y sugiere la necesidad de implementar políticas que fomenten la igualdad de género y una mayor inclusión económica de las mujeres.

En el contexto del proyecto de "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional (BHN)", estos datos adquieren relevancia al plantear la posibilidad de que las estrategias de titulación y financiamiento habitacional se conviertan en herramientas para abordar dichas desigualdades económicas. Al mejorar el acceso a la vivienda para las mujeres y al proveerles de una mayor seguridad patrimonial, el BHN podría contribuir directamente a cerrar la brecha de ingresos, facilitando a las mujeres el acceso a recursos y oportunidades que potencien su participación económica y contribución al crecimiento del país.

Gráfico



Fuente: Elaboración propia basada en datos del Informe de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2024).

El impacto de la pandemia de COVID-19 es evidente en una marcada caída del INB per cápita en 2020, subrayando la vulnerabilidad de los avances económicos frente a crisis globales. A su vez, la recuperación observada posteriormente sugiere una capacidad de resiliencia económica que es importante reconocer y fortalecer.

La comparación de la tasa de participación laboral por género en Panamá (1990-2022), complementa este panorama al exhibir diferencias en la participación laboral por género a lo largo de las décadas. Aunque la participación de las mujeres en la fuerza laboral ha mejorado, todavía hay un largo camino por recorrer para alcanzar la paridad con los hombres. Esta discrepancia es fundamental para entender las dinámicas del mercado laboral en Panamá y las áreas que necesitan atención prioritaria, especialmente en lo que respecta a la inclusión laboral de las mujeres.

Por lo tanto, el proyecto se despliega en una sociedad donde las desigualdades de género y económicas coexisten con un crecimiento que podría catalizar cambios sustanciales. Las estadísticas de Panamá enfatizan la necesidad de políticas que aborden tanto la igualdad de oportunidades como las raíces profundas de la disparidad entre géneros. Al ofrecer soluciones para habitantes de Propiedad Horizontal (PH) y asentamientos informales, el BHN puede contribuir significativamente al empoderamiento económico, particularmente de las mujeres, muchas de las cuales son pilares de sus hogares. Este enfoque en el reconocimiento de un derecho y la equidad está estrechamente ligado a la capacidad económica de las personas para acceder a una vivienda digna y afrontar las desigualdades existentes. Por tanto, el progreso en estos ámbitos no solo es un indicativo del contexto socioeconómico en el que el proyecto opera y ha operado, sino que también es un elemento crítico para el avance hacia un desarrollo más justo e inclusivo en Panamá.

Por su parte, las emisiones de CO₂ per cápita, así como la huella material per cápita, destacan una economía en crecimiento, pero una economía que debe hacer frente a su impacto ambiental. Estos indicadores, que revelan la carga que cada panameño ejerce sobre el medio ambiente, subrayan la importancia de avanzar hacia un modelo de desarrollo que no solo

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

busque el crecimiento económico, sino que también incorpore la responsabilidad ecológica y la resiliencia ante los desafíos climáticos.

Gráfico

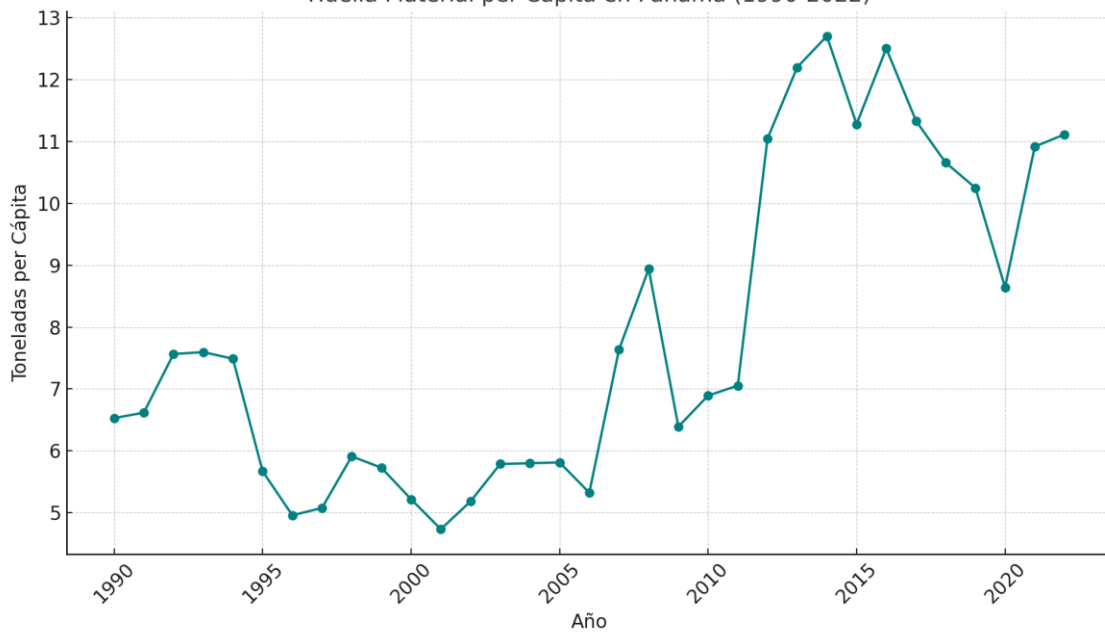
Emisiones de CO2 per cápita (producción) en Panamá (1990-2022)



Fuente: Elaboración propia basada en datos del Informe de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2024).

Gráfico

Huella Material per Cápita en Panamá (1990-2022)



Fuente: Elaboración propia basada en datos del Informe de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2024).

Este análisis subraya la importancia del enfoque del BHN y del Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial (MIVIOT) en la promoción de soluciones de vivienda sostenibles y resilientes, alineadas con las metas ambientales del país y con la aspiración de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas, garantizando al mismo tiempo la protección

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

del medio ambiente. La integración de esta perspectiva es esencial para que el proyecto contribuya a un desarrollo equitativo y sostenible, en consonancia con las prioridades nacionales y globales de desarrollo sostenible.

En cuanto a lo estrictamente habitacional, en Panamá se sigue identificando un déficit habitacional significativo. Como lo destaca el análisis del Banco Interamericano de Desarrollo BID (2021), a pesar de una disminución del déficit habitacional ampliado del 50.6% al 28.9% entre 2007 y 2019, Panamá aún se enfrenta a retos críticos. El 26.5% de los hogares carecen de servicios básicos esenciales, y las disparidades son más pronunciadas en comarcas indígenas y en Darién (BID, 2021).

Los hallazgos muestran que este déficit habitacional ampliado guarda estrecha relación con las fuertes desigualdades territoriales que existen en el país. A menor ingreso promedio per cápita de los hogares y mayores niveles de pobreza monetaria y multidimensional en una provincia, mayores son sus carencias en vivienda. Por otro lado, también las características del empleo del/a jefe/a del hogar, como la informalidad laboral, y el nivel de ingresos están vinculados al déficit habitacional. En esta misma dirección, cabe destacar que la persistencia de hogares con deficiencia en sus viviendas es de especial relevancia, no solo por su significado para la calidad de vida de la población, sino también por sus implicaciones en la salud pública y porque son más propensos a verse afectados por fenómenos climáticos (BID, 2021).

El entorno socioeconómico y político en Panamá presenta desafíos adicionales. La pobreza y la exclusión, exacerbadas por la pandemia de COVID-19, han aumentado los problemas de hacinamiento y han puesto de relieve la urgencia de acciones enfocadas en vivienda y desarrollo sostenible. El 5.0% de las viviendas padecían de hacinamiento a nivel nacional en 2019, una cifra que probablemente haya aumentado debido a las presiones de la pandemia. En el contexto de la pandemia de COVID-19, Panamá, al igual que muchas otras naciones, enfrentó desafíos sin precedentes que afectaron significativamente a su población y economía. El impacto económico, evidenciado por una contracción del Producto Interno Bruto (PIB) y un aumento en la tasa de desempleo, exacerbó los desafíos existentes en el sector habitacional. Además, las medidas de confinamiento y la incertidumbre económica amplificaron las necesidades de vivienda adecuada, poniendo a prueba la capacidad de respuesta de las políticas públicas y los programas de apoyo habitacional existentes (Banco Mundial, 2023). Esta situación resalta la importancia crítica de proyectos como el del BHN con el apoyo del PNUD, que busca no solo abordar el déficit habitacional sino también adaptar y reforzar las estrategias de vivienda en respuesta a la dinámica social y económica alterada por la pandemia.

Dentro de este contexto, el BHN enfrenta oportunidades y desafíos. La informalidad laboral, que restringe el acceso al financiamiento para la vivienda más económica, se ve como un impedimento clave. Más del 41% de los hogares no pueden acceder a la vivienda más asequible del mercado, lo que indica una clara necesidad de políticas inclusivas de vivienda. Además, la vulnerabilidad de las viviendas ante fenómenos climáticos y sus repercusiones en la salud pública solo agregan urgencia a la misión del BHN y al ecosistema vinculado con la reducción del déficit habitacional junto a otros actores del que forman parte.

Complementariamente, según el cuaderno 1 del informe Nacional de Desarrollo Humano del PNUD, "Panamá 2024: Develando el futuro: Entre desigualdades y nuevos desafíos", Panamá se enfrenta a retos significativos en términos de desigualdad y acceso a servicios básicos, que afectan directamente al sector habitacional. El documento resalta la persistencia de brechas en el acceso a oportunidades económicas y sociales, lo cual repercute en la capacidad de las personas para acceder a vivienda adecuada y asequible. Este análisis contextual profundiza en las dinámicas de desigualdad que prevalecen en el país, sugiriendo la necesidad de una acción concertada para abordar estas disparidades. En

particular, enfatiza la importancia de proyectos como el del BHN, que al intentar modernizar y fortalecer la gestión de acceso a la vivienda, contribuyen a la reducción de dichas brechas y promueven un desarrollo más inclusivo y equitativo. (PNUD, 2023).

Por otra parte, cabe destacar que el contexto político de Panamá se encuentra en un momento crucial, ya que el país se prepara para las elecciones generales el 5 de mayo de 2024. Estas elecciones incluirán la elección de Presidente de la República, alcaldes de distrito, representantes de corregimiento, y diputados tanto para la Asamblea Nacional como para el Parlamento Centroamericano (PARLACEN). El sistema electoral panameño opera bajo la mayoría simple para la elección presidencial y otros cargos, sin necesidad de una segunda vuelta, lo que significa que el candidato o la candidata con la mayor cantidad de votos será electo o electa (Wikipedia, s.f.).

Este evento electoral tiene una importancia significativa, ya que se presenta en un periodo donde Panamá ha experimentado diversas administraciones que han abordado retos tanto económicos como sociales. Las elecciones anteriores han sido momentos de cambio político y han reflejado las preocupaciones y esperanzas de la población panameña (TVN-2.com, s.f.). En este contexto, el proyecto "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional (BHN)" se desarrolla en un ambiente de expectativa y transición, lo que subraya la importancia de considerar el impacto potencial de las elecciones en la implementación y resultados futuros del proyecto (sostenibilidad).

Por lo tanto, el contexto político actual de Panamá, marcado por las próximas elecciones generales, ofrece tantas oportunidades como desafíos para el proyecto, al situarse en un punto de inflexión que podría definir la dirección futura de políticas habitacionales y de desarrollo sostenible en el país.

El proyecto "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional" se posiciona, por tanto, no solo como una iniciativa de mejora institucional, sino también como un catalizador para abordar problemas estructurales de larga data en el ámbito habitacional de Panamá. Su éxito sigue siendo crítico para avanzar hacia un desarrollo más equitativo y sostenible, en consonancia con las políticas nacionales de desarrollo y vivienda y con el objetivo de garantizar una vida digna para todos los panameños y las panameñas.

9.2 Anexo 2: Resumen de Proyectos de Propiedad Horizontal bajo la Ley 284 del año 2022 en Panamá

Estas 2 tablas proporcionan una visión general y sintetizada de los diferentes proyectos de propiedad horizontal, detallando los nombres de las torres, las unidades inmobiliarias involucradas, las resoluciones de aprobación del reglamento cuando están disponibles (y a la vista del evaluador en carpeta compartida o no), y la disponibilidad de minutas. La inclusión del total al final resume el alcance de los proyectos evaluados.

Tabla: Resumen de Proyectos de Propiedad Horizontal bajo la Ley 284 del año 2022 en Panamá - CON VISTA DE REGLAMENTO EN CARPETA

TORRE	NOMBRE	UNIDADES INMOBILIARIAS	REGLAMENTO APROBADO MEDIANTE RESOLUCIÓN	MINUTA	OBSERVACIONES
P.H. LOS ABANICOS Nº4	1	84	Dice aprobado, pero no cuento con resolución	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT / En proceso de inscripción en Registro Público. Distrito de San Miguelito, provincia de Panamá.
P.H. LAS CINCO HORTENSIAS	H1	48	Sin resolución	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT / En proceso de inscripción en Registro Público. Distrito de Panamá, provincia de Panamá.
P.H. LAS CINCO HORTENSIAS	H2	48	Sin resolución	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT / En proceso de inscripción en Registro Público
P.H. LAS CINCO HORTENSIAS	H3	48	Sin resolución	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT / En proceso de inscripción en Registro Público. Distrito de Panamá, provincia de Panamá.
P.H. LAS CINCO HORTENSIAS	H4	48	Sin resolución	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT / En proceso de inscripción en Registro Público. Distrito de Panamá, provincia de Panamá.
P.H. LAS CINCO HORTENSIAS	H5	48	Sin resolución	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT / En proceso de inscripción en Registro Público. Distrito de Panamá, provincia de Panamá.
P.H. DIOS ES FIEL	TORRE 1	20	28-2023	S/D	Inscrito - Jurídico para escrituras individuales. Distrito de Colón, Provincia de Colón.
P.H. DIOS ES FIEL	TORRE 2	20	28-2023	S/D	Inscrito - Jurídico para escrituras individuales. Distrito de Colón, Provincia de Colón.

TORRE	NOMBRE	UNIDADES INMOBILIARIAS	REGLAMENTO APROBADO MEDIANTE RESOLUCIÓN	MINUTA	OBSERVACIONES
P.H. EDIFICIO EMMANUEL	TORRE 1	20	87-2023	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT / En proceso de inscripción en Registro Público. Distrito de Colón, Provincia de Colón.
P.H. EDIFICIO EMMANUEL	TORRE 2	20	87-2023	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT / En proceso de inscripción en Registro Público. Distrito de Colón, Provincia de Colón.
P.H. JEHOVA ES MI PASTOR	TORRE 1	20	41-2023	S/D	Inscrito - Jurídico para escrituras individuales. Distrito de Colón, Provincia de Colón.
P.H. JEHOVA ES MI PASTOR	TORRE 2	20	41-2023	S/D	Inscrito - Jurídico para escrituras individuales. Distrito de Colón, Provincia de Colón.
P.H. EDIFICIO JEHOVÁ JIREH	TORRE 1	20	64-2023	S/D	INSCRITO - Jurídico para escrituras individuales. Distrito de Colón, Provincia de Colón.
P.H. EDIFICIO JEHOVÁ JIREH	TORRE 2	20	64-2023	S/D	INSCRITO - Jurídico para escrituras individuales. Distrito de Colón, Provincia de Colón.
P.H. EDIFICIO JOSUÉ	TORRE 1	20	66-2023	S/D	INSCRITO - Jurídico para escrituras individuales. Distrito de Colón, Provincia de Colón.
P.H. EDIFICIO JOSUÉ	TORRE 2	20	66-2023	S/D	INSCRITO - Jurídico para escrituras individuales. Distrito de Colón, Provincia de Colón.
P.H. EDIFICIO MARANATHA	TORRE 1	20	73-2023	Si	INSCRITO - Jurídico para escrituras individuales. Distrito de Colón, Provincia de Colón.
P.H. EDIFICIO MARANATHA	TORRE 2	20	73-2023	Si	INSCRITO - Jurídico para escrituras individuales. Distrito de Colón, Provincia de Colón.
P.H. EDIFICIO RESURRECCIÓN	TORRE 1	20	34-2023	S/D	Inscrito en Registro Público. Distrito de Colón, Provincia de Colón.
P.H. EDIFICIO RESURRECCIÓN	TORRE 2	20	34-2023	S/D	Inscrito en Registro Público. Distrito de Colón, Provincia de Colón.

TORRE	NOMBRE	UNIDADES INMOBILIARIAS	REGLAMENTO APROBADO MEDIANTE RESOLUCIÓN	MINUTA	OBSERVACIONES
P.H. EDIFICIO SAN MIGUEL ARCÁNGEL	TORRE 1	20	56-2023	S/D	Inscrito en Registro Público. Distrito de Colón, Provincia de Colón.
P.H. EDIFICIO SAN MIGUEL ARCÁNGEL	TORRE 2	20	56-2023	S/D	Inscrito en Registro Público. Distrito de Colón, Provincia de Colón.
P.H. EDIFICIO VÍA ESPAÑA	TORRE 1	20	37-2023	Si	INSCRITO - Jurídico para escrituras individuales. Distrito de Panamá, provincia de Panamá.
P.H. EDIFICIO VÍA ESPAÑA	TORRE 2	20	37-2023	Si	INSCRITO - Jurídico para escrituras individuales. Distrito de Panamá, provincia de Panamá.
P.H. SALOMÓN Nº4	TORRE 1	21	67-2023	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT / En proceso de inscripción en Registro Público. Distrito de Panamá, provincia de Panamá.
PH 3 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 1	30	Resoluciones 20, 22, 23 y 24-2023	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT y Registro Público / En confección de minutas individuales. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 3 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 2	30	Resoluciones 20, 22, 23 y 24-2023	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT y Registro Público / En confección de minutas individuales. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 2 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 3	30	Resoluciones 20, 22, 23 y 24-2023	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT y Registro Público / En confección de minutas individuales. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 1 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 4	30	Resoluciones 20, 22, 23 y 24-2023	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT y Registro Público / En confección de minutas individuales. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 2 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 5	30	Resoluciones 20, 22, 23 y 24-2023	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT y Registro Público / En confección de minutas individuales. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 1 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 6	30	Resoluciones 20, 22, 23 y 24-2023	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT y Registro Público / En confección de minutas individuales. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 2 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 7	30	Resoluciones 20, 22, 23 y 24-2023	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT y Registro Público / En confección de minutas individuales. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.

TORRE	NOMBRE	UNIDADES INMOBILIARIAS	REGLAMENTO APROBADO MEDIANTE RESOLUCIÓN	MINUTA	OBSERVACIONES
PH 1 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 8	30	Resoluciones 20, 22, 23 y 24-2023	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT y Registro Público / En confección de minutas individuales. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 2 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 9	30	Resoluciones 20, 22, 23 y 24-2023	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT y Registro Público / En confección de minutas individuales. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 1 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 10	30	Resoluciones 20, 22, 23 y 24-2023	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT y Registro Público / En confección de minutas individuales. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 2 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 11	30	Resoluciones 20, 22, 23 y 24-2023	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT y Registro Público / En confección de minutas individuales. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 1 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 12	30	Resoluciones 20, 22, 23 y 24-2023	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT y Registro Público / En confección de minutas individuales. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 1 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 14	30	Resoluciones 20, 22, 23 y 24-2023	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT y Registro Público / En confección de minutas individuales. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 1 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 16	30	Resoluciones 20, 22, 23 y 24-2023	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT y Registro Público / En confección de minutas individuales. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 4 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 18	30	Resoluciones 20, 22, 23 y 24-2023	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT y Registro Público / En confección de minutas individuales. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 4 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 20	30	Resoluciones 20, 22, 23 y 24-2023	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT y Registro Público / En confección de minutas individuales. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 4 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 22	30	Resoluciones 20, 22, 23 y 24-2023	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT y Registro Público / En confección de minutas individuales. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 3 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 34	30	Resoluciones 20, 22, 23 y 24-2023	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT y Registro Público / En confección de minutas individuales. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
P.H. SALOMON CHORRILLO N°21	1 torre	20	S/D	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT y Registro Público / En confección de minutas individuales. Distrito de Panamá, provincia de Panamá.

TORRE	NOMBRE	UNIDADES INMOBILIARIAS	REGLAMENTO APROBADO MEDIANTE RESOLUCIÓN	MINUTA	OBSERVACIONES
VILLA GUADALUPE M2	S/D	46	S/D	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT y Registro Público / En confección de minutas individuales. Distrito de San Miguelito, provincia de Panamá.
VILLA GUADALUPE M5	1 TORRE	43	53-2023	S/D	Inscrito en Registro Público. Distrito de San Miguelito, provincia de Panamá.
VILLA GUADALUPE M1	1 TORRE	54	52-2023	S/D	Inscrito en Registro Público. Distrito de San Miguelito, provincia de Panamá.
TOTAL	46 TORRES	1342 (4697 personas)*	40	4	

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el equipo de proyecto PNUD/BHN.

*El cálculo se realiza sobre la base de un promedio de 3,5 personas por apartamento

Tabla: Resumen de Proyectos de Propiedad Horizontal bajo la Ley 284 del año 2022 en Panamá – SIN VISTA DE REGLAMENTO EN CARPETA

TORRE	NOMBRE	UNIDADES INMOBILIARIAS	REGLAMENTO APROBADO MEDIANTE RESOLUCIÓN	MINUTA	OBSERVACIONES
PROYECTO CIUDAD ESPERANZA					
PH 1	TORRE 1	130	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Arraiján, provincia de Panamá Oeste.
PH 1	TORRE 2		S/D	S/D	
PH 1	TORRE 3		S/D	S/D	

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

TORRE	NOMBRE	UNIDADES INMOBILIARIAS	REGLAMENTO APROBADO MEDIANTE RESOLUCIÓN	MINUTA	OBSERVACIONES
PH 1	TORRE 4		S/D	S/D	
PH 2	TORRE 5	100	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Arraiján, provincia de Panamá Oeste.
PH 2	TORRE 6		S/D	S/D	
PH 2	TORRE 7		S/D	S/D	
PH 3	TORRE 8	130	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Arraiján, provincia de Panamá Oeste.
PH 3	TORRE 9		S/D	S/D	
PH 3	TORRE 10		S/D	S/D	
PH 3	TORRE 11		S/D	S/D	
PH 7	TORRE 19	90	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Arraiján, provincia de Panamá Oeste.
PH 7	TORRE 20		S/D	S/D	
PH 7	TORRE 21		S/D	S/D	
PH 8	TORRE 22	30	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Arraiján, provincia de Panamá Oeste.
PH 9	TORRE 24	40	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Arraiján, provincia de Panamá Oeste.
LA FERIA					
Gloria a Dios	S/D	40	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Colón, provincia de Colón.

TORRE	NOMBRE	UNIDADES INMOBILIARIAS	REGLAMENTO APROBADO MEDIANTE RESOLUCIÓN	MINUTA	OBSERVACIONES
Sagrado Corazón de Jesús	S/D	40	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Colón, provincia de Colón.
Ríos de Agua Viva	S/D	40	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Colón, provincia de Colón.
Victoria	S/D	40	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Colón, provincia de Colón.
Milagro de Dios	S/D	40	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Colón, provincia de Colón.
Rey Salomon	S/D	40	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Colón, provincia de Colón.
Génesis	S/D	40	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Colón, provincia de Colón.
Yetzemaní	S/D	40	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Colón, provincia de Colón.
Monte de Sinaí	S/D	40	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Colón, provincia de Colón.
Jerusalén	S/D	40	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Colón, provincia de Colón.
Adonai	S/D	40	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Colón, provincia de Colón.
PH 5 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 13	30	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 5 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 15	30	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.

TORRE	NOMBRE	UNIDADES INMOBILIARIAS	REGLAMENTO APROBADO MEDIANTE RESOLUCIÓN	MINUTA	OBSERVACIONES
PH 6 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 17	30	S/D	S/D	consultor corrigiendo observaciones. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 6 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 19	30	S/D	S/D	consultor corrigiendo observaciones. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 7 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 21	30	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 7 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 23	30	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 7 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 24	30	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 9 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 25	30	S/D	S/D	Consultor corrigiendo observaciones. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 9 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 27	30	S/D	S/D	Consultor corrigiendo observaciones. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 9 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 29	30	S/D	S/D	Consultor corrigiendo observaciones. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 2 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 11	30	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 1 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 12	30	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 1 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 14	30	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 10 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 31	30	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.

TORRE	NOMBRE	UNIDADES INMOBILIARIAS	REGLAMENTO APROBADO MEDIANTE RESOLUCIÓN	MINUTA	OBSERVACIONES
PH 10 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 32	30	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
PH 10 EDIFICIO SAN ANTONIO	EDIFICIO 3	30	S/D	S/D	P.H. En proceso de inscripción en MIVIOT. Distrito de Santiago, provincia de Veraguas.
Melquisedec	S/D	40	S/D	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT / En proceso de inscripción en Registro Público. Distrito de Colón, provincia de Colón.
Divino Niño	S/D	40	S/D	S/D	INSCRITO - jurídico para escrituras individuales. Distrito de Colón, provincia de Colón.
Eben Ezer	S/D	40	S/D	S/D	P.H. Inscrito en MIVIOT / En proceso de inscripción en Registro Público. Distrito de Colón, provincia de Colón.
Los Angeles	S/D	40	S/D	S/D	INSCRITO - jurídico para escrituras individuales. Distrito de Colón, provincia de Colón.
TOTAL	47	1600 (5600 personas)*			

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el equipo de proyecto PNUD/BHN.

*El cálculo se realiza sobre la base de un promedio de 3,5 personas por apartamento

9.3 Anexo 3: Análisis de progreso: logros y avances por producto

Tabla: Análisis de progreso: logros y avances del Producto 1 hacia el Fortalecimiento Institucional del Banco Hipotecario Nacional - febrero 2024

Producto 1					
Fortalecimiento Institucional del Banco Hipotecario Nacional					
Indicadores	LB 2020	Meta 12/2024	Logro 2/2024	Relación	Principales logros
1.1 Número de Manuales desarrollados y en implementación	0	2	90%	(=)	<ul style="list-style-type: none"> - Aunque se valora el logro en un 90%, es altamente probable que se alcance la meta. Los manuales están desarrollados, pero no han sido aprobados aún por la Junta del BHN. - Manuales de Riesgo Bancario y Ley 23 de 2015 (Blanqueo de Capitales, Financiamiento de Terrorismo) <p>Los manuales de riesgo son: Manual de Gestión Integral de Riesgo; Gestión de Riesgo País, Riesgo Crediticio; Riesgo de Mercado y Liquidez; Riesgo Operativo, Gobierno Corporativo.</p> <p>Los de Ley 23 son: Manual de Prevención de blanqueo de capitales; Manual de Política Conozca a su cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se modernizaron los procesos de recaudación y gestión de la cartera morosa. - Se realizó la revisión, análisis, diagnóstico y remediación del sistema contable. - Se cuenta con una estructura organizacional definida.
1.2 Número de expedientes de adjudicatarios con asignaciones habitacionales realizadas por el MIVIOT registradas en el Core Bancario del Banco.	0	8000	100%	(=)	<ul style="list-style-type: none"> - Según se informa por parte del equipo del proyecto, se cuenta con la revisión de más de 8,000 expedientes de adjudicatarios.
1.3 Número de funcionarias/os (desagregados por sexo) fortalecen sus capacidades para el ejercicio de sus funciones	300 funcionarias/os 191 mujeres 109 hombres	202 M / 123 H	150M/34H	(+/-)	<ul style="list-style-type: none"> - Se informa del cumplimiento de un 100%, pero solo se tiene registro de 150 mujeres y 34 hombres. - Se realizaron capacitaciones: - Cobros: Taller de Sensibilización y Organización efectiva de la cartera morosa. Dirigido a personal de Cobros y relacionados. (No hay registro de participantes)

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

Producto 1 Fortalecimiento Institucional del Banco Hipotecario Nacional					
Indicadores	LB 2020	Meta 12/2024	Logro 2/2024	Relación	Principales logros
					<ul style="list-style-type: none"> - Finanzas: Taller de Finanzas. Dirigido a personal clave. Participantes: 11 (7M/4H) Modalidad: presencial. - Recursos Humanos: Taller de evaluación de desempeño. Participantes: 90 (76M/14H) en 3 sesiones de 30 cada uno. - Género: - ABC de Género. Dirigido: Nivel Gerencial y Jefaturas. Participantes: 36 (25M/11H) Modalidad; Presencial. - Finanzas con Enfoque de Género: Dirigido a líderes gerencias de producto, comunicaciones, etc. Participantes: 18 (17M/1H). Modalidad: Presencial. - Taller Presupuesto Sensible al Género: Participantes 29 (25M/4H) Presencial. - Se elaboró la estrategia de medición del desempeño al personal, así como el desarrollo de instrumentos de medición del clima organizacional.

Fuente: Datos proporcionados por el Equipo del proyecto BHN/PNUD. Elaboración propia.

Tabla: Avances tecnológicos y digitales: logros del Producto 2 en la Modernización Institucional del Banco Hipotecario Nacional - febrero 2024

Producto 2 Modernización Institucional mediante la optimización de la Información y Estructuras Tecnológicas					
Indicadores	LB 2020	Meta 12/2024	Logro 2/2024	Relación	Principales logros
2.1 Número de soluciones tecnológicas desarrolladas para la optimización de servicios	1	4	90%	(=)	<ul style="list-style-type: none"> - Aunque se valora el logro en un 90%, es altamente probable que se alcance la meta. Aún falta la etapa de pruebas del nuevo Data Center. - Lo mismo, indicar con claridad cuáles fueron las soluciones tecnológicas y la evidencia que sea posible dar cuenta de su existencia. - (1) Se dispone de un nuevo Data Center que brinda las capacidades y gestión de una plataforma tecnológica actualizada que soporte las aplicaciones críticas de la institución y simplifique la gestión actual logrando una mejor administración del sistema y (2) se contará con toda la data migrada a su nuevo Data Center.

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

Producto 2					
Modernización Institucional mediante la optimización de la Información y Estructuras Tecnológicas					
Indicadores	LB 2020	Meta 12/2024	Logro 2/2024	Relación	Principales logros
					<ul style="list-style-type: none"> - (3) Se cuenta con herramientas SIEM Agent y Policy Minder para el monitoreo y cumplimiento de las políticas de seguridad de la plataforma IBMi. - (4) GAP (aseguramiento de la calidad) Análisis para la implementación de la nueva versión de e-IBS®. - Adicionalmente, se realizó el reemplazo de un 80% de los equipos del Banco Hipotecario Nacional.
2.2 Porcentaje de implementación de la estrategia la digitalización de documentos.	0	--	--		<ul style="list-style-type: none"> - Este producto ha sido eliminado de la programación.
2.3 Número de funcionarias/os (desagregados por sexo) fortalecen sus capacidades para la utilización de las nuevas soluciones digitales	0 H 0 M	191 M/ 109 H	--	(+/-)	<ul style="list-style-type: none"> - Se comunica un cambio de meta por cuestiones de seguridad fundamentadas. - Solo se cuenta con información precisa de una parte del resultado, por lo tanto, no se puede cuantificar el logro. - Capacitación para los especialistas de infraestructura de IT. Son 4: (2M/2H). Estas capacitaciones se realizaron directamente con los consultores en IT del banco, a medida que fueron implementando las herramientas y soluciones. IT no emitió lista de participantes porque solo tienen esa cantidad de especialistas. Por temas de seguridad bancaria no puede impartirse a ningún otro usuario. - Según se informa por parte de la coordinación del proyecto, a inicios del proyecto se llevaron a cabo capacitaciones de fortalecimiento en temas tecnológicos, pero no fueron reportados sus registros a la Coordinación. Se alega que los encargados (Gerente de Panificación y Gerente de IT) dejaron de ser parte del banco, y no dejaron data al respecto, solo reportes en informes que se habían realizado.

Fuente: Datos proporcionados por el Equipo del proyecto BHN/PNUD. Elaboración propia.

Tabla: Avances en la formalización registral, segregación y titulación: Producto 3 - febrero 2024

Producto 3					
Formalización Registral a Ley de Propiedad Horizontal, Segregación de Apartamentos y Titulación Individual de Apartamentos					
Indicadores	LB 2020	Meta 12/2024	Logro 2/2024	Relación	Principales logros
3.1 Numero de edificios incorporados a Propiedad Horizontal	0	85	58 (70%)	(=)	<ul style="list-style-type: none"> - Se informa la posibilidad de alcanzar la meta antes de fin de año. - Se logró la incorporación al régimen de Propiedad Horizontal ante el MIVIOT de 58 edificios. - Se finalizó la segunda etapa del proceso de Incorporación a P.H. del proyecto San Antonio ubicado en Santiago de Veraguas y los de la Feria en Colón (estos están en la última etapa de incorporación – resolución por PH del MIVIOT). Serían 11 edificios adicionales a los 58 = 69 (82%). - Se continua con el proceso de confección de minutas individuales para su registro y entrega.
3.2 Número de personas (familias) beneficiadas con titulación Individual ante Registro Público (desagregadas por sexo y ubicación)	0	3008	2091 (70%)	(=)	<ul style="list-style-type: none"> - Se informa la posibilidad de alcanzar la meta antes de fin de año. - Se cuenta con un censo socio-económico a más de 2,091 familias en el área de San Miguelito, Panamá Centro, Colón, Veraguas y Arraiján. Mediante este censo se verifican los datos actuales de los ocupantes de las viviendas reforzando la información de la gerencia de operaciones y captando las necesidades de la comunidad. - Aún no se cuenta con desagregación de datos por sexo ni discapacidad, ni otro tipo de desagregación.

Fuente: Datos proporcionados por el Equipo del proyecto BHN/PNUD. Elaboración propia.

Tabla: Avances en la segregación y titulación de asentamientos informales: Producto 4 - febrero 2024

Producto 4 Segregación y Titulación de Asentamientos Informales					
Indicadores	LB 2020	Meta 12/2024	Logro 2/2024	Relación	Principales logros
4.1 Número de lotes segregados para beneficiar a los actuales residentes que ocupan las fincas del BHN a través de la modalidad "Asentamientos informales" (desagregado por localización, sexo de beneficiarios)	0	3500	3500 (100%)	(=)	<ul style="list-style-type: none"> - Se informa sobre la realización de la medición y confección de 3,500 planos. - Se confeccionaron las minutas individuales de todos los lotes. - La actividad se encuentra en proceso de recolección de firmas de las escrituras por parte de los beneficiarios y beneficiarias para su ingreso al Registro Público (no hay desagregación de datos por sexo ni discapacidad, ni otro tipo de desagregación).
4.2 Número de personas (familias) beneficiadas con titulación de los lotes que ocupan (desagregadas por sexo y ubicación)	0	3500	3612	(=)	<ul style="list-style-type: none"> - El valor no refiere a familias beneficiadas con titulación, porque no se han entregado aún las titulaciones, sino que refiere al número de familias censadas. - El levantamiento del censo se realizó a más familias, porque había situaciones de asentamientos con lote registrado ocupadas por varias familias que tuvieron que ser censadas para evitar un estallido social. Por lo tanto, según se informa, se censaron a todas las familias y posteriormente se explicó que los lotes pequeños no podían ser segregados. Se realizaron varias giras informativas. - Se realizó un censo socio económico a 3,612 lotes, y se informa que se va a cumplir con la meta antes de fin de año.

Fuente: Datos proporcionados por el Equipo del proyecto BHN/PNUD. Elaboración propia.

9.4 Anexo 4: Perfil sociodemográfico de los hogares y personas beneficiarias del Proyecto – Productos 3 y 4

La evaluación de medio término del Proyecto BHN/PNUD ha sido enriquecida y complementada con un análisis sociodemográfico de los hogares y de las personas beneficiarias del Proyecto para los productos 3 y 4, a nivel general (sin discriminar población que habita en PH o asentamientos), y por separado (hogares y habitantes PH por un lado, y hogares y habitantes de asentamientos informales, por otro), gracias a la reciente recepción de una base de datos consolidada el 8 de abril de 2024.

Este anexo surge como un componente crucial para profundizar en el entendimiento de las condiciones de vida, las características demográficas y socioeconómicas de los hogares y las personas que residen en Propiedades Horizontales (PH) y en asentamientos informales implicadas en el proyecto. Se enfatizan datos de grupos en situación de vulnerabilidad, personas con discapacidad, identidad y pertenencia a grupos étnicos y afrodescendientes, incluyendo un análisis integral desde la perspectiva de género.

Al contemplar los aspectos detallados por el Producto 3, en este anexo se exploran las dimensiones de habitabilidad y la estructura social de los PH, proporcionando una base sólida para entender cómo estas características influyen en la seguridad, la comodidad y el bienestar de las personas residentes. Simultáneamente, el análisis relacionado con el Producto 4 se sumerge en las realidades de los asentamientos informales, subrayando las diferencias y necesidades particulares que caracterizan estos entornos.

La integración de este análisis al informe asegura que la evaluación no solo cuenta con datos actualizados y específicos a nivel de las personas beneficiarias, sino que también reconoce y aborda los desafíos emergentes que no habían sido capturados en el informe inicial (borrador del informe de evaluación) por falta de información (el evaluador no contaba con esta base de datos). La oportunidad de incorporar esta información a posteriori ofrece una perspectiva más matizada y detallada que fortalece la validez y la confiabilidad de las recomendaciones y conclusiones de la evaluación, garantizando así que las estrategias futuras estén informadas por un entendimiento integral y actualizado de la realidad vivida por las personas beneficiarias del proyecto.

Análisis demográfico de los Hogares (total sin discriminar en PH y asentamientos) vinculados al Proyecto

El análisis de la base de datos de hogares refleja las condiciones de habitabilidad y características socioeconómicas de las familias beneficiarias del Proyecto. Se destaca la diversidad en la composición de los hogares y los distintos niveles de acceso a servicios básicos, evidenciando la complejidad de las necesidades y los desafíos enfrentados por las comunidades. Este panorama global sirve como punto de partida para el desarrollo de estrategias enfocadas en mejorar la calidad de vida y promover la inclusión social.

Los censos de 5003 hogares indican una distribución equitativa entre los tipos de barrios, con una ligera mayoría en Lotes (53.9%). La mayoría de las personas jefas de hogar son mujeres (60.6%). Al considerar el tipo de barrio y el sexo de la persona jefa de hogar, se observa que el 60.9% de los hombres son jefes de hogar en Lotes, mientras que para las mujeres este porcentaje es del 53.5%.

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

Tabla: Tipo de población (barrio)

Tipo	Casos	Porcentajes
Lote	2,696	53,9
Torre	2,307	46,1
Total	5,003	100

Fuente: Censos Proyecto BHN/Pnud. Elaboración: Propia

Tabla: Sexo de la persona jefa de hogar

Sexo	Casos	Porcentajes
Hombre	1,490	29.8
Mujer	3,034	60.6
Total	4,524	90.4
Sin datos	479	9.6
Total	5,003	100

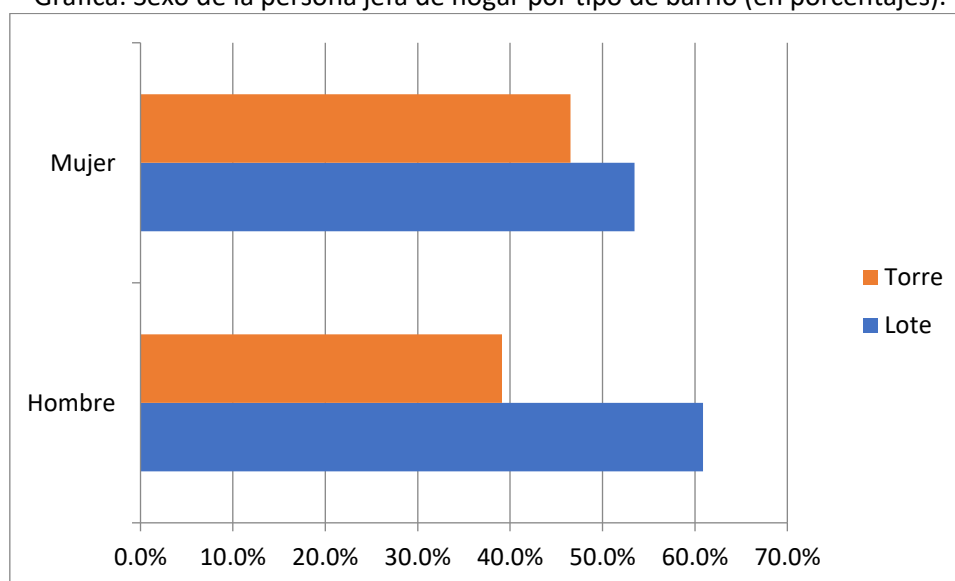
Fuente: Censos Proyecto BHN/Pnud. Elaboración: Propia

Tabla: Sexo de la persona jefa de hogar

Tipo (Torre/Lote)	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
Lote	60.9	53.5	55.9
Torre	39.1	46.5	44.1
Total	100	100	100

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Gráfica: Sexo de la persona jefa de hogar por tipo de barrio (en porcentajes).



Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

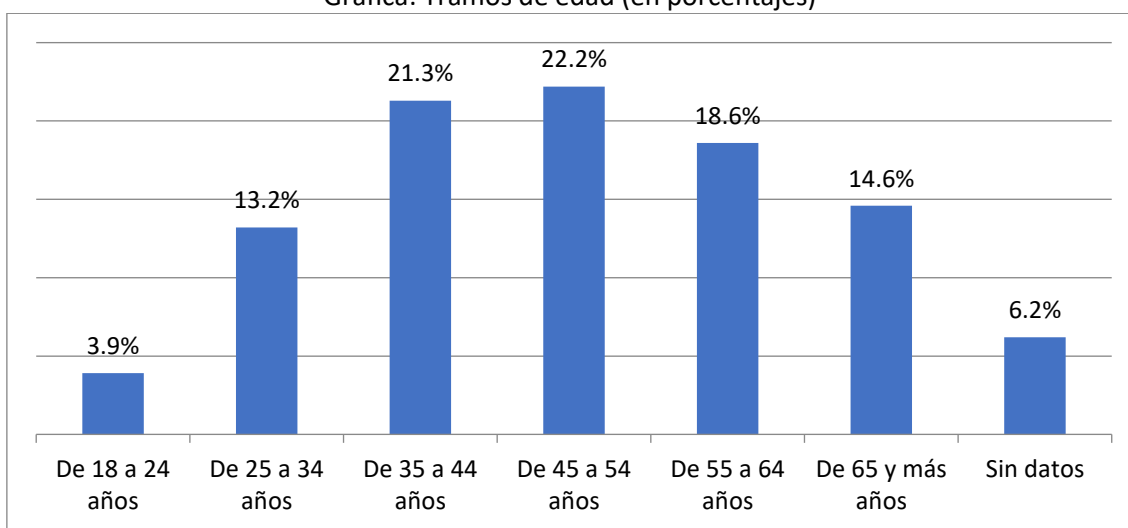
En cuanto a la edad, los grupos de 45 a 54 años (22.2%), de 35 a 44 años (21.3%) y de 55 a 64 años (18.6%) concentran la mayor parte de la población. No se observan diferencias significativas en la distribución de edad entre hombres y mujeres, excepto en el grupo de 25 a 34 años, donde las mujeres representan el 15%, en comparación con el 9.9% de los hombres.

Tabla: Sexo de la persona jefa de hogar

Tramos de edad	Casos	Porcentajes
De 18 a 24 años	193	3.9
De 25 a 34 años	660	1.,2
De 35 a 44 años	1,066	21.3
De 45 a 54 años	1,110	22.2
De 55 a 64 años	932	18.6
De 65 y más años	732	14.6
Sin datos	310	6.2
Total	5,003	100

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Gráfica: Tramos de edad (en porcentajes)



Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Si analizamos los tramos de edad, según sexo, se percibe que no existen diferencias importantes salvo en el tramo de 25 a 34 años. Las mujeres se concentran en un 15% en dicho tramo mientras que el porcentaje de hombres desciende a 9.9%. Por otro lado, los hombres se concentran en el tramo de 65 y más años, con un 18.3%, mientras que las mujeres son el 13.7%.

Tabla: Sexo de la persona jefa de hogar

Edad en tramos	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
De 18 a 24 años	4.2	3.9	4.0
De 25 a 34 años	9.9	15.0	13.4
De 35 a 44 años	19.2	23.2	21.9
De 45 a 54 años	23.4	23.5	23.5
De 55 a 64 años	22.3	18.6	19.8
De 65 y más años	18.3	13.7	15.2
Sin datos	2.6	2.1	2.3
Total	100	100	100

Fuente: Censos Proyecto BHN/Pnud. Elaboración: Propia

Respecto a la tenencia del hogar, un 74.2% de las personas encuestadas afirma ser propietaria/o de su vivienda, y un 12.2% tiene una hipoteca. Se nota una mayor proporción de mujeres jefas de hogar accediendo a su vivienda mediante hipoteca (16.5%) en comparación con los hombres (8.3%).

Al analizar la tenencia de la vivienda según el tipo de barrio, el 95.9% en Lotes declara tener propiedad propia, frente al 64.4% en Torres, donde un 28.2% accede mediante hipoteca.

Tabla: Sexo de la persona jefa de hogar

Tenencia	Casos	Porcentajes
Alquilada	68	1.4
Cedida	137	2.7
Compra	2	0.0
Herencia (todo tipo)	9	0.2
Hipoteca	608	12.2
Ocupante	2	0.0
Propia	3,714	74.2
Otras (Traspaso, condenada, etc.)	34	0.7
Total	4,574	91.4
Sin datos	429	8,6
Total	5,003	100

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Si analizamos los datos anteriores, todo indica que un 16.5% de las jefas de hogar mujeres accedió a la casa por hipoteca, mientras que los hombres descienden a 8.3%. El 86.7% de los hombres, accedió mediante la compra y este porcentaje desciende a 78.7% en el caso de las mujeres.

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

Tabla: Tenencia del hogar según Sexo de la persona jefa de hogar (en porcentajes)

Tenencia	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
Alquilada	1.4	1.3	1.3
Cedida	2.5	2.8	2.7
Compra	0.1	0.0	0.0
Herencia (todo tipo)	0.1	0.2	0.1
Hipoteca	8.3	16.5	13.8
Ocupante	0.0	0.0	0.0
Propia	86.7	78.7	81.4
Otras (Traspaso, condenada, etc.)	0.9	0.5	0.7
Total	100	100	100

Fuente:
Proyecto

Censos
BHN/Pnud.

Elaboración: Propia

Tabla: Tenencia de la vivienda según tipo de barrio (en porcentajes)

Tenencia	Tipo (Torre/Lote)		Total
	Lote	Torre	
Alquilada	0.7	2.4	1.5
Cedida	2.4	3.7	3.0
Compra	0.0	0.1	0.0
Herencia (todo tipo)	0.0	0.4	0.2
Hipoteca	0.3	28.2	13.3
Ocupante	0.0	0.1	0.0
Propia	95.9	64.4	81.2
Otras (Traspaso, condenada, etc.)	0.8	0.7	0.7
Total	100	100	100

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

El acueducto público de la IDAAN es la fuente de agua para el 81.7% de los hogares, y un 8.7% depende de un acueducto público de la comunidad.

Tabla: Acceso al agua potable en la vivienda

Acceso al agua	Casos	Porcentajes
Acueducto particular	7	0.1
Acueducto público de la comunidad	437	8.7
Acueducto público del IDAAN	4,087	81.7
Agua embotellada/envasada	6	0.1
Carro cisterna	118	2.4
Pozo brocal no protegido	2	0.0
Pozo brocal protegido	3	0.1
Pozo brocal río, quebrada o lago	4	0.1
Otro. Especifique	25	0.5
Pozo superficial	1	0.0
Recogen agua de lluvia	11	0.2
Sin dato	302	6.0
Total	5,003	100

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

En términos de etnia, un 63.4% de las personas encuestadas no declara pertenecer a ninguna, y un 28.1% no proporciona datos. Los grupos étnicos presentes acumulan porcentajes bajos, siendo Emberá (2.7%) el más numeroso.

Tabla: Etnia declarada

Etnia	Casos	Porcentajes
Bokota	1	0.0
Bri Bri	2	0.0
Buglé	19	0.4
Emberá	135	2.7
Kuna	92	1.8
Ngäbe	105	2.1
Otro grupo indígena diferente a los anteriores	51	1.0
Teribe	1	0.0
Ninguno	3,170	63.4
Wounaan	22	0.4
Sin dato	1405	28.1
Total	5,003	100

Fuente: Censos Proyecto BHN/Pnud. Elaboración: Propia

Para afrodescendencia, un 30.4% se identifica como afro (latinos, panameños, etc.), y un 12.6% como morenos-negros. Un 42.9% no se identifica con ninguno de estos grupos.

Tabla: afrodescendencia declarada

Afro descendencia	Casos	Porcentajes
Afros (latinos, panameños, etc.)	1,520	30.4
Morenos-Negros	631	12.6
Otro grupo afro descendiente diferente a los anteriores	64	1.3
Ninguno	2,148	42.9
Si datos	640	12.8
Total	5,003	100

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Este análisis revela patrones importantes en la demografía de los hogares vinculados al proyecto, destacando diferencias en la tenencia de vivienda, fuentes de agua, y la identificación étnica y afrodescendiente entre los hogares de Lote y Torre. Estos datos subrayan la diversidad y complejidad de las comunidades atendidas por el proyecto, resaltando la importancia de estrategias inclusivas y adaptadas a sus necesidades específicas.

Análisis demográfico y educativo de las personas beneficiarias del Proyecto

Este segmento aborda las características demográficas, educativas y de empleo de personas integrantes de los hogares, proporcionando una visión comprensiva de la población en su conjunto. Se observa una tendencia hacia una población relativamente de personas jóvenes, con variaciones menores en cuanto a la educación y actividad económica entre sexos. Estos hallazgos subrayan la importancia de políticas educativas y de empleo que atiendan las particularidades de la población, fomentando oportunidades equitativas y el desarrollo humano.

Edad

La población menor de 14 años representa el 25% del total. La edad promedio es de 31 años, con una mediana de 28 años, indicando que el 50% de la población tiene hasta 28 años. El desvío estándar es de 20 años. La edad máxima registrada es de 99 años, con la mínima en niños menores de 1 año. Cabe señalar que estos datos estadísticos excluyen a 1,349 personas sin dato de edad, de un total válido de 14,868 casos. Las estadísticas de edad son similares entre hombres y mujeres, con una media de 30 años para hombres y 32 años para mujeres.

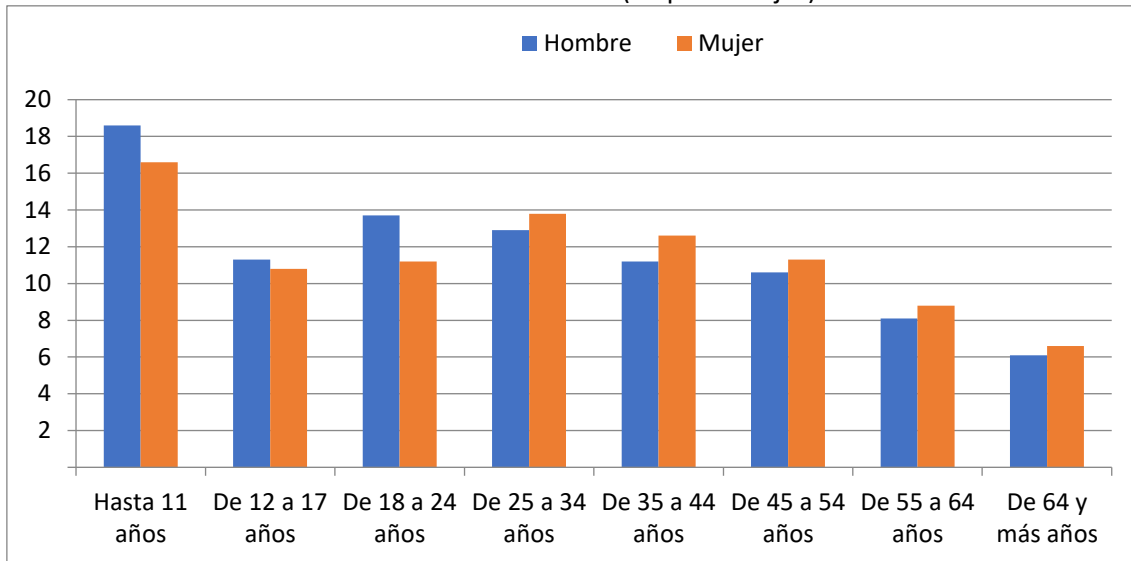
Tabla: Tramos de edad

Tramos de edad	Casos	Porcentaje
Hasta 11 años	2,840	17.5
De 12 a 17 años	1,772	10.9
De 18 a 24 años	1,989	12.3
De 25 a 34 años	2,162	13.3
De 35 a 44 años	1,918	11.8
De 45 a 54 años	1,764	10.9
De 55 a 64 años	1,361	8.4
De 64 y más años	1,064	6.6
Sin dato	1,347	8.3
Total	16,217	100,0

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Al analizar la distribución de la población por tramos de edad, se observa un mayor porcentaje de personas integrantes de hasta los 11 años, con un 17.5%. Los demás tramos de edad mantienen porcentajes relativamente equilibrados.

Gráfica: Tramos de edad (en porcentajes)

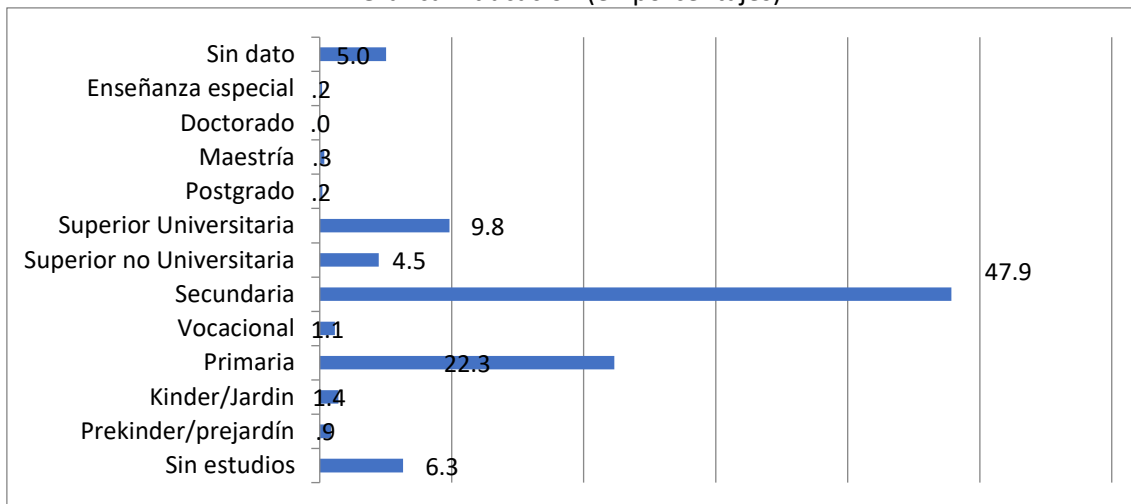


Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Educación

El nivel de educación alcanzado muestra que un 6.3% de la población no posee estudios, mientras que un 22.3% ha completado la educación primaria. La secundaria es el nivel más alcanzado con un 47.9%. Solo un 9.8% ha alcanzado educación superior universitaria. No se observan diferencias significativas en el nivel educativo alcanzado al analizar por sexo, excepto en la educación secundaria donde los hombres representan el 50.9% y las mujeres el 45.7%, y en educación superior universitaria, donde las mujeres alcanzan el 12.1% frente al 7.4% de los hombres.

Gráfica: Educación (en porcentajes)



Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Tabla: Nivel de estudios alcanzados

Nivel de estudio	Casos	Porcentajes
Sin estudios	1,025	6.3
Prekinder/prejardín	139	0.9
Kinder/Jardin	229	1.4
Primaria	3,618	22.3
Vocacional	185	1.1
Secundaria	7,762	47.9
Superior no Universitaria	725	4.5
Superior Universitaria	1,595	9.8
Postgrado	34	0.2
Maestría	56	0.3
Doctorado	4	0.0
Enseñanza especial	29	0.2
Sin dato	816	5.0
Total	16,217	100.0

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Tabla: Nivel de estudios alcanzados según sexo (en porcentajes)

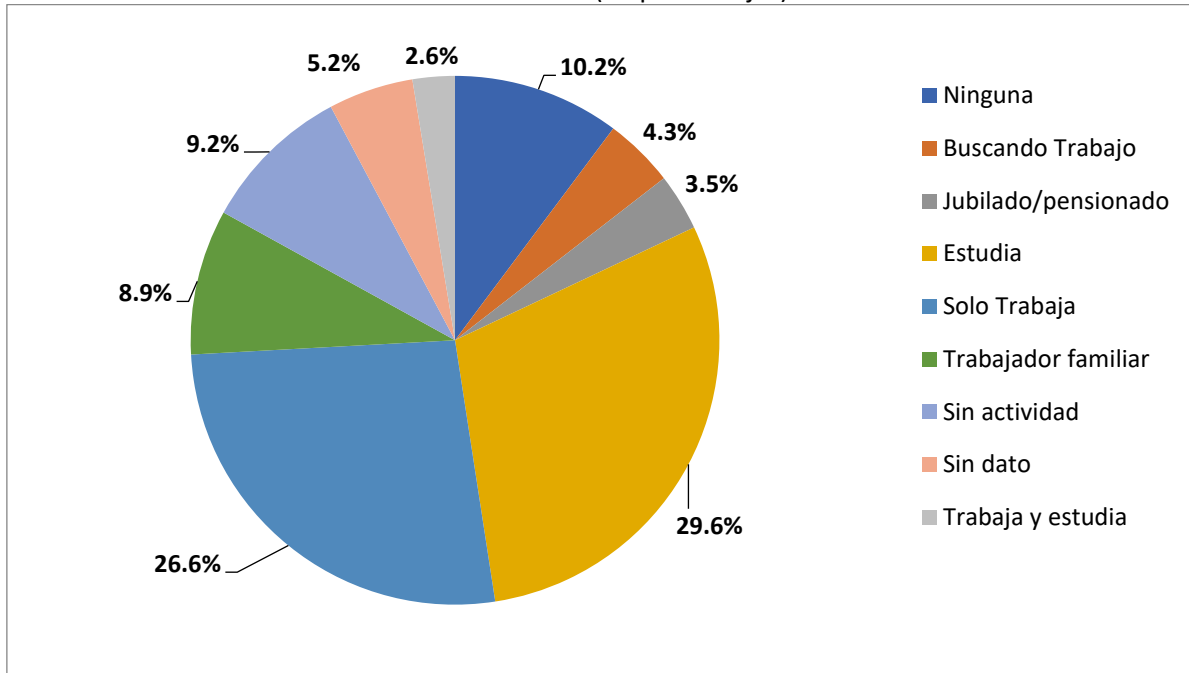
Nivel de estudio	Sexo		
	Hombre	Mujer	Total
Sin estudios	6.6	6.1	6.3
Prekinder/prejardín	0.9	0.8	0.9
Kinder/Jardin	1.6	1.3	1.4
Primaria	23.0	21.9	22.4
Vocacional	1.2	1.1	1.1
Secundaria	50.9	45.7	48.1
Superior no Universitaria	3.2	5.6	4.5
Superior Universitaria	7.4	12.1	9.9
Postgrado	0.2	0.2	0.2
Maestría	0.2	0.5	0.4
Doctorado	0.0	0.0	0.0
Enseñanza especial	0.2	0.2	0.2
Sin dato	4.6	4.5	4.6

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Actividad

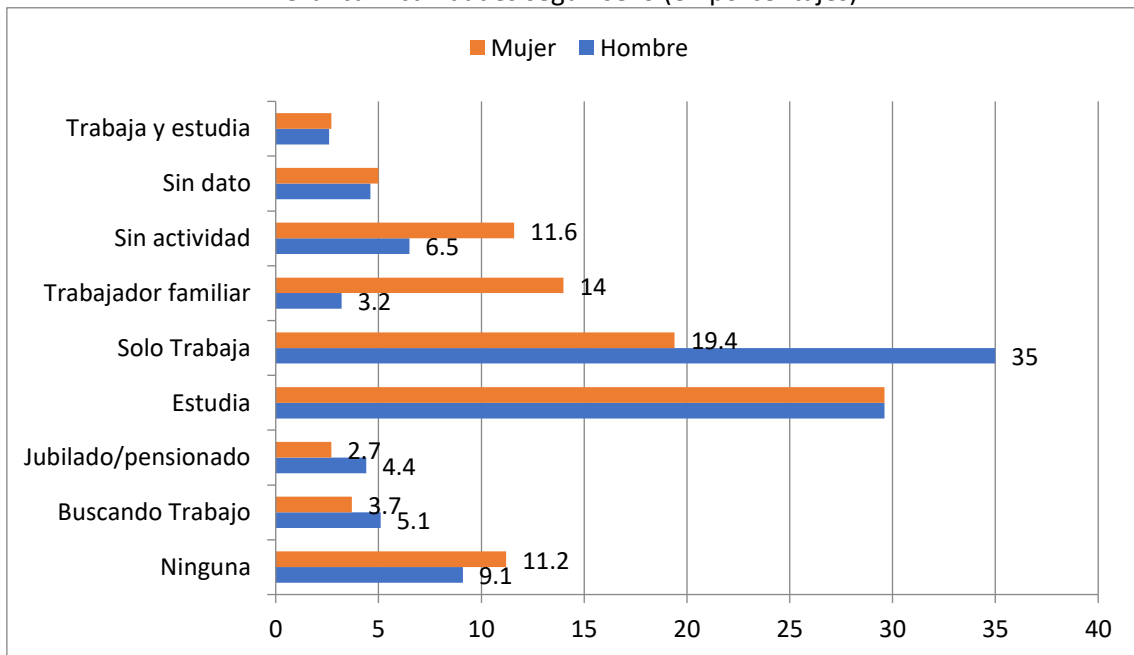
La actividad económica declarada muestra diferencias según sexo. Mientras el 35% de los hombres declara estar trabajando, este porcentaje desciende al 19.4% en mujeres. Por otro lado, el 14% de las mujeres declara dedicarse al trabajo familiar, frente al 3.2% de los hombres, siguiendo tendencias de roles tradicionalmente asociados al sexo.

Gráfica: Actividades (en porcentajes)



Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Gráfica: Actividades según sexo (en porcentajes)



Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Personas con discapacidad

Un 6.6% de las personas integrantes de las poblaciones indicaron tener alguna discapacidad, sin diferencias significativas entre hombres y mujeres. La presencia de discapacidad es similar en ambos sexos.

Este análisis provee una visión integral de las características demográficas y socioeconómicas de las personas integrantes de los barrios involucrados en el proyecto BHN, destacando aspectos clave en edad, educación, actividad económica, y presencia de personas con alguna discapacidad, los cuales son fundamentales para el desarrollo de políticas y estrategias enfocadas en las necesidades específicas de estas comunidades.

Tabla: personas con discapacidad

	Casos	Porcentajes
Si	1,067	6.6
No	13,423	82.8
Sin dato	1,727	10.6
Total	16,217	100.0

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Tabla: personas con discapacidad según sexo (en porcentajes)

Discapacidad	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
Si	6.8	6.5	6.6
No	82.80	83.2	82.8
Sin dato	10.5	10.7	10.6
Total	100.0	100.0	100.0

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Análisis demográfico y de tenencia de hogares en Propiedades Horizontales (PH)

Centrándose en los hogares ubicados en propiedad horizontal (PH), este análisis revela patrones específicos de habitabilidad, acceso a servicios y características estructurales. La información obtenida es crucial para diseñar intervenciones que aborden eficazmente las necesidades de estas comunidades, garantizando el acceso equitativo a servicios básicos y promoviendo la mejora en las condiciones de vida.

Este análisis proporciona una visión integral de las características demográficas y de tenencia de los hogares en PH, subrayando la importancia de una recopilación de datos exhaustiva y precisa para informar políticas de vivienda inclusivas y efectivas.

La población total analizada incluye 1,499 personas jefas de hogar, ofreciendo una perspectiva rica en cuanto a sexo, tramos de edad, tenencia de la vivienda, etnia, y afrodescendencia.

Distribución por sexo de las personas jefas de hogar: Se observa una predominancia de mujeres como jefas de hogar, representando el 61.0% del total. Un 20.8% de los registros no tiene datos de sexo especificados, lo que sugiere un área para mejorar la recopilación de datos en futuros censos.

Tabla: Sexo de las personas jefas de hogar.

Sexo	Casos	Porcentajes
Hombre	272	18.1
Mujer	915	61.0
Total	1,187	79.2
Sin datos	312	20,8
Total	1,499	100

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

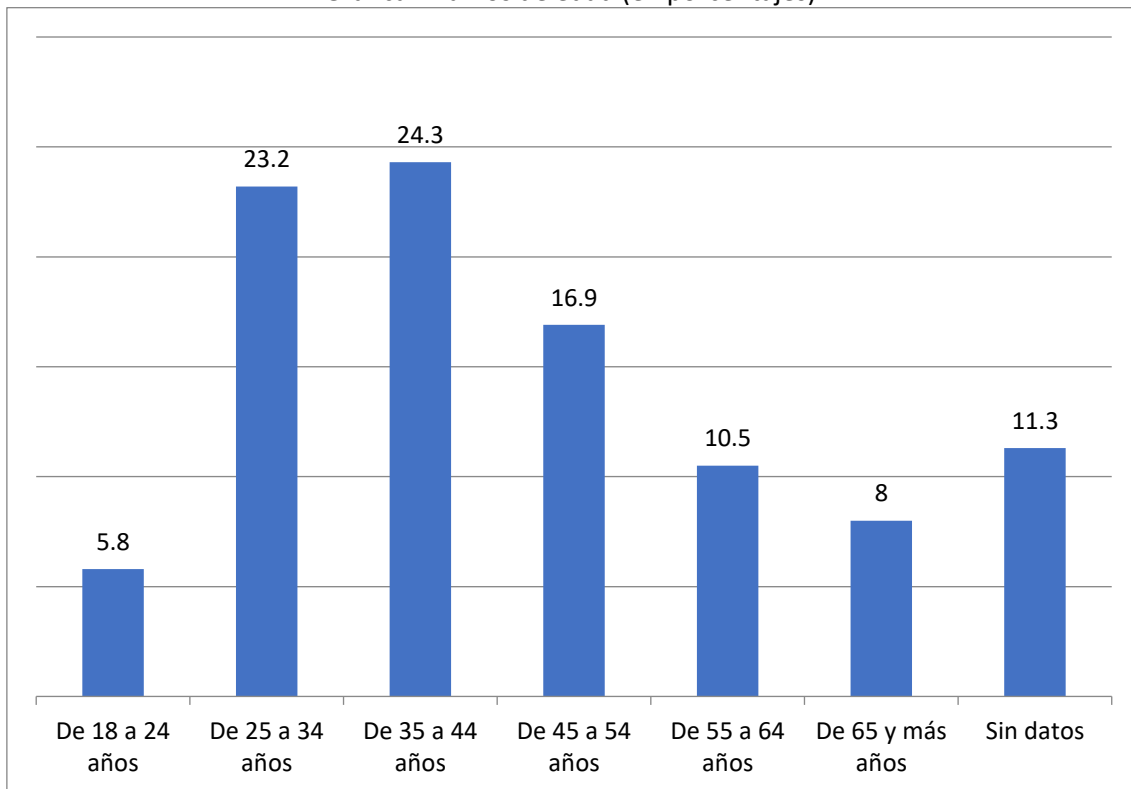
Distribución por tramos de edad: Los tramos de edad más representativos son los de 35 a 44 años y de 25 a 34 años, con un 24.3% y 23.2% respectivamente, indicando una población en edad productiva. Un 11.3% de los registros carece de datos de edad, lo que nuevamente subraya la necesidad de una recolección de datos más completa.

Tabla: Sexo de la persona jefa de hogar

Tramos de edad	Casos	Porcentajes
De 18 a 24 años	87	5.8
De 25 a 34 años	348	23.2
De 35 a 44 años	364	24.3
De 45 a 54 años	254	16.9
De 55 a 64 años	157	10.5
De 65 y más años	120	8.0
Sin datos	169	11.3
Total	1,499	100.0

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Gráfica: Tramos de edad (en porcentajes)



Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Si analizamos los tramos de edad, según sexo, se percibe diferencias en dos tramos etarios. El primero es en el tramo de 55 a 64 años. Las mujeres son un 9% en dichos tramos mientras que el porcentaje de hombres asciende a 17.6%. El segundo es que el 29.9% de las mujeres están en el tramo de 25 a 34 años mientras que en los hombres desciende a 19.1%.

Tabla: Sexo de la persona jefa de hogar

Edad en tramos	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
De 18 a 24 años	9.2	5.9	6.7
De 25 a 34 años	19.1	29.2	26.9
De 35 a 44 años	27.9	27.9	27.9
De 45 a 54 años	16.2	20.2	19.3
De 55 a 64 años	17.6	9.0	11.0
De 65 y más años	8.8	6.8	7.2
Sin datos	1.1	1.1	1.1
Total	100	100	100

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Tenencia de la vivienda: Un análisis de la tenencia de la vivienda muestra que la herencia (40.1%) y la ocupación (41.0%) son las formas predominantes de acceso a la vivienda en PH.

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

Tabla: Sexo de la persona jefa de hogar

Tenencia	Casos	Porcentajes
Alquilada	44	2.9
Cedida	46	3.1
Hipoteca	2	0.1
Compra	9	0.6
Herencia (Todo tipo)	601	40.1
Hipoteca	2	0.1
Ocupante	614	41.0
Propia	8	0.5
Sin dato	173	11.5
Total	1,499	100

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Si analizamos los datos anteriores, todo indica que no existen diferencias al acceso según sexo de la persona jefa de hogar, salvo en las herencias. La mitad de las jefas mujeres accedió a la vivienda por este mecanismo frente a los hombres que son un 41.7%. Las demás categorías, si bien presentan diferencias no son significativas. Cabe destacar que se excluyen de la tabla los casos sin dato.

Tabla: Tenencia del hogar según Sexo de la persona jefa de hogar (en porcentajes)

Tenencia	Hombre	Mujer	Total
Alquilada	3.7	2.9	3.1
Cedida	4.4	1.6	2.2
Hipoteca	0.4	0.0	0.1
Compra	0.4	0.6	0.5
Herencia (Todo tipo)	41.7	52.4	49.9
Hipoteca	0.0	0.1	0.1
Ocupante	48.7	42.2	43.7
Propia	0.7	0.3	0.4
Total	100	100	100

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Etnia y afrodescendencia: La mayoría de las personas encuestadas no se identifica con ninguna etnia (72.0%) o no proporciona datos (19.1%), lo que puede indicar una diversidad cultural limitada dentro de este grupo o, alternativamente, una falta de reconocimiento o declaración de la identidad étnica. Similarmente, un 46.6% no se identifica con ningún grupo de afrodescendencia, mientras que un 23.1% se identifica como afros (latinos, panameños, etc.).

Tabla: Etnia declarada

Etnia	Casos	Porcentajes
Buglé	11	0.7
Emberá	3	0.2
Kuna	34	2.3
Ngäbe	71	4.7
Otro grupo indígena diferente a los anteriores	10	0.7
Teribe	1	0.1
Ninguno	1079	72.0
Wounaan	3	0.2
Sin dato	287	19.1
Total	3,504	100

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Tabla 23: afrodescendencia declarada

Afro descendencia	Casos	Porcentajes
Afros (latinos, panameños, etc)	347	23.1
Morenos-Negros	209	13.9
Otro grupo afro descendiente diferente a los anteriores	1	0.1
Ninguno	699	46.6
Si datos	243	16.2
Total	1,499	100

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Análisis de las personas habitantes en PH: edad, educación, actividad, sexo y discapacidad

Este apartado analiza integralmente los datos referentes a las personas integrantes de los barrios definidos como Propiedad Horizontal (PH), englobando a una población total de 5,335 personas. Este análisis abarca diversos aspectos, desde la distribución por edad hasta las condiciones de discapacidad, pasando por niveles educativos y actividades realizadas por estas personas y por sexo, ofreciendo una visión panorámica y detallada de la composición y características de la comunidad.

Distribución por edad: La distribución por edad sugiere una población dinámica, con potenciales necesidades y aspiraciones distintas que podrían requerir consideraciones específicas en la planificación y ejecución de políticas y programas.

El 26% de la población se ubica hasta 11 años de edad. La media de población es de 26.7 años siendo su mediana de 23 años. Es decir, el 50% de la población tiene hasta 23 años. El desvío estándar es de 18.9 años. El valor máximo es de 97 siendo el mínimo los niños menores de 1 año. Se debe señalar que estos datos estadísticos se analizaron excluyendo los casos que no contaban con el dato, que son 779 personas. Por el contrario, los válidos son 4,556 casos.

Es de destacar que estos datos no varían si los observamos por sexo.

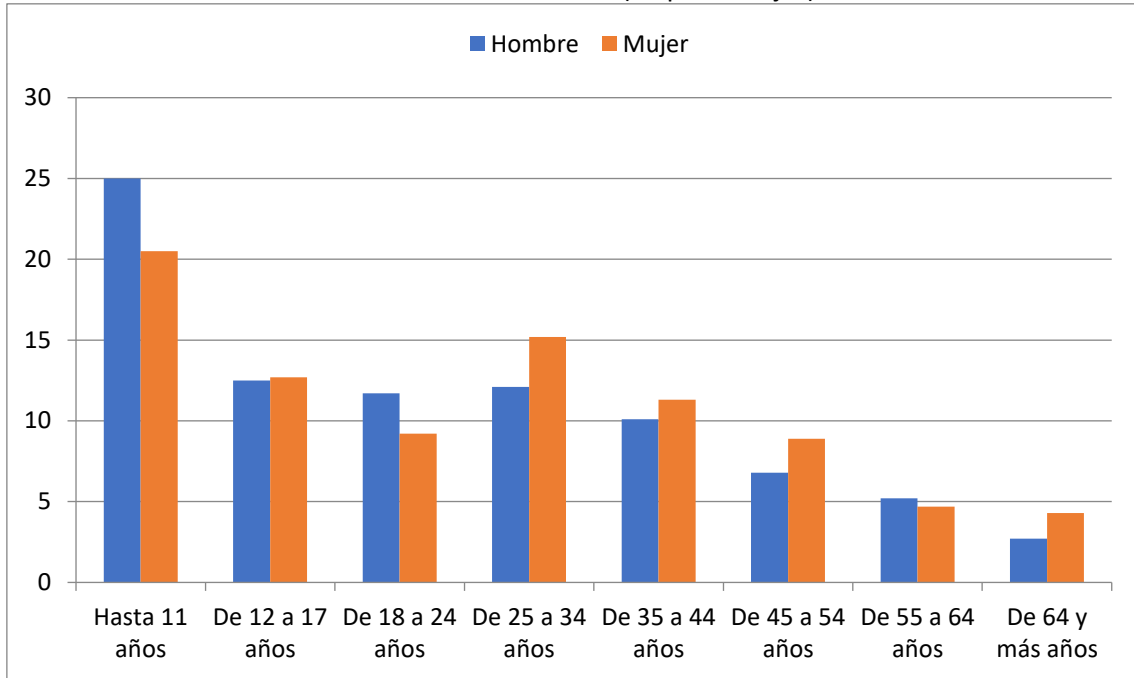
Si analizamos la población por tramos de edad, existe un leve incremento de las personas integrantes hasta 11 años de edad con un 2.35%. El resto de los tramos acumula porcentajes similares, hasta los 44 años. Luego se marca un descenso lo que refuerza la idea de una composición relativamente de personas jóvenes.

Tabla: Tramos de edad

Tramos de edad	Casos	Porcentaje
Hasta 11 años	1,189	22.3
De 12 a 17 años	664	12.4
De 18 a 24 años	545	10.2
De 25 a 34 años	728	13.6
De 35 a 44 años	565	10.6
De 45 a 54 años	418	7.8
De 55 a 64 años	259	4.9
De 64 y más años	190	3.6
Sin dato	777	14.6
Total	5,335	100.0

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

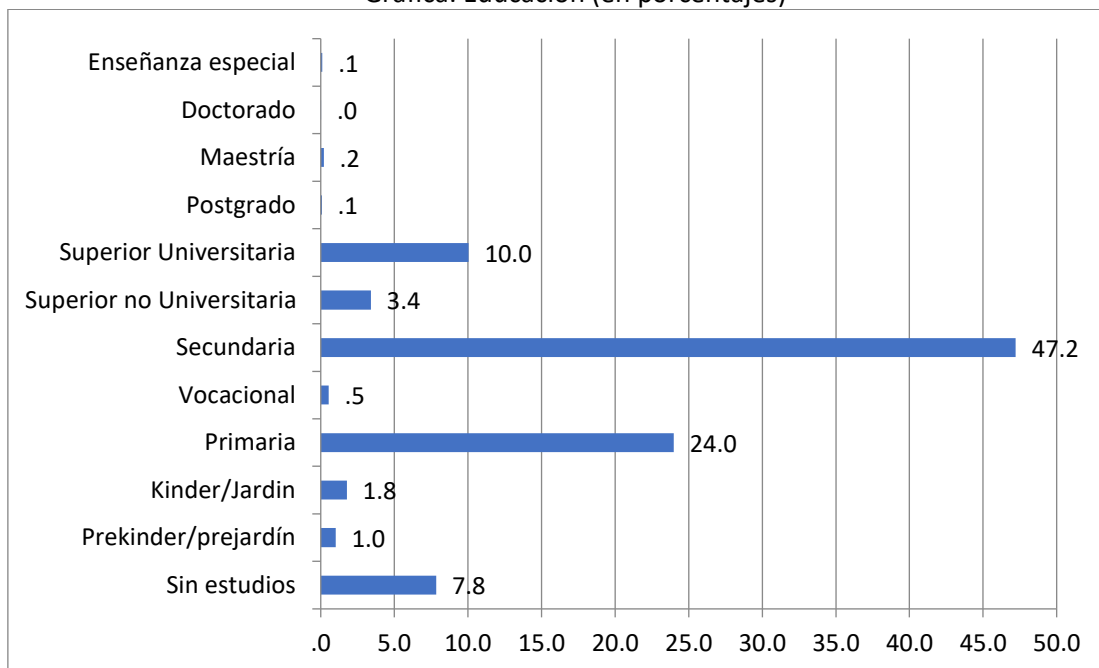
Gráfica: Tramos de edad (en porcentajes)



Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Niveles educativos: La educación primaria se destaca como el nivel de estudios más alcanzado (24%), seguido por la educación secundaria (47.2%). Sin embargo, el 7.8% de la población no tiene estudios, lo que señala la importancia de continuar fortaleciendo las iniciativas de educación básica y oportunidades de educación continua. La distribución de los niveles educativos entre hombres y mujeres no muestra diferencias significativas, resaltando una tendencia general hacia la equidad en el acceso a la educación en la comunidad.

Gráfica: Educación (en porcentajes)



Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

Tabla: Nivel de estudios alcanzados

Nivel de estudio	Casos	Porcentajes
Sin estudios	418	7.8
Prekinder/prejardín	54	1.0
Kinder/Jardin	95	1.8
Primaria	1,279	24.0
Vocacional	29	0.5
Secundaria	2,519	47.2
Superior no Universitaria	182	3.4
Superior Universitaria	536	10.0
Postgrado	4	0.1
Maestría	11	0.2
Doctorado	1	0.0
Enseñanza especial	6	0.1
Sin dato	201	3.8
Total	5,335	100.0

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Tabla: Nivel de estudios alcanzados según sexo (en porcentajes)

Nivel de estudio	Sexo		
	Hombre	Mujer	Total
Sin estudios	8.8	7.1	7.8
Prekinder/prejardín	1.2	0.9	1.0
Kinder/Jardin	1.9	1.7	1.8
Primaria	25.3	23.1	24.0
Vocacional	0.6	0.5	0.5
Secundaria	48.3	46.9	47.2
Superior no Universitaria	2.5	4.2	3.4
Superior Universitaria	8.0	12.0	10.0
Postgrado	0.1	0.1	0.1
Maestría	0.1	0.3	0.2
Doctorado	0.0	0.0	0.0
Enseñanza especial	0.2	0.1	0.1
Sin dato	3.0	3.3	3.8
	100.0	100.0	100.0

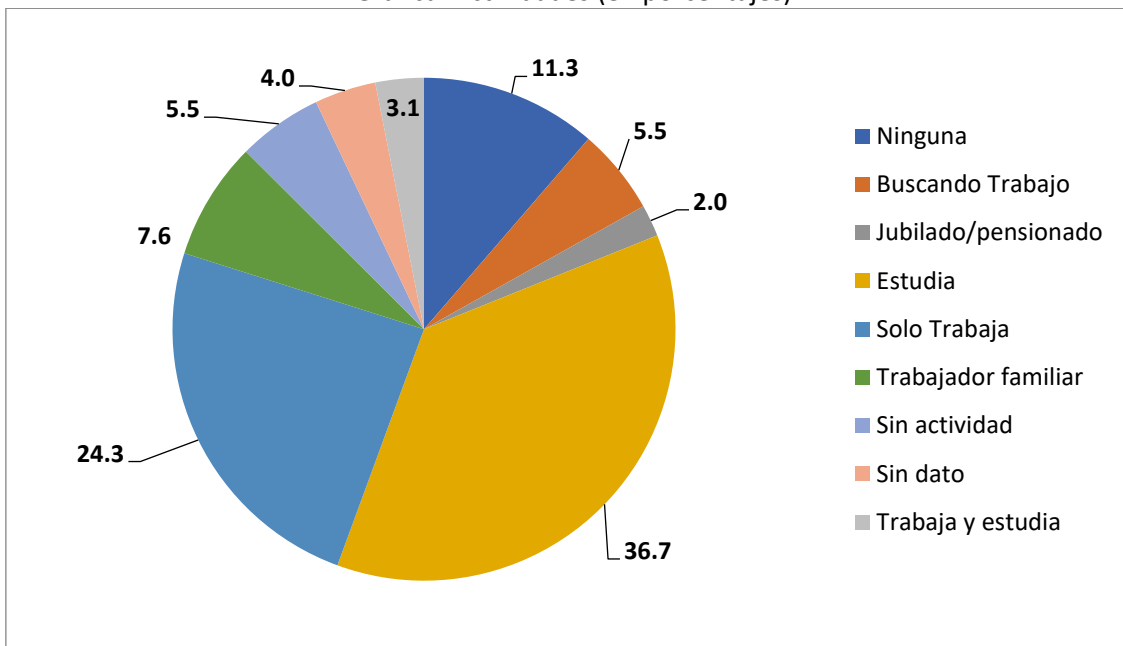
Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Actividad: La estructura de actividades revela diferencias marcadas entre sexos, con un mayor porcentaje de hombres trabajando (31.9%) en comparación con las mujeres (18.2%), y un mayor porcentaje de mujeres dedicadas al trabajo familiar (12.5%). Este patrón sugiere roles de género

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

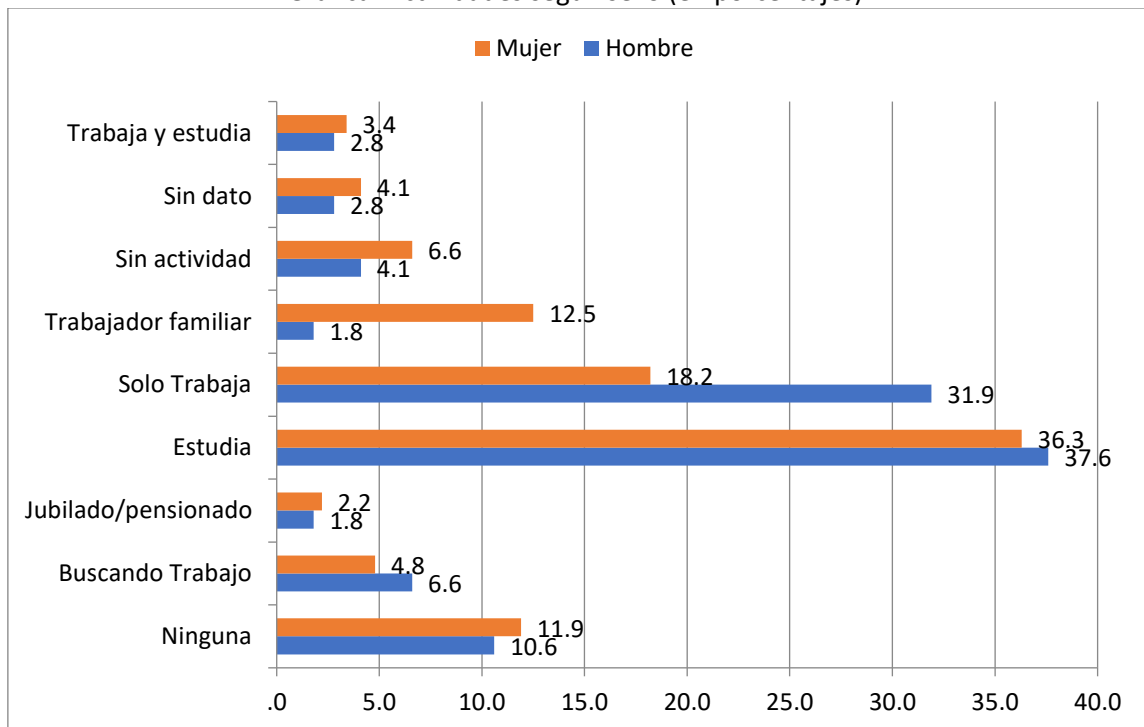
tradicionales aún presentes en la comunidad, que podrían influir en las dinámicas socioeconómicas y en las oportunidades disponibles para hombres y mujeres.

Gráfica: Actividades (en porcentajes)



Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Gráfica: Actividades según sexo (en porcentajes)



Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Personas con discapacidad: La discapacidad afecta al 7.2% de las personas integrantes, con una distribución equitativa entre hombres y mujeres, lo cual indica que las condiciones de discapacidad son una consideración relevante para toda la comunidad, independientemente del

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

sexo. Esta información subraya la necesidad de incluir enfoques inclusivos y accesibles en el diseño e implementación de programas y servicios.

Tabla: Personas con discapacidad

	Casos	Porcentajes
Si	383	7.2
No	4,640	87.0
Sin dato	312	5.8
Total	5,335	100.0

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Tabla: Discapacidad según sexo (en porcentajes)

Discapacidad	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
Si	8.3	6.5	7.2
No	86.1	88.4	87.0
Sin dato	5.6	5.2	5.8
Total	100.0	100.0	100.0

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

El análisis de las personas integrantes de los barrios en PH proporciona una comprensión valiosa de la composición demográfica, las condiciones socioeconómicas y las necesidades educativas de la comunidad, teniendo particularmente en cuenta sexo y discapacidad. Este conocimiento es esencial para lo que queda por delante, y para que la formulación de políticas y la planificación de intervenciones sean inclusivas, equitativas y efectivas, asegurando que las acciones emprendidas no solo aborden las necesidades inmediatas, sino que también contribuyan al desarrollo sostenible y al bienestar de la comunidad a largo plazo.

Análisis demográfico de hogares en Asentamientos informales

El siguiente análisis proporciona una visión detallada de los hogares ubicados en asentamientos informales, basándose en los datos recopilados a través de los diversos censos, en el marco del Proyecto. Este análisis abarca la distribución por tipo de población, la composición de sexo de las personas jefas de hogar, la tenencia de la vivienda, y el acceso a servicios básicos, entre otros aspectos críticos. Los hallazgos aquí presentados buscan ofrecer una comprensión profunda de las características y necesidades de estas comunidades, contribuyendo así a la planificación y ejecución de intervenciones dirigidas a mejorar su bienestar y condiciones de vida.

Tabla: Sexo de la persona jefa de hogar

Sexo	Casos	Porcentajes
Hombre	1,218	34.8
Mujer	2,119	60.5
Total	3,337	95.2
Sin datos	167	4.8
Total	5,003	100

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Se observa una mayor proporción de mujeres como jefas de hogar, lo que indica una tendencia hacia la feminización de la jefatura de hogar en la población censada. Es importante resaltar que un 4.8% de los casos no cuenta con datos específicos sobre el sexo.

Prevalencia de grupos etarios medios en la población

El grupo etario predominante entre las personas jefas de hogar se encuentra entre los 45 y 54 años, seguido de cerca por aquellos entre 55 y 64 años. Esto indica una concentración de madurez y experiencia en la jefatura de los hogares de la población censada.

Tabla: Sexo de la persona jefa de hogar

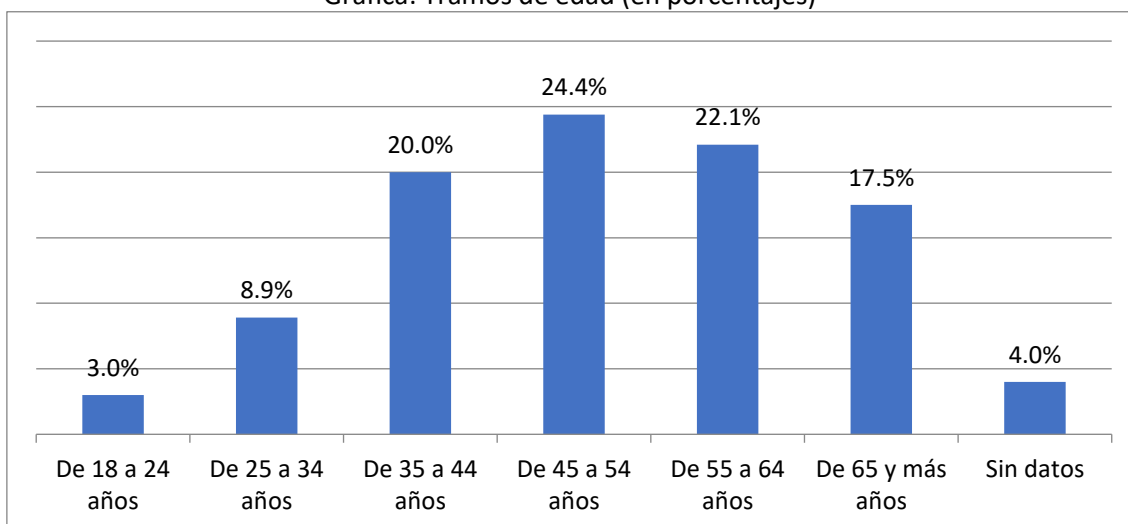
Tramos de edad	Casos	Porcentajes
De 18 a 24 años	106	3.0
De 25 a 34 años	312	8.9
De 35 a 44 años	702	20.0
De 45 a 54 años	856	24.4
De 55 a 64 años	775	22.1
De 65 y más años	612	17.5
Sin datos	141	4.0
Total	3,504	100

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Análisis gráfico de la composición etaria

La representación gráfica destaca el predominio de las edades medias entre las personas jefas de hogar, con una disminución notoria en los extremos más jóvenes y mayores de la escala etaria.

Gráfica: Tramos de edad (en porcentajes)



Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Variaciones en la jefatura de hogar por edad y sexo

Aunque la distribución por sexo es relativamente equitativa en la mayoría de los tramos etarios, hay una mayor presencia de mujeres en el rango de 35 a 44 años. Las mujeres representan un 21.2% mientras que el porcentaje de hombres desciende a 17%. En contraste, los hombres superan a las mujeres en el segmento de 65 años y más, con un 20.4%, mientras que las mujeres son el 16.7%, lo que puede reflejar diferencias en la dinámica de liderazgo familiar o la supervivencia por sexo en estos grupos de edad.

Tabla: Sexo de la persona jefa de hogar

Edad en tramos	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
De 18 a 24 años	3.0	3.0	3.0
De 25 a 34 años	7.9	8.9	8.5
De 35 a 44 años	17.2	21.2	19.8
De 45 a 54 años	25.0	25.0	25.0
De 55 a 64 años	23.4	22.7	23.0
De 65 y más años	20.4	16.7	18.0
Sin datos	3.0	2.5	2.7
Total	100	100	100

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Preponderancia de la propiedad habitacional

En cuanto a la tenencia del hogar, un 88.5% declaró que es propia. El resto de las opciones no obtienen mayores porcentajes.

Tabla: Preponderancia de la propiedad habitacional

Tenencia	Casos	Porcentajes
Alquilada	24	0.7
Cedida	91	2.6
Hipoteca	7	0.2
Propia	3,100	88.5
Otras (Traspaso, condenada, etc.)	26	0.7
Sub-total	3,248	92.7
Sin datos	256	7.3
Total	3,504	100

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Equidad en la tenencia habitacional por sexo

No se observan disparidades significativas en la tenencia de la vivienda cuando se compara el sexo de la persona jefa del hogar, lo que sugiere una distribución equitativa en el acceso a la propiedad habitacional.

Tabla: Tenencia del hogar según Sexo de la persona jefa de hogar (en porcentajes)

Tenencia	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
Alquilada	0.9	0.6	0.7
Cedida	2.1	3.3	2.9
Hipoteca	0.4	0.1	0.2
Propia	95.6	95.4	95.5
Otras (Traspaso, condenada, etc.)	1.0	0.6	0.7
Total	100.0	100.0	100.0

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Predominio del acueducto público como fuente principal

Con el 78.3% de los hogares recibiendo agua del acueducto público del IDAAN, se subraya la importancia de este sistema en la provisión de servicios básicos. El acueducto público de la comunidad representa un 12.5%, demostrando que, aunque hay una variedad de fuentes de agua, la infraestructura pública es la predominante en la provisión de agua potable a los hogares.

Tabla: Acceso al agua potable en la vivienda

Acceso al agua	Casos	Porcentajes
Acueducto particular	7	0.2
Acueducto público de la comunidad	437	12.5
Acueducto público del IDAAN	2,745	78.3
Agua embotellada/envasada	6	0.2
Carro cisterna	118	3.4
Pozo brocal no protegido	2	0.1
Pozo brocal protegido	3	0.1
Pozo brocal río, quebrada o lago	4	0.1
Otro. Especifique	25	0.7
Pozo superficial	1	0.0
Recogen agua de lluvia	11	0.3
Sin dato	145	4.1
Total	3,504	100

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Identificación étnica de los hogares

La identificación étnica en la población censada refleja una mayoría (59.7%) que no se afilia a ninguna etnia particular, seguido por un 31.9% que no proporcionó datos. Las etnias Emberá y Kuna son las más representadas entre las que sí declararon su pertenencia étnica, lo que indica una presencia relativamente baja de diversidad étnica reportada o una posible reluctancia o barreras al momento de declarar afiliaciones étnicas.

Tabla: Etnia declarada

Etnia	Casos	Porcentajes
Bokota	1	0.0
Bri Bri	2	0.1
Buglé	8	0.2
Emberá	132	3.8
Kuna	58	1.7
Ngäbe	34	1.0
Otro grupo indígena diferente a los anteriores	41	1.2
Ninguno	2,091	59.7
Wounaan	19	0.5
Sin dato	1,118	31.9
Total	3,504	100

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Identificación de afrodescendencia

En la autoidentificación relacionada con la afrodescendencia, se nota que un 41.4% de las personas encuestadas no se considera parte de ningún grupo afrodescendiente, mientras que un 33.5% se identifica como Afro (latinos, panameños, etc.). Los datos sugieren que, a pesar de que una porción importante de la población no se identifica con un grupo específico, hay una representación significativa de la comunidad afrodescendiente, destacando la diversidad cultural de la población.

Tabla: afrodescendencia declarada

Afro descendencia	Casos	Porcentajes
Afros (latinos, panameños, etc)	1,173	33.5
Morenos-Negros	422	12.0
Otro grupo afro descendiente diferente a los anteriores	63	1.8
Ninguno	1,449	41.4
Si datos	397	11.3
Total	3,504	100

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Dinámica demográfica y socioeconómica de las personas que habitan en Asentamientos informales

Este análisis socioeconómico y demográfico profundiza en las características de las personas residentes en asentamientos informales, explorando aspectos clave como edad, educación, actividad económica y presencia de personas con discapacidad, analizada por sexo. Los datos provienen de los censos específicos del proyecto, representando un universo de 10,882 personas. Este estudio permite identificar tendencias, necesidades y oportunidades para el desarrollo e inclusión social dentro de estas comunidades.

Análisis de edad: El perfil etario de las personas residentes en asentamientos informales revela una predominancia de personas jóvenes, con la mitad de la población por debajo de los 31 años. Un análisis detallado revela que un cuarto de las personas residentes es menor de 16 años, reflejando una tendencia hacia una población de personas jóvenes. La edad promedio es de 33 años, con una mediana de 31 años, lo que implica que la mitad de las personas habitantes son menores de esta edad. Al excluir a 570 personas de la muestra por falta de datos, nos basamos en 10,312 casos válidos. Resulta interesante notar que la distribución por edad es similar entre sexos, lo que indica paridad en las estructuras de edad de la población estudiada.

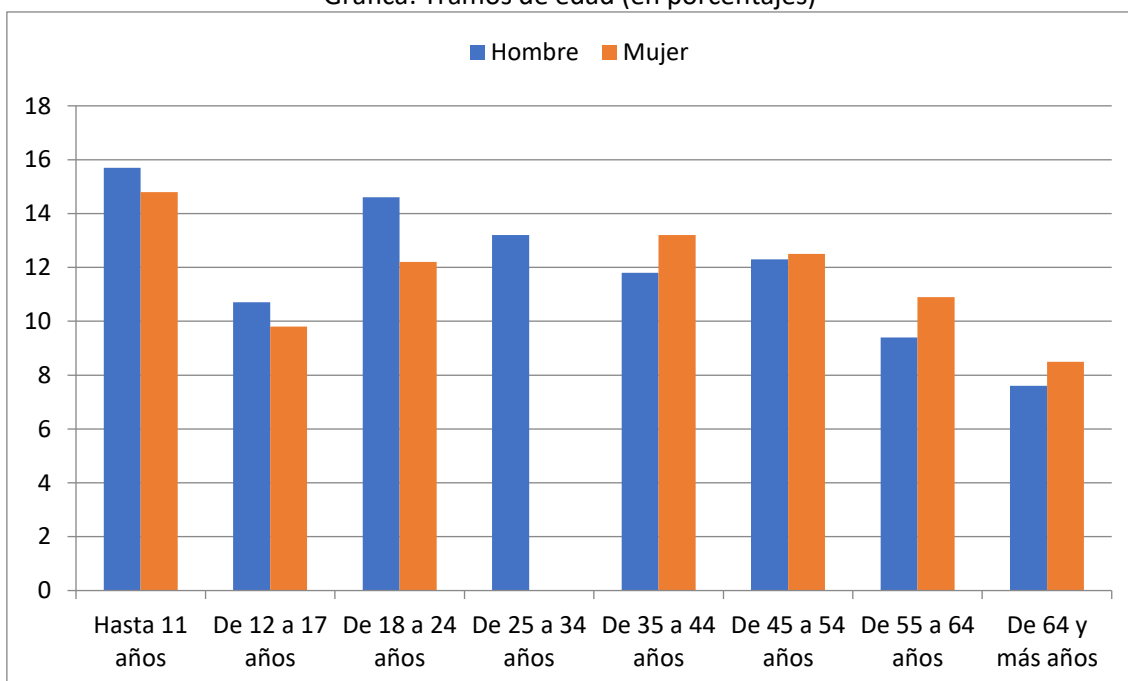
La juventud equitativa en cuanto al sexo sugiere un potencial de crecimiento y un público objetivo para programas centrados en niños, niñas y jóvenes.

Tabla: Tramos de edad

Tramos de edad	Casos	Porcentaje
Hasta 11 años	1,651	15.2
De 12 a 17 años	1,108	10.2
De 18 a 24 años	1,444	13.3
De 25 a 34 años	1,434	13.2
De 35 a 44 años	1,353	12.4
De 45 a 54 años	1,346	12.4
De 55 a 64 años	1,102	10.1
De 64 y más años	874	8.0
Sin dato	570	5.2
Total	10,882	100

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

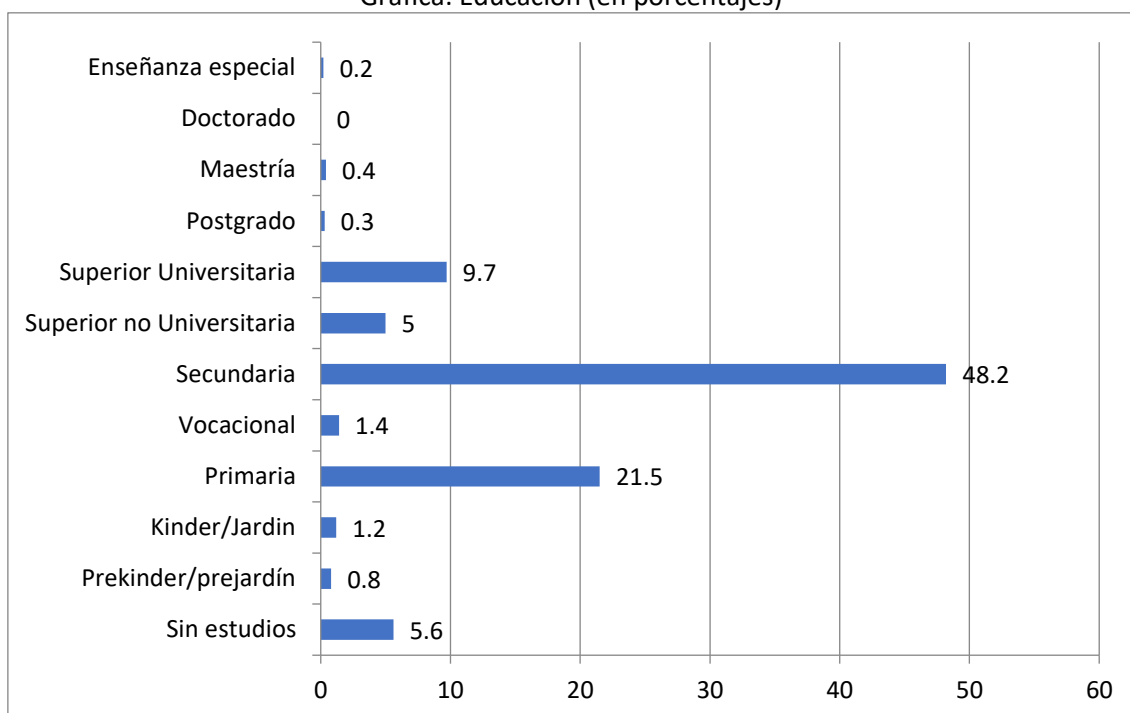
Gráfica: Tramos de edad (en porcentajes)



Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Educación: El nivel educativo predominante entre las personas habitantes de asentamientos informales es la secundaria, con un 48.2%. La educación universitaria presenta una diferencia significativa entre personas de diferente sexo, con un 12% de las mujeres alcanzando este nivel, comparado con el 7% de los hombres. Este contraste pone de manifiesto el avance de las mujeres en la educación superior, sugiriendo un cambio positivo en la dinámica de género en el acceso a la educación.

Gráfica: Educación (en porcentajes)



Fuente: Censos Proyecto BHN/Pnud. Elaboración: Propia

Tabla: Nivel de estudios alcanzados

Nivel de estudio	Casos	Porcentajes
Sin estudios	607	5.6
Prekinder/prejardín	85	0.8
Kinder/Jardin	134	1.2
Primaria	2,339	21.5
Vocacional	156	1.4
Secundaria	5,243	48.2
Superior no Universitaria	543	5.0
Superior Universitaria	1,059	9.7
Postgrado	30	0.3
Maestría	45	0.4
Doctorado	3	0.0
Enseñanza especial	23	0.2
Sin dato	615	5.7
Total	10,882	100.0

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

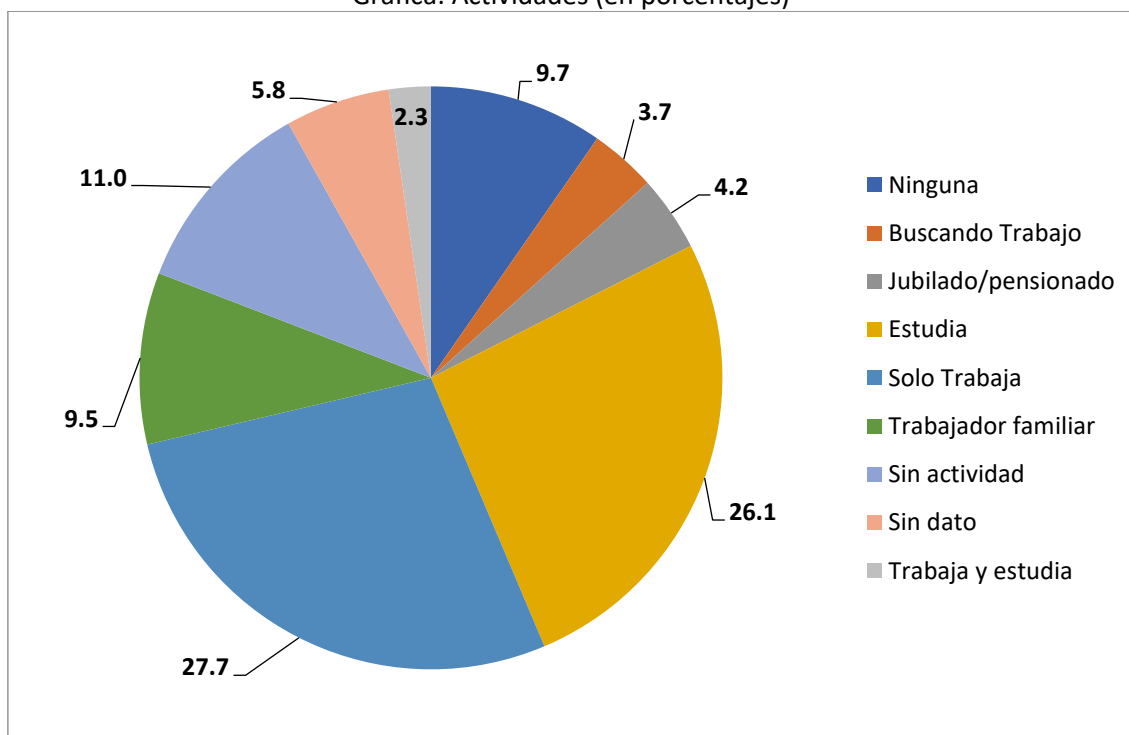
Tabla: Nivel de estudios alcanzados según sexo (en porcentajes)

Nivel de estudio	Sexo		
	Hombre	Mujer	Total
Sin estudios	5.6	5.6	5.6
Prekinder/prejardín	0.8	0.8	0.8
Kinder/Jardín	1.4	1.1	1.2
Primaria	21.9	21.3	21.5
Vocacional	1.5	1.3	1.4
Secundaria	52.1	45.1	48.2
Superior no Universitaria	3.5	6.3	5.0
Superior Universitaria	7.1	12.2	9.7
Postgrado	0.3	0.3	0.3
Maestría	0.2	0.6	0.4
Doctorado	0.0	0.1	0.0
Enseñanza especial	0.2	0.2	0.2
Sin dato	5.4	5.1	5.7
	100	100	100

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Actividad económica: La distribución de las actividades económicas muestra una divergencia clara entre hombres y mujeres. Mientras que el 36% de los hombres declara estar exclusivamente trabajando, solo el 20% de las mujeres comparte esta situación. Un 15% de las mujeres se dedica al trabajo familiar, una cifra considerablemente superior al 4% observado en los hombres, lo que sugiere la persistencia de roles de género tradicionales.

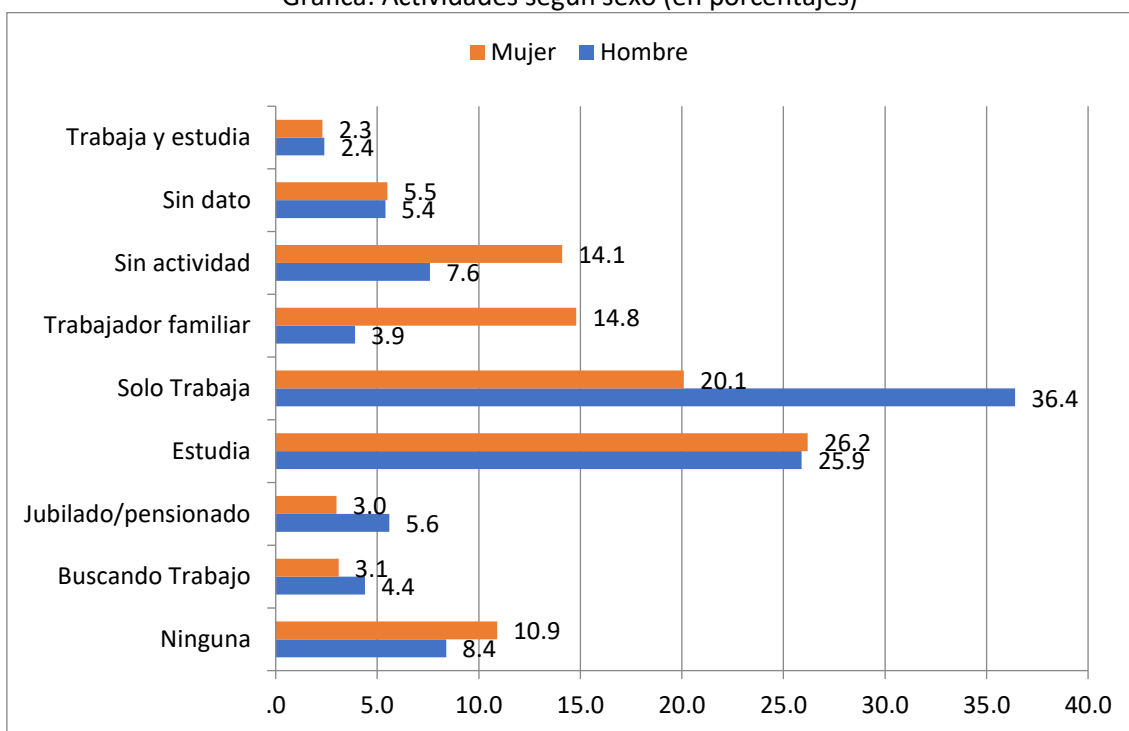
Gráfica: Actividades (en porcentajes)



Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

Gráfica: Actividades según sexo (en porcentajes)



Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Discapacidad: La discapacidad es reportada por el 6.3% de las personas encuestadas, un dato que resalta la presencia de necesidades especiales dentro de la población. Un 13% de las personas no proporcionaron datos al respecto. Este porcentaje de personas con alguna discapacidad distribuido uniformemente entre hombres y mujeres sugiere que las discapacidades afectan a personas de ambos sexos por igual en los asentamientos estudiados.

Tabla: personas con discapacidad

	Casos	Porcentajes
Si	684	6.3
No	8,783	80.7
Sin dato	1,415	13.0
Total	10,882	100.0

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Tabla: personas con discapacidad según sexo (en porcentajes)

Discapacidad	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
Si	6.0	6.6	6.6
No	81.2	80.6	82.8
Sin dato	12.7	12.8	10.6
Total	100.0	100.0	100.0

Fuente: Censos Proyecto BHN/PNUD. Elaboración: Propia

Por lo tanto, el análisis demográfico y socioeconómico ofrece una visión integral de las personas residentes en asentamientos informales, destacando las personas jóvenes de la población, la necesidad de promover la igualdad de género en la educación y la economía, y la importancia de desarrollar servicios inclusivos. El entendimiento de estos factores es crucial para lo que queda de ejecución del proyecto, y para la futura planificación de políticas públicas y programas de desarrollo enfocados en mejorar la calidad de vida y fomentar el desarrollo sostenible en estas comunidades.

9.5 Anexo 5: Términos de referencia

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO	
TÉRMINOS DE REFERENCIA	
CLUSTER: Gobernabilidad, Paz y Derechos Humanos (GOB)	
A. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA CONSULTORÍA	
Título del Proyecto: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional (BHN)” Número de Proyecto: Output 00119939 Tipo de Contrato: Contrato Individual (IC) para realizar Evaluación de Medio Término del Proyecto en referencia Supervisor Directo: Oficial de Programa de PNUD, Gerente General del Banco, Coordinadora de Proyecto Modalidad de Ejecución: Proyecto de Implementación Nacional (NIM) Lugar: Ciudad de Panamá y provincia de Veraguas Fecha de Inicio Estimada: 1 de marzo al 30 de abril de 2024 (Misión de campo entre el 11 y el 15 de marzo de 2024) Duración: 60 días calendario (40 días efectivos de trabajo)	
B. DESCRIPCION DEL PROYECTO Ó ANTECEDENTES	
Antecedentes del proyecto: <p>El PNUD a través del área de Gobernabilidad, Paz y Derechos Humanos brinda asistencia al gobierno para transformar sistemas e instituciones que, por un lado tome en cuenta la interacción con la ciudadanía, la transparencia y el acceso a la información que favorezca la cohesión social y minimice el aumento en la desconfianza, especialmente aquella asociada a prácticas de corrupción, y por otro, que asegure las condiciones y políticas que tomen en cuenta las nuevas dimensiones de la desigualdad y el fortalecimiento institucional desde lo local y lo nacional para ser más sólidas, inclusivas, resilientes y adaptables para cumplir con sus funciones y responder con eficiencia en la provisión de servicios públicos y a futuras crisis.</p> <p>En ese sentido, el proyecto de implementación nacional con número de output 00119939 denominado: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional” apoya el fortalecimiento de la gestión, modernización institucional y apoyo en la implementación de los programas con los que cuenta el Banco Hipotecario Nacional, facilitando así su accionar y el cumplimiento de su cometido institucional.</p> <p>El resultado esperado del proyecto 00119939 con el Banco Hipotecario Nacional es contar con las normas, procedimientos y herramientas que permitan una gestión moderna y eficiente que facilite el cumplimiento de sus procesos bancarios en pro de un desarrollo equitativo, sostenible y transparente en la administración de la cartera hipotecaria y la disminución del déficit habitacional nacional.</p>	

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

Los productos esperados del proyecto **00119939 “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional (BHN)”** son los siguientes:

Producto 1: Fortalecimiento Institucional del Banco Hipotecario Nacional.

Producto 2: Modernización Institucional mediante la optimización de la Información y Estructuras Tecnológicas.

Producto 3: Formalización Registral a Ley de Propiedad Horizontal, Segregación de Apartamentos y Titulación Individual de Apartamentos (Implementación de Plan Piloto).

Producto 4: Segregación y Titulación de Asentamientos Informales

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) 5, 16 y 17 con 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 a beneficiarios (as) de los resultados de este ejercicio, asegurando así la rendición de cuentas y la toma de decisiones 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	Output 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional” 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:	<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> 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 2.1: 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. 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. Línea base: 5 (2020) Meta: 20 (2025)
UNDP Strategic Plan 2022-2025: SP Outcome 1: Structural transformation	Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD 2022-2025: Result 2.3 Responsive governance systems and local governance strengthened for socio economic opportunity, inclusive basic service delivery, community security, and peacebuilding Indicator IRRF 2.3.1 Number of national institutions with strengthened public administration and core government functions for: • Improved service delivery

<p><i>accelerated, particularly green, inclusive and digital transitions.</i></p> <p>Signature Solutions 2: Governance</p>	<ul style="list-style-type: none"> Community security Prevention <p>SDG Targets: <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> <u>TARGET 16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas</u> <u>TARGET 16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.</u></p>
Resultados Esperados del Proyecto	<p>Los productos esperados son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Producto 1: Fortalecimiento Institucional del Banco Hipotecario Nacional. Producto 2: Modernización Institucional mediante la optimización de la Información y Estructuras Tecnológicas. Producto 3: Formalización Registral a Ley de Propiedad Horizontal, Segregación de Apartamentos y Titulación Individual de Apartamentos (Implementación de Plan Piloto). Producto 4: Segregación y Titulación de Asentamientos Informales
Gender Marker:	GEN 2
Asociado en la Implementación:	Banco Hipotecario Nacional (BHN)
Fuente de Financiación:	Fondos de Gobierno y de PNUD en especie
Presupuesto o monto total del proyecto:	\$ 10,090,396.00 dólares americanos
Fecha de inicio y final del Plan de Iniciación - Output: 116794	<p>Fecha de inicio: 20 de febrero de 2020</p> <p>Fecha de finalización: 30 de junio de 2021</p>
Fecha de inicio y final del ProDoc:	<p>Fecha de inicio del ProDoc: 15 de septiembre de 2020</p> <p>Fecha de finalización original del ProDoc: 31 de diciembre de 2021</p> <p>Fecha de finalización según la Junta de Proyecto realizada el 18 de octubre de 2023: 31 de diciembre de 2024.</p>
Fechas de la Junta de Proyecto realizadas	2021, 2022 y 2023
Gasto del Proyecto hasta diciembre de 2023	\$7,577,937.32 dólares americanos

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?
- ¿Qué tan bien utilizó y asignó la intervención sus recursos humanos y financieros?
- ¿Se evalúan y explican las variaciones entre los gastos planificados y reales entre los resultados/productos?
- ¿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:

- ¿Existe una evaluación de la calidad del marco de resultados, sus indicadores y nivel de desagregación por sexo y otros grupos vulnerables?
- ¿El evaluador evalúa y analiza todos los indicadores del Marco de Resultados y anota los logros finales?
- ¿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 del Banco Hipotecario Nacional?
- ¿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), 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 participativa⁴⁹ que garantice una estrecha relación con la Gerencia del PNUD y Banco Hipotecario Nacional.

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.

⁴⁹ Para ideas sobre estrategias y técnicas innovadoras y participativas de seguimiento y evaluación, véase UNDP Discussion Paper: Innovations in Monitoring and Evaluations Results, 05 Nov 2013. Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

G. RESULTADOS ESPERADOS Y ENTREGABLES/ PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN

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

Entregable /Productos	Tiempo Estimado para Completar Tarea	Porcentaje a pagar	Revisión y Aprobación Requerida
<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 Gerente General en BHN 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 Gerente General en BHN 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)⁵⁰. 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*. 	50 días calendario a partir de la firma del contrato	40%	Oficial de Programa del PNUD Gerente General en BHN Coordinadora del Proyecto

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

⁵⁰ La presentación final, en power point, de la Evaluación puede ser virtual.

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 el Gerente General del Banco Hipotecario Nacional, la Coordinadora del Proyecto, 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. Presentar los antecedentes y los resultados del proyecto a la fecha.
4. Recibir del evaluador (a) los informes de la evaluación, comentarlos y darlos a conocer a la Gerencia y posteriormente a las partes interesadas.
5. 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.
6. Dar a conocer a las partes interesadas el Informe Final de la Evaluación de Medio Término del Proyecto.
7. 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, el Gerente General del Banco Hipotecario Nacional y la Coordinadora del Proyecto de Banco Hipotecario Nacional -PNUD, supervisarán directamente el trabajo del evaluador/a.

El (la) Oficial de Programa, en conjunto con la Coordinadora del Proyecto de Banco Hipotecario Nacional -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. Para ir a la Ciudad de Santiago, provincia de Veraguas se contará con el apoyo del proyecto. 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 Banco Hipotecario Nacional 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	5 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 ⁵¹ 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

H. LOCALIZACION DE LOS TRABAJOS

Se prevé realizar los trabajos en Ciudad de Panamá y la provincia de Veraguas.

Viajes:

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

I. REQUISITOS DE SELECCIÓN DEL EXPERTO/A

Formación Académica:

Formación académica en Ciencias Sociales, Ciencias Políticas, Economía, Derecho, Políticas Públicas u otras áreas relacionadas. Maestría o Post grado en áreas de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos.

Deseable formación en Igualdad de Género y/o empoderamiento de mujeres y derechos humanos.

Experiencia General:

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.

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.

Habilidades Generales:

Dominio del idioma español

Habilidades de comunicación.

⁵¹ La presentación del informe final de la evaluación puede ser vía Skype, Teams, Zoom

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

Capacidad para coordinar, liderar y manejar grupos.
Habilidad para trabajar bajo presión y cumplir con plazos cortos.
Manejo de sistemas informáticos para la realización de la evaluación.
Capacidad analítica y de relacionamiento mediante mapas mentales.

Idiomas requeridos: español

J. FORMA DE PAGO DEL EXPERTO/A

El PNUD pagará al experto/a el monto de honorarios que se especifique en el contrato.

El/la 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 el/la supervisor/a inmediato/a.

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

K. ÉTICA DE LA EVALUACIÓN

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

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

El/la evaluador/a deberá respetar la dignidad y diversidad de los participantes en la evaluación cuando planifiquen, lleven a cabo e informen sobre la evaluación, usando instrumentos de evaluación apropiados para el entorno cultural en el que tiene lugar. Deberá tratarse a los 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

ANEXO 5: 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 **Gean Marc Córdoba**, *Gerente General del Banco Hipotecario Nacional*

Fecha _____

9.6 Anexo 6: Matriz de evaluación

La matriz de evaluación que se presenta se enfoca en el análisis del proyecto desde el año 2020 hasta la fecha, abarcando un alcance nacional e incluyendo entrevistas en la Ciudad de Panamá. Su principal objetivo es valorar las contribuciones del proyecto hacia la obtención de resultados y la eficiencia en este proceso. Se evaluarán aspectos clave como pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, y sostenibilidad, utilizando escalas específicas para cada criterio. Esta evaluación busca resaltar éxitos, identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas, y sugerir ajustes necesarios para optimizar los resultados esperados. Las conclusiones y recomendaciones derivadas serán esenciales para la planificación y ejecución de las etapas restantes del proyecto, enfatizando la importancia de alinear las actividades del proyecto con los objetivos estratégicos establecidos.

CRITERIO: Diseño de la intervención

Definición:

El criterio "Diseño de la intervención" evalúa la planificación y estructuración inicial del proyecto, enfocándose en cómo se estableció la estrategia para lograr los resultados deseados. Este análisis incluye la relevancia de la teoría del cambio, la contribución a las prioridades de desarrollo del país, la incorporación de lecciones aprendidas, la apropiación nacional, la inclusión de la perspectiva de género, y la participación de las partes interesadas relevantes en el proceso de diseño. Se busca determinar si el diseño del proyecto fue el más eficaz y adecuado para alcanzar los objetivos propuestos, asegurando que se consideraron aspectos cruciales como la igualdad de género y la alineación con las necesidades y prioridades nacionales.

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
Diseño	Analizar la relevancia de la estrategia del proyecto y determinar si esta ofreció el camino más eficaz para	¿Se incorporaron adecuadamente al diseño del proyecto las lecciones aprendidas de otros	Revisiones de diseño de proyectos previos, informes de evaluación,	Análisis documental, documentos de proyectos anteriores y	Incorporación efectiva de lecciones aprendidas en el diseño del proyecto, claridad y coherencia	Evaluación cualitativa de la documentación del diseño del proyecto, análisis de contenido de entrevistas con

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
	alcanzar los resultados deseados (teoría del cambio).	proyectos relevantes y/o semejantes?	recomendaciones de proyectos semejantes.	evaluaciones anteriores de proyectos anteriores.	en la teoría del cambio.	expertos en diseño de proyectos.
Diseño	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?	Planes de desarrollo nacional, estrategias sectoriales, políticas públicas relevantes, documentos del proyecto.	Análisis documental, entrevistas con formuladores de políticas, gestores del proyecto y partes interesadas.	Alineación del proyecto con las prioridades de desarrollo nacional, evidencia de la apropiación nacional del proyecto.	Evaluación cualitativa de la documentación y entrevistas, análisis de contenido para verificar la alineación y apropiación.
Diseño	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?	Documento de proyecto (Prodoc), políticas de género del PNUD, informes de evaluación de género previos.	Análisis documental, entrevistas con el equipo de diseño del proyecto, revisión de políticas de género aplicables.	Incorporación de estrategias de género en el diseño del proyecto, requerimiento de datos desagregados por género en el monitoreo y evaluación.	Evaluación cualitativa de la documentación del proyecto y políticas de género, análisis de contenido de entrevistas con diseñadores de proyectos y expertos en género.
Diseño	Analizar los procesos de toma de decisiones	¿Se tuvo en cuenta durante el proceso	Documentos de diseño del	Análisis documental,	Participación activa y representativa de	Evaluación cualitativa de la documentación del proyecto

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
		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?	proyecto, actas de reuniones de planificación, informes de consultas con partes interesadas	entrevistas con el equipo de diseño del proyecto, grupos focales con partes interesadas	partes interesadas en el proceso de diseño, evidencia de consideración de múltiples perspectivas en la toma de decisiones	y las entrevistas, análisis de contenido para identificar la inclusión de perspectivas diversas en el proceso de diseño
Diseño	Si existen áreas importantes que requieren atención, ¿qué acciones se recomiendan implementar para mejorarlas?	- ¿Cuáles son las áreas clave que necesitan mejoras? - ¿Qué estrategias específicas se sugieren para abordar estas áreas?	Evaluaciones internas y externas del proyecto, informes de seguimiento y evaluación, feedback de partes interesadas.	Análisis documental, entrevistas con el equipo del proyecto y partes interesadas, talleres de reflexión.	Identificación clara de áreas de mejora, conjunto de acciones recomendadas para cada área identificada.	Evaluación cualitativa de la información recopilada, síntesis de recomendaciones basada en análisis cualitativo.

CRITERIO: Pertinencia**Definición:**

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

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
Pertinencia	¿El enfoque del proyecto coincide con las prioridades nacionales?	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se alinea el proyecto con el Plan Estratégico de Gobierno de Panamá 2019-2024? - ¿Refleja el proyecto las prioridades del Marco de Cooperación de Naciones Unidas? - ¿Responde el proyecto a las necesidades identificadas por el BHN para mejorar los servicios de vivienda? 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos del proyecto - Documentación del PNUD - Informes del BHN - Plan Estratégico de Gobierno de Panamá 2019-2024 - Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF) 2021 – 2025 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas con informantes clave 	<ul style="list-style-type: none"> - Alineación con políticas y prioridades nacionales - Número de soluciones tecnológicas desarrolladas - Avance en la implementación de manuales y capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis cualitativo de entrevistas - Análisis cuantitativo de indicadores - Triangulación de fuentes

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
<p>La pregunta sobre la pertinencia del proyecto y su coincidencia con las prioridades nacionales se formula para evaluar directamente cómo el proyecto se alinea con los objetivos y necesidades estratégicas de Panamá. Se busca entender si el proyecto refleja los planes y prioridades establecidos tanto a nivel gubernamental como por las Naciones Unidas en Panamá, específicamente en relación con el Plan Estratégico de Gobierno 2019-2024 y el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible 2021-2025. Además, se investiga si el proyecto atiende a las necesidades específicas identificadas por el Banco Hipotecario Nacional (BHN) para mejorar los servicios de vivienda, lo que indica su relevancia directa para las personas beneficiarias finales. Esta evaluación se basa en la revisión de documentos clave y entrevistas con informantes esenciales, utilizando métodos cualitativos y cuantitativos para proporcionar una evaluación integral de la pertinencia del proyecto.</p>						
Pertinencia	¿Contempla el proyecto la inclusión de la perspectiva de género en la planificación de resultados y actividades?	¿Cómo se incorpora la perspectiva de género en las metas y actividades del proyecto? ¿Existen mecanismos para garantizar la participación equitativa de mujeres y hombres en las actividades del proyecto?	Documentos del proyecto, marco de resultados, políticas de igualdad de género del PNUD y BHN, entrevistas con informantes clave, políticas de participación del BHN.	Análisis documental, entrevistas con personal del proyecto y del PNUD, revisión de políticas.	Número de iniciativas o actividades con enfoque de género integrado, desglose por sexo de los participantes en actividades de formación, porcentaje de participación de mujeres en las actividades, comparación con la distribución de género en la población objetivo.	Análisis cualitativo de documentos y entrevistas, análisis de proporciones y participación, comparación con lineamientos de género del PNUD.
<p>La pregunta sobre la inclusión de la perspectiva de género en la planificación del proyecto busca evaluar cómo se integran las consideraciones de género en las metas y actividades del proyecto. Se indaga específicamente en la incorporación de la perspectiva de género para asegurar la participación equitativa de mujeres y hombres, un aspecto clave para la pertinencia del proyecto. Para ello, se revisan documentos relevantes y políticas de igualdad de género del PNUD y el BHN, así</p>						

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
como entrevistas con informantes clave. La evaluación se realiza a través de análisis documental y entrevistas, con el objetivo de cuantificar la integración de enfoques de género y la participación efectiva de las mujeres en comparación con los lineamientos de género del PNUD.						
Pertinencia	¿La forma en que opera el Proyecto es aceptable y factible dentro del contexto nacional?	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Está el proyecto alineado con las políticas y estrategias de desarrollo nacional? - ¿Tiene el proyecto la capacidad institucional para operar eficazmente en el contexto nacional? - ¿Son las metas y actividades del proyecto viables en el contexto socioeconómico de Panamá? 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Estratégico de Gobierno de Panamá - Documento de Programa de País PNUD-Panamá - Informes institucionales del BHN - Evaluaciones de capacidad institucional - Análisis socioeconómicos - Estudios de viabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Entrevistas con actores gubernamentales y del PNUD - Revisión de estudios socioeconómicos y análisis de viabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de alineación con políticas nacionales - Evaluación de capacidades institucionales - Correspondencia entre las metas del proyecto y las condiciones socioeconómicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis cualitativo y cuantitativo de documentos, entrevistas y estudios - Evaluación de coherencia política - Análisis de la viabilidad
Esta pregunta evalúa la alineación del proyecto con las políticas, estrategias de desarrollo nacional y su viabilidad operativa dentro del contexto específico de Panamá. Se analiza si el proyecto está en consonancia con las políticas y estrategias de desarrollo nacional, si posee la capacidad institucional necesaria para operar de manera efectiva y si sus metas y actividades son viables dadas las condiciones socioeconómicas del país. Se utiliza una combinación de análisis documental, entrevistas y revisión de estudios para determinar la aceptabilidad y factibilidad del proyecto, asegurando que esté diseñado para tener éxito en el entorno panameño.						
Pertinencia	Participación y procesos impulsados	¿Cómo se manifiesta el apoyo de las	Acuerdos de proyecto, actas de	Revisión documental,	Existencia de acuerdos formales de apoyo,	Análisis cualitativo de documentos y entrevistas,

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
	por el país: ¿las contrapartes del gobierno nacional apoyan los objetivos del proyecto?	contrapartes gubernamentales a los objetivos del proyecto? ¿En qué medida las actividades del proyecto están integradas en los planes y políticas nacionales? ¿Existen mecanismos de coordinación entre el proyecto y las contrapartes gubernamentales para asegurar la consecución de los objetivos?	reuniones, correspondencia oficial, planes de desarrollo nacional, estrategias sectoriales, políticas de participación, documentos de proyecto, informes de seguimiento y evaluación.	entrevistas con representantes del gobierno y del BHN, análisis de políticas.	declaraciones de apoyo en documentos oficiales, alineación con planes y políticas nacionales, eficacia de los mecanismos de coordinación.	evaluación de alineación política, análisis de la eficacia de la coordinación.
<p>Esta pregunta aborda la importancia de la participación y el compromiso del gobierno nacional con los objetivos del proyecto, evaluando cómo el apoyo gubernamental se traduce en acciones concretas que respaldan la implementación y éxito del proyecto. Se examina la integración de las actividades del proyecto en los planes y políticas nacionales y la existencia de mecanismos de coordinación efectiva entre el proyecto y las contrapartes gubernamentales. La revisión de documentos oficiales, entrevistas y análisis de políticas ayudan a evaluar el nivel de apoyo y alineación del proyecto con las prioridades nacionales, asegurando que las iniciativas se dirigen en la dirección correcta para el desarrollo sostenible.</p>						
Pertinencia	¿En qué medida la participación de las	¿Cómo se ha fomentado la	Documentos de planificación del	Análisis documental,	Nivel de involucramiento activo	Análisis cualitativo y cuantitativo de entrevistas y

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
	contrapartes y la conciencia pública contribuyen hacia el progreso y logro de objetivos del proyecto?	participación de las contrapartes gubernamentales y otras partes interesadas en el proyecto? ¿Qué estrategias se han implementado para aumentar la conciencia pública sobre los objetivos y actividades del proyecto? ¿De qué manera la participación pública y de las contrapartes ha influido en el logro de los objetivos del proyecto?	proyecto, informes de reuniones, comunicados de prensa, materiales de comunicación, campañas de sensibilización, evaluaciones de impacto.	entrevistas con participantes clave y contrapartes, análisis de contenido de comunicaciones , encuestas de percepción (si existen).	de las contrapartes, número de iniciativas conjuntas desarrolladas, alcance y efectividad de las campañas de sensibilización, ejemplos de contribución de la participación al logro de objetivos.	documentos, evaluación de la participación y comunicación, triangulación de fuentes, análisis de impacto de la participación.
Esta pregunta examina los efectos de la participación de las contrapartes y la conciencia pública en el avance y logro de los objetivos del proyecto. Se investiga cómo la inclusión activa de las contrapartes gubernamentales y la sensibilización pública han sido promovidas y su efecto en el éxito del proyecto. Mediante el análisis de documentos, entrevistas y sus respectivos análisis, se valora el grado de compromiso y la influencia de estas actividades en la consecución de los objetivos, destacando la importancia de la participación y la comunicación en el progreso del proyecto.						
Pertinencia	¿Es la comunicación regular y efectiva? ¿Hay contrapartes	¿Cómo se estructura y mantiene la comunicación con las	Informes de proyecto, actas de reuniones,	Análisis documental, entrevistas con	Frecuencia y claridad de las comunicaciones,	Análisis cualitativo y cuantitativo de la efectividad de la comunicación, análisis

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
	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?	contrapartes y partes interesadas del proyecto? ¿Existen mecanismos efectivos de retroalimentación entre el proyecto y sus contrapartes? ¿Contribuye la comunicación a la comprensión y conocimiento de los resultados y actividades del proyecto?	estrategias de comunicación, documentos de seguimiento y evaluación, materiales de difusión.	personal del proyecto y contrapartes, revisión de materiales de comunicación.	inclusión de todas las contrapartes clave, existencia y utilización de mecanismos de retroalimentación, nivel de conocimiento sobre los resultados y actividades del proyecto entre las contrapartes.	de la retroalimentación y su impacto en el proyecto.
<p>Esta pregunta evalúa la efectividad y regularidad de la comunicación entre el proyecto y sus contrapartes, incluyendo la existencia de mecanismos de retroalimentación y si la comunicación contribuye al conocimiento y la sostenibilidad de los resultados del proyecto. Se investiga la estructura de la comunicación, la inclusión de todas las contrapartes clave, y el posible efecto de la comunicación en la comprensión de los resultados y actividades del proyecto. A través de análisis documental y entrevistas, se busca entender la frecuencia, claridad, y efectividad de estas comunicaciones, así como su rol en promover la sostenibilidad del proyecto.</p>						
Pertinencia	¿Son los medios de comunicación establecidos, los apropiados para expresar los progresos del proyecto y	- ¿Cómo se seleccionaron los medios de comunicación para el proyecto y cuál es su alcance?	Estrategia de comunicación del proyecto, informes de actividades de comunicación, encuestas de	Análisis documental, entrevistas con el equipo de comunicación del proyecto,	Alineación de los medios de comunicación con los objetivos y audiencia del proyecto, alcance y penetración de los	Análisis cualitativo de documentos y entrevistas, evaluación del alcance comunicativo, análisis cuantitativo y cualitativo de la adecuación de los medios,

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
	destinados al impacto del público?	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Reflejan los medios de comunicación utilizados las necesidades y preferencias de la audiencia objetivo? - ¿Contribuyen los medios de comunicación al conocimiento y comprensión de los resultados del proyecto? - ¿Se han identificado y abordado las brechas o desafíos en la comunicación del proyecto? 	audiencia, evaluaciones de impacto de las comunicaciones, informes de monitoreo y evaluación de las comunicaciones.	encuestas, análisis de feedback de partes interesadas.	medios utilizados, correspondencia entre las preferencias de la audiencia y los medios de comunicación utilizados, nivel de satisfacción de la audiencia, grado en que la comunicación ha mejorado el conocimiento y comprensión de los resultados del proyecto entre el público, identificación de brechas en la comunicación y acciones tomadas para abordarlas.	análisis de satisfacción, análisis cualitativo de la efectividad de la retroalimentación.
<p>Esta pregunta evalúa la efectividad y regularidad de la comunicación entre el proyecto y sus contrapartes, incluyendo la existencia de mecanismos de retroalimentación y si la comunicación contribuye al conocimiento y la sostenibilidad de los resultados del proyecto. Se investiga la estructura de la comunicación, la inclusión de todas las contrapartes clave, y el impacto de la comunicación en la comprensión de los resultados y actividades del proyecto. A través de análisis documental y entrevistas, se busca entender la frecuencia, claridad, y efectividad de estas comunicaciones, así como su rol en promover la sostenibilidad del proyecto.</p>						

CRITERIO: Coherencia**Definición:**

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.

criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
Coherencia	¿En qué medida otras intervenciones o políticas apoyan o restan valor a los resultados esperados por el proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se alinean las políticas e intervenciones nacionales con los objetivos del proyecto? - ¿Existen intervenciones concurrentes que complementan o compiten con el proyecto? - ¿Qué medidas se han tomado para 	Plan Estratégico de Gobierno, políticas nacionales relacionadas, documentos del proyecto, informes de otros proyectos y programas, análisis sectorial, estrategias de coordinación del proyecto, análisis de políticas.	Análisis documental, entrevistas con funcionarias/os gubernamentales, gestores del proyecto y contrapartes de otras iniciativas, revisión de análisis de políticas.	Nivel de alineación y sinergia entre el proyecto y políticas/intervenciones nacionales, identificación de intervenciones complementarias o competitivas, existencia y efectividad de estrategias de coordinación, evaluación del	Análisis cualitativo de documentos y entrevistas, evaluación de coherencia, análisis cualitativo y evaluación de impacto de intervenciones concurrentes, análisis cualitativo de la implementación y efectividad de estrategias de coordinación, análisis cualitativo y evaluación del impacto de políticas.

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
		asegurar la coherencia entre el proyecto y otras iniciativas? - ¿Cómo contribuyen o limitan las políticas existentes al logro de los objetivos del proyecto?			impacto de políticas existentes en los objetivos del proyecto.	
<p>Esta pregunta examina cómo las políticas y otras intervenciones nacionales interactúan con el proyecto, ya sea apoyándolo o interactuando con sus objetivos. Se busca entender la alineación entre las políticas e intervenciones existentes y el proyecto, identificando sinergias o competencias. A través del análisis de documentos relevantes y entrevistas, se evalúa la coherencia del proyecto con el entorno político y programático más amplio, incluyendo las estrategias implementadas para asegurar esta coherencia y el efecto que las políticas existentes podrían tener en la consecución de los objetivos del proyecto.</p>						
Coherencia	¿Hasta qué punto el proyecto apoya o resta valor a otras intervenciones o políticas?	- ¿Cómo se integra el proyecto con otras intervenciones y políticas en el mismo sector o área de interés? - ¿Existen estrategias específicas dentro del proyecto para complementar o reforzar otras políticas o intervenciones?	Documentos del proyecto, estrategias sectoriales, informes de otras intervenciones, Plan Estratégico de Gobierno, políticas nacionales relacionadas.	Análisis documental, entrevistas con responsables de políticas y otros proyectos, revisión de estrategias de complementariedad documentadas.	Número de sinergias y colaboraciones identificadas, ejemplos de integración o conflicto con otras intervenciones, existencia de estrategias de complementariedad, impacto en el refuerzo de políticas o intervenciones,	Análisis cualitativo de documentos y entrevistas, evaluación de sinergias y conflictos, análisis cualitativo de la implementación y efecto de las estrategias de complementariedad, evaluación cualitativa de conflictos y estrategias de mitigación, análisis cualitativo y cuantitativo de la contribución del proyecto a los objetivos más amplios.

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
		<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se han identificado y abordado potenciales áreas de conflicto o competencia con otras intervenciones? - ¿Contribuye el proyecto de manera efectiva a los objetivos más amplios del sector o de la política nacional? 			identificación de conflictos o competencias, medidas tomadas para mitigar impactos negativos, alineación y contribución del proyecto a los objetivos sectoriales o nacionales.	
<p>Esta pregunta evalúa la interacción del proyecto con otras intervenciones y políticas, centrándose en si el proyecto las complementa, las refuerza o, por el contrario, genera conflictos o competencias. Se investiga cómo el proyecto se integra y contribuye a los objetivos más amplios del sector o la política nacional, examinando la existencia de estrategias específicas para crear sinergias y abordar posibles áreas de conflicto. Mediante análisis documental y entrevistas, se busca identificar cómo el proyecto se alinea o diferencia de otras iniciativas y su impacto en el refuerzo o detrimento de políticas o intervenciones sectoriales.</p>						
Coherencia	¿Hasta qué punto hay superposiciones o brechas entre el proyecto y los servicios o el apoyo brindado por otros actores?	- ¿Cómo se identifican y gestionan las superposiciones con otras intervenciones?	Documentos del proyecto, informes de coordinación interinstitucional, análisis de contexto, estrategias	Análisis documental, entrevistas con gestores del proyecto y otros actores relevantes,	Identificación de superposiciones, estrategias implementadas para la coordinación y la sinergia, identificación de brechas en	Análisis cualitativo de la gestión de superposiciones y coordinación, análisis cualitativo y cuantitativo de brechas y contribuciones del proyecto, evaluación cualitativa de los

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
		<ul style="list-style-type: none"> - ¿Existen brechas en la cobertura de servicios o apoyo que el proyecto podría llenar? - ¿Cómo contribuye el proyecto a la coherencia del esfuerzo global en su área de intervención? - ¿Se han establecido mecanismos para evitar duplicidades y fomentar complementariedad con otros actores? 	sectoriales, evaluaciones de necesidades, informes de otras intervenciones, acuerdos de colaboración.	revisión de estrategias de complementariedad documentadas.	servicios o apoyo, iniciativas del proyecto para abordar estas brechas, contribución del proyecto a la coherencia global o nacional en su área, existencia y efectividad de mecanismos para evitar duplicidades y promover complementariedades .	mecanismos y su impacto en la eficiencia y efectividad del proyecto.
<p>Esta pregunta se centra en evaluar las interacciones entre el proyecto y otras iniciativas, identificando superposiciones y brechas en servicios o apoyos. Se busca entender cómo el proyecto gestiona las superposiciones con otros esfuerzos y si llena brechas existentes en la cobertura de servicios, contribuyendo así a la coherencia global de las intervenciones en su área. Además, se evalúa la existencia y eficacia de mecanismos diseñados para evitar duplicidades y fomentar complementariedades, utilizando análisis documental y entrevistas para comprender cómo el proyecto se posiciona y opera dentro del ecosistema más amplio de actores y servicios.</p>						

CRITERIO: Eficacia**Definición:**

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.

criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
Eficacia	¿Cuál ha sido el grado de avance hacia el logro de los productos y resultados esperados del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué progresos se han realizado hacia la consecución de los productos esperados? - ¿Se han alcanzado los resultados esperados hasta la fecha? - ¿Qué factores han influenciado el avance hacia los resultados esperados? - ¿Cómo se mide y documenta el avance hacia los resultados esperados? 	Marco de resultados del proyecto, informes de progreso, planes de actividades, informes de evaluación intermedia, revisiones de desempeño, feedback de las personas beneficiarias, análisis de contexto, sistemas de monitoreo y evaluación.	Análisis documental, entrevistas con el equipo del proyecto y las contrapartes, revisión documental, análisis de sistemas M&E.	Porcentaje de productos entregados respecto a lo planeado, calidad de los productos entregados, nivel de logro de los resultados esperados, satisfacción de las personas beneficiarias con los resultados, identificación de factores facilitadores y	Análisis cuantitativo y cualitativo del progreso de los productos, análisis cualitativo y cuantitativo del logro de resultados, análisis cualitativo de factores de influencia y estrategias de mitigación, evaluación cualitativa y cuantitativa de la efectividad de los sistemas M&E.

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
					obstaculizadores.	
<p>Esta pregunta evalúa el progreso del proyecto hacia la consecución de sus productos y resultados esperados, analizando tanto los logros como los obstáculos encontrados. Se investiga la efectividad del proyecto en alcanzar sus metas, incluyendo la calidad de los productos entregados y la satisfacción de las personas beneficiarias. Además, se examinan los factores que han facilitado u obstaculizado el avance, y la metodología empleada para medir y documentar este progreso. Este análisis se basa en un enfoque integrado que utiliza datos cuantitativos y cualitativos para proporcionar una comprensión completa del desempeño del proyecto.</p>						
Eficacia	<p>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 / revisión de metas e indicadores se recomendarían?</p>	<p>- ¿Cumplen los indicadores con el criterio SMART? - ¿Son las metas establecidas alcanzables dentro del período definido? - ¿Cuáles son las barreras identificadas para el logro de los objetivos? - ¿Qué ajustes se recomiendan para los indicadores y metas?</p>	<p>Marco de resultados, Términos de referencia, Plan de actividades, Informes de seguimiento, Informes de evaluación intermedia, sesiones de retroalimentación, Evaluaciones de desempeño, retroalimentación de partes interesadas.</p>	<p>Análisis documental, entrevistas con el equipo del proyecto y partes interesadas, análisis FODA, talleres de trabajo, consultas con expertos.</p>	<p>Cumplimiento de criterios específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales, Nivel de progreso hacia las metas establecidas, factibilidad de alcanzar las metas a tiempo, Identificación de obstáculos internos y externos, impacto en el</p>	<p>Análisis cualitativo de los indicadores basados en criterios SMART, análisis cuantitativo y cualitativo del progreso hacia las metas, análisis temático de entrevistas, síntesis de evaluaciones intermedias, consolidación de recomendaciones, análisis de viabilidad de ajustes sugeridos.</p>

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
					logro de objetivos, Propuestas de ajustes para mejorar la alineación y factibilidad de indicadores y metas.	
<p>Esta pregunta profundiza en la evaluación de los indicadores de eficacia del proyecto, interrogando si estos cumplen con el criterio SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, Temporales), la capacidad de alcanzar las metas establecidas para el medio plazo y la probabilidad de hacerlo al final del proyecto, las barreras principales para el logro de los objetivos, y las posibles modificaciones o revisiones necesarias. Se busca un análisis detallado de los indicadores y metas frente al progreso real, identificando áreas de mejora y ajustes para asegurar la relevancia, factibilidad y temporalidad de las metas, considerando los obstáculos identificados y las recomendaciones específicas para optimizar la alineación y efectividad del marco. de resultados.</p>						
Eficacia	¿Existe participación inclusiva de las personas beneficiarias con perspectiva de género?	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se ha integrado la perspectiva de género en la planificación y ejecución del proyecto? - ¿Qué mecanismos se han establecido para garantizar la participación 	Documento del proyecto, informes de seguimiento, plan de actividades, Informe inicial de evaluación, marco de resultados, testimonios de participantes, Evaluaciones	Análisis documental, entrevistas con el equipo del proyecto y personas beneficiarias, Entrevistas, grupos focales, encuestas a personas beneficiarias, Revisión de informes, entrevistas con partes	Inclusión de estrategias de género en la documentación del proyecto, representación equitativa de género en actividades y decisiones, Existencia de	Evaluación cualitativa de documentos y síntesis de entrevistas, Análisis de contenido de las respuestas, evaluación de impacto de los mecanismos de participación, Análisis temático de entrevistas, revisión de las acciones implementadas y su efectividad, Consolidación y

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
		<p>inclusiva de todas las personas beneficiarias, incluyendo una perspectiva de género?</p> <p>- ¿Cuáles son los desafíos identificados para la inclusión de género y cómo se han abordado?</p> <p>- ¿Qué mejoras se recomiendan para fortalecer la participación inclusiva con enfoque de género en el futuro?</p>	<p>internas, feedback de partes interesadas, análisis de género específico, Sesiones de reflexión con el equipo del proyecto, recomendaciones de expertos en género.</p>	<p>interesadas, análisis FODA, Talleres participativos, consultas con expertos en género.</p>	<p>mecanismos de participación inclusiva, satisfacción de las personas beneficiarias con estos mecanismos, Identificación de desafíos para la inclusión de género y medidas adoptadas para superarlos, Propuestas concretas para mejorar la participación inclusiva de género, evaluadas por su viabilidad y relevancia.</p>	<p>evaluación de recomendaciones, análisis de viabilidad.</p>
<p>Esta pregunta evalúa cómo el proyecto integra y promueve la participación inclusiva de las personas beneficiarias con una perspectiva de género. Se analiza la incorporación de estrategias de género en todas las fases del proyecto, los mecanismos para asegurar una participación equitativa, los desafíos enfrentados para</p>						

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
<p>incluir la perspectiva de género, y las recomendaciones para mejorar esta inclusión en el futuro. Se utilizan diversas fuentes de información y métodos de análisis para evaluar la efectividad de las prácticas de inclusión de género y proponer ajustes concretos que fortalezcan este aspecto crítico del proyecto.</p>						
Eficacia	<p>¿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?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se ha integrado la perspectiva de desarrollo y políticas públicas en la ejecución del proyecto BHN? - ¿Qué estrategias y prácticas del proyecto BHN han promovido la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? - ¿De qué manera el proyecto BHN ha contribuido a la mejora de la gobernanza y la gestión participativa e inclusiva? 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos de estrategia del proyecto BHN - - Informes de progreso y evaluaciones anteriores - Entrevistas y testimonios de las partes interesadas involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental de la planificación y los informes de progreso del proyecto - Entrevistas cualitativas con el equipo del proyecto y partes interesadas - Feedback de las personas beneficiarias (ver si existe algún tipo de encuesta). 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios documentados en políticas públicas como resultado de la influencia del proyecto - Medidas implementadas para la igualdad de género y la valoración del empoderamiento de las mujeres - Mejoras en la gobernanza y la participación de los actores relevantes en el proceso del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación cualitativa de cómo el proyecto se alinea con las políticas públicas y los objetivos de desarrollo - Análisis de contenido para evaluar la integración de la perspectiva de género y gobernanza en el marco de resultados - Triangulación de datos para validar la efectividad de las estrategias y prácticas implementadas
<p>Esta pregunta explora si el progreso del proyecto hasta la fecha promueve efectos beneficiosos para el desarrollo, como influir en políticas públicas, fomentar la igualdad de género y mejorar la gobernanza. Se evalúa la integración de estas dimensiones en la ejecución del proyecto, las estrategias para promover la igualdad</p>						

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
de género y el empoderamiento de las mujeres, y la contribución a la mejora de la gobernanza. Se utiliza análisis documental y entrevistas para evaluar estos aspectos y determinar si pueden ser monitoreados dentro del marco de resultados.						
Eficacia	¿Cómo las lecciones, derivadas del proceso de manejo adaptativo, han sido documentadas, compartidas con actores clave, e internalizadas por los socios?	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué procesos se han utilizado para documentar las lecciones aprendidas durante el proyecto? - ¿Cómo se han compartido estas lecciones con actores clave y socios del proyecto? - ¿De qué manera se han internalizado estas lecciones por los socios y contribuido a la mejora del proyecto? 	Informes del proyecto, reuniones de revisión, documentación interna, comunicaciones internas, talleres de intercambio de conocimientos, evaluaciones de impacto.	Análisis documental, entrevistas con el equipo del proyecto, revisión de comunicaciones.	Existencia de un sistema formal para documentar lecciones aprendidas, frecuencia y efectividad de las actividades de compartición de conocimientos, ejemplos concretos de cambios implementados basados en lecciones aprendidas.	Análisis cualitativo de la documentación y entrevistas, evaluación del impacto de las actividades de división, análisis temático de informes y entrevistas.
Esta pregunta valora cómo se han documentado, compartido e internalizado las lecciones aprendidas a través del manejo adaptativo del proyecto. Se analiza el proceso de documentación de estas lecciones, la efectividad de los métodos de compartición con actores clave y socios, y cómo esta compartición ha contribuido a la mejora del proyecto. Esto incluye revisar la existencia de sistemas formales de documentación, la frecuencia y efectividad de las actividades de compartición de conocimientos, y ejemplos concretos de adaptaciones realizadas en respuesta a estas lecciones aprendidas.						

CRITERIO: Eficiencia

Definición:

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.

criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
Eficiencia	¿Se han usado de manera apropiada y económica los recursos para lograr el avance de los productos y resultados esperados?	<p>¿Cómo se compara el gasto real con el presupuesto planificado?</p> <p>¿Se han identificado y aplicado ahorros de costos?</p>	Plan de Actividades, Documento de Proyecto, Informe Inicial de Evaluación, Marco de Resultados	Análisis documental, entrevistas con el equipo de proyecto, revisión de informes financieros	Porcentaje de desviación del gasto real frente al planificado, identificación de ahorros de costos	Análisis cuantitativo de presupuesto, análisis cualitativo de la gestión financiera
<p>Esta pregunta evalúa la eficiencia del uso de recursos en el proyecto, comparando el gasto real con el presupuesto planificado y analizando si se han implementado ahorros de costos. Se busca entender cómo la gestión financiera ha influido en la capacidad del proyecto para avanzar hacia la consecución de sus productos y resultados esperados, utilizando análisis documental y entrevistas para determinar la eficiencia en la asignación y utilización de los recursos financieros.</p>						
Eficiencia	¿Qué tan bien utilizó y asignó la intervención sus recursos humanos y financieros?	- ¿Se ha realizado una planificación eficaz de los recursos humanos y financieros acorde a las necesidades del proyecto?	- Documentos de planificación del proyecto, presupuestos, planos de recursos humanos.	- Análisis documental, entrevistas con el equipo de gestión del proyecto. - Entrevistas con gestores de recursos,	- Alineación de la planificación de recursos con los objetivos del proyecto, eficiencia en la	Análisis cualitativo de documentos y retroalimentación de entrevistas. - Evaluación cualitativa de la gestión de cambios y adaptaciones.

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
		<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se han gestionado los cambios en la asignación de recursos frente a desafíos inesperados? - ¿Cuál ha sido el impacto de la asignación de recursos en el logro de los resultados esperados? - ¿Qué lecciones se han aprendido sobre la utilización y asignación de recursos en el proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de seguimiento, actas de reuniones de gestión de cambio, comunicaciones internas sobre ajustes presupuestarios. - Evaluaciones de desempeño, informes de resultados, retroalimentación de partes interesadas. - Lecciones aprendidas documentadas, sesiones de revisión post-proyecto, evaluaciones externas. 	<ul style="list-style-type: none"> revisión de informes de cambio. - Análisis de informes de desempeño, encuestas a partes interesadas (si existen). - Talleres de lecciones aprendidas, entrevistas con el equipo del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> asignación de recursos. - Capacidad de adaptación en la gestión de recursos, medidas implementadas para ajustar la asignación de recursos. - Contribución de la asignación de recursos al logro de resultados, satisfacción de partes interesadas con el uso de recursos. - Identificación de mejores prácticas y áreas de mejora en la gestión de 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis cuantitativo y cualitativo de resultados y retroalimentación. - Síntesis de lecciones aprendidas y recomendaciones basadas en análisis cualitativo.

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
					recursos, recomendaciones para proyectos futuros.	
<p>Esta pregunta aborda cómo se han utilizado y asignado los recursos humanos y financieros en el proyecto, evaluando la eficiencia de la planificación y la capacidad de adaptación frente a desafíos inesperados. Se evalúa y se investiga el efecto de esta asignación en los resultados del proyecto y las lecciones aprendidas para mejorar la gestión de recursos en futuras iniciativas. Se utiliza una combinación de análisis documental y entrevistas para comprender cómo se han alineado los recursos con los objetivos y cómo se han ajustado las estrategias para maximizar la eficiencia y eficacia del proyecto.</p>						
Eficiencia	¿Se evalúan y explican las variaciones entre los gastos planificados y reales entre los resultados/productos?	<p>¿Cómo se documentan y justifican las variaciones en el presupuesto?</p> <p>¿Qué procesos se han implementado para monitorear y controlar los gastos?</p> <p>¿Cuál ha sido el impacto de las variaciones presupuestarias en la entrega de resultados y productos?</p>	<p>Plan de Actividades, Documento de Proyecto, Informe Inicial de Evaluación, Marco de Resultados, Informes financieros, Actas de reuniones de seguimiento del proyecto, Evaluaciones de impacto, Feedback de las personas beneficiarias y</p>	<p>Análisis documental, Entrevistas con el equipo financiero, Revisión de informes, Encuestas a las personas beneficiarias (si existen), Talleres de reflexión con el equipo del proyecto.</p>	<p>Claridad en la documentación de variaciones presupuestarias, Justificaciones basadas en cambios en el alcance del proyecto o ajustes externos, Existencia de procesos efectivos para el monitoreo y control de gastos,</p>	<p>Análisis de documentos y síntesis de entrevistas para comprender las razones detrás de las variaciones, Evaluación cualitativa de la gestión de cambios y adaptaciones, Análisis cuantitativo y cualitativo para determinar el impacto de las variaciones presupuestarias en los resultados del proyecto, Consolidación y análisis de recomendaciones para desarrollar estrategias de mejora.</p>

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
		¿Qué estrategias se recomiendan para mejorar la gestión presupuestaria en futuros proyectos?	otras partes interesadas.		Correlación entre variaciones presupuestarias y el logro (o retraso) en la entrega de resultados/productos.	
<p>Esta pregunta examina cómo se manejan y explican las diferencias entre los gastos planificados y los reales en relación con los resultados y productos del proyecto. Se indaga sobre la documentación y justificación de estas variaciones, los procesos de monitoreo y control de gastos implementados, el impacto de las variaciones presupuestarias en la entrega de resultados y productos, y las estrategias recomendadas para optimizar la gestión presupuestaria en futuros proyectos. Se emplean análisis documentales y entrevistas para evaluar la claridad en la documentación de las variaciones, la efectividad de los procesos de monitoreo y control de gastos, y el posible efecto de estas variaciones en la eficiencia del proyecto.</p>						
Eficiencia	¿Se han movilizado recursos para el proyecto?	<p>¿Qué recursos se han movilizado y cómo se han utilizado?</p> <p>¿Han sido suficientes los recursos movilizados para cumplir con los objetivos del proyecto?</p> <p>¿Cómo se ha medido y reportado la</p>	<p>Documentos del proyecto,</p> <p>Documentación del PNUD,</p> <p>Informes del BHN,</p> <p>Documentos sobre las prioridades de recuperación que PNUD elaboró a nivel corporativo.</p>	<p>Recolección de documentos,</p> <p>Entrevistas, Análisis documental, Análisis de entrevistas,</p> <p>Triangulación de fuentes.</p>	<p>Efectividad en la movilización de recursos,</p> <p>Suficiencia de los recursos para el cumplimiento de objetivos,</p> <p>Claridad y precisión en el reporte de</p>	<p>Análisis cualitativo y cuantitativo de la movilización de recursos,</p> <p>Evaluación de la adecuación de los recursos movilizados respecto a los objetivos del proyecto, Síntesis de la información reportada sobre la movilización de recursos.</p>

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
		movilización de recursos?			movilización de recursos.	
<p>Esta pregunta evalúa la eficacia en la movilización de recursos para el proyecto, incluyendo la identificación y utilización de estos recursos, si han sido suficientes para alcanzar los objetivos del proyecto, y cómo se ha documentado y reportado esta movilización. A través del análisis de documentos relevantes y entrevistas, se busca comprender la efectividad y suficiencia de los recursos movilizados, así como la claridad en la comunicación sobre estos esfuerzos, proporcionando una visión integral sobre la gestión de recursos en el proyecto.</p>						
Eficiencia	¿Ha sido oportuna la disponibilidad de insumos y acciones?	<p>¿Cómo se han programado y entregado los insumos del proyecto?</p> <p>¿Qué sistemas de seguimiento y control se utilizan para asegurar la oportunidad?</p>	<p>Plan de Actividades, Informes de seguimiento y evaluación, Documentos de planificación y desempeño del proyecto, Testimonios de partes interesadas.</p>	<p>Revisión documental, Entrevistas con el equipo del proyecto y las personas beneficiarias, Encuestas de satisfacción, informes de monitoreo de la ejecución del proyecto.</p>	<p>Cronograma de entrega de insumos cumplido, Grado de satisfacción de las personas beneficiarias con la oportunidad, Sistema de seguimiento y control implementado y funcionando.</p>	<p>Análisis cualitativo y cuantitativo de la oportunidad en la entrega de insumos, Evaluación de la efectividad de los sistemas de seguimiento y control, Síntesis de la retroalimentación de las partes interesadas.</p>
<p>Con esta pregunta se valora si los insumos y acciones del proyecto se han proporcionado de manera oportuna, incluyendo la programación y entrega de estos insumos y la eficacia de los sistemas de seguimiento y control para garantizar esta oportunidad. Se utiliza una combinación de revisión documental y retroalimentación de partes interesadas para evaluar si los cronogramas se han cumplido y la satisfacción de las personas beneficiarias con respecto a la disponibilidad a tiempo de los insumos y acciones, proporcionando una visión general de la eficiencia operativa del proyecto.</p>						

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
Eficiencia	¿La unidad coordinadora de implementación diseñada es apropiada para el alcance de los resultados?	<p>¿Cómo se diseñó la estructura de coordinación y cuál ha sido su efectividad?</p> <p>¿Los roles y responsabilidades están claramente definidos y se alinean con los objetivos del proyecto?</p> <p>¿Existen mecanismos de seguimiento y evaluación para asegurar la eficiencia operativa?</p>	Documento de Proyecto, Planes Anuales Operativos, Informes de seguimiento y evaluación, Actas de Juntas de Proyecto.	Análisis documental, Entrevistas con miembros de la unidad coordinadora y partes interesadas, Revisión de la documentación de seguimiento.	Claridad en la estructura organizativa y roles, Medición de la efectividad de la coordinación, Cumplimiento de los objetivos del proyecto en relación con la planificación inicial.	Análisis cualitativo de la estructura y efectividad de la coordinación, Evaluación del cumplimiento de roles y responsabilidades, Análisis de los mecanismos de seguimiento y su efectividad.
<p>Esta pregunta analiza si la unidad coordinadora de implementación establecida para el proyecto es adecuada para alcanzar sus objetivos. Se evalúa cómo se diseñó esta estructura, su efectividad, la claridad en la definición de roles y responsabilidades, y la existencia de mecanismos de seguimiento y evaluación para asegurar una operación eficiente. A través del análisis de documentos relevantes y entrevistas, se busca evaluar si la coordinación está estructurada de manera que contribuya efectivamente al logro de los resultados esperados del proyecto.</p>						
Eficiencia	¿Ha sido oportuno el apoyo político, técnico y soporte administrativo	¿Cómo se ha manifestado el apoyo del PNUD en	Documentos de estrategia del PNUD, Informes de proyecto, Actas de	Entrevistas con el equipo del proyecto, con el personal del PNUD y con las partes	Efectividad y puntualidad del soporte brindado por el	Análisis cualitativo y cuantitativo del apoyo recibido, Evaluación de la efectividad del soporte

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
	brindado por el PNUD? ¿Cuáles son los retos por superar en el futuro?	las distintas fases del proyecto? ¿Cuáles han sido los momentos críticos donde este apoyo ha sido fundamental? ¿Qué áreas de soporte del PNUD necesitan fortalecimiento de cara a los futuros desafíos del proyecto?	reuniones con el PNUD, Evaluaciones de desempeño, Feedback de las partes interesadas, Planes Estratégicos de Gobierno de Panamá.	interesadas, Análisis documental, Evaluaciones de desempeño (si existen), Encuestas de satisfacción (si existen).	PNUD, Identificación de áreas de mejora para el apoyo del PNUD, Grado de satisfacción de las partes interesadas con el apoyo recibido.	brindado, Síntesis de las áreas de mejora y recomendaciones para el futuro.
<p>Esta pregunta evalúa la oportunidad y efectividad del apoyo proporcionado por el PNUD, incluyendo asistencia política, técnica y administrativa, e identifica los desafíos futuros. Se investiga la manifestación del apoyo del PNUD a lo largo del proyecto, los momentos críticos en que este apoyo ha sido esencial y las áreas que requieren fortalecimiento. A través de entrevistas y análisis documental, se busca evaluar la satisfacción de las partes interesadas con el soporte recibido y determinar áreas de mejora para enfrentar futuros desafíos del proyecto.</p>						
Eficiencia	¿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	¿Cómo se ha utilizado el marco de resultados para guiar la implementación y monitoreo del proyecto? ¿Qué cambios se han realizado en el	Documento de Proyecto, Informe Inicial de Evaluación, Marco de Resultados, Revisiones y actualizaciones del marco lógico.	Análisis documental, Entrevistas con el equipo de proyecto y partes interesadas, Revisión de los cambios en el marco lógico, Análisis de la documentación de monitoreo y evaluación.	Grado de utilidad percibida del marco de resultados en la gestión del proyecto, Efectividad de los cambios	Análisis cualitativo de la utilidad y el impacto de los cambios en el marco de resultados, Evaluación de la alineación y relevancia de los cambios realizados, Síntesis de las opiniones de partes interesadas sobre la utilidad del marco de

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
	con la revisión sustantiva?	marco de resultados y cuál ha sido su impacto?			realizados en el marco de resultados, Alineación de los cambios con las necesidades del proyecto y las partes interesadas.	resultados en la gestión del proyecto.
<p>Esta pregunta evalúa la utilidad del marco de resultados o marco lógico como herramienta de gestión del proyecto, incluyendo la evaluación de cambios realizados desde su inicio. Se investiga cómo el marco ha guiado la implementación y el monitoreo, el impacto de los cambios efectuados en él y su alineación con las necesidades del proyecto y las partes interesadas. Utilizando análisis documental y entrevistas, se busca comprender la efectividad del marco de resultados en la gestión del proyecto y la percepción de su utilidad por parte de las partes interesadas.</p>						
Eficiencia	¿Qué retrasos se observaron en el inicio y la implementación del proyecto? ¿Cuáles fueron las causas, y responder si han sido resueltas?	¿Qué eventos específicos o condiciones llevaron a retrasos en el inicio y durante la implementación? ¿Qué medidas se tomaron para abordar estos retrasos y cuál fue su efectividad? ¿Qué procesos de monitoreo y	Documento de Proyecto, Informes de seguimiento y evaluación, Actas de reuniones de proyecto, Informes de progreso, Comunicaciones internas.	Análisis documental, Entrevistas con el equipo de proyecto y partes interesadas, Revisión de cronogramas y registros de avance, Evaluación de desempeño (si existiera).	Identificación y documentación de retrasos, Evaluación de las causas de los retrasos, Medidas tomadas y su impacto en la resolución de retrasos, Mejoras en procesos para	Análisis cualitativo y cuantitativo de retrasos y sus causas, Evaluación de la efectividad de las medidas correctivas, Síntesis de recomendaciones para mejora de procesos.

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
		evaluación estaban en lugar para identificar y resolver retrasos?			evitar retrasos futuros.	
<p>Con esta pregunta se evalúa los retrasos en el inicio y la implementación del proyecto (si los hubo), identificando eventos o condiciones específicas que hayan podido contribuir a estos retrasos, las medidas tomadas para resolverlos y la efectividad de estos esfuerzos. Además, se evalúa el sistema de monitoreo y evaluación implementado para identificar y abordar oportunamente los retrasos, utilizando análisis documental y entrevistas para comprender las causas y soluciones aplicadas, así como para recomendar mejoras en los procesos para prevenir retrasos futuros.</p>						
Eficiencia	¿Los planes de trabajo tienen un enfoque basado en resultados? De no ser así, ¿cómo se podría reorientar la planificación para enfocarse en resultados?	¿Cómo se han definido los resultados en los planes de trabajo? ¿Se han establecido indicadores claros y medibles? ¿Qué ajustes son necesarios para mejorar la orientación hacia resultados?	Documento de Proyecto, Marco de Resultados, Informes de seguimiento, Evaluaciones de desempeño, Planes de trabajo anteriores y actuales.	Análisis documental, Entrevistas con el equipo de gestión del proyecto, Revisión de los planes de trabajo, Talleres con partes interesadas.	Claridad en la definición de resultados, Existencia y calidad de los indicadores de resultados, Mejoras en la planificación estratégica y operativa hacia resultados.	Análisis cualitativo de la documentación y retroalimentación de entrevistas, Evaluación del alineamiento de los planes con un enfoque basado en resultados, Desarrollo de recomendaciones para la reorientación de la planificación.
<p>Esta pregunta evalúa si los planes de trabajo del proyecto se orientan hacia resultados, analizando la definición de resultados, la claridad y capacidad de medición de los indicadores, sugiriendo ajustes para mejorar esta orientación. Se propone examinar los documentos de proyecto y marco de resultados para evaluar la claridad en la definición de objetivos y la existencia de indicadores claros y medibles, utilizando análisis documental y entrevistas para identificar áreas de mejora y recomendar ajustes que refuercen un enfoque basado en resultados en la planificación.</p>						
Eficiencia	¿El proyecto cuenta con un apropiado	¿Cómo se implementan y	Documento de Proyecto, Informes	Análisis documental, Entrevistas con el	Existencia de un sistema de	Análisis cualitativo y cuantitativo de la gestión

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
	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?	gestionan los controles financieros dentro del proyecto? ¿Qué metodologías de reporte se utilizan y cómo facilitan la toma de decisiones? ¿Se han identificado áreas de mejora en el control y reporte financiero?	financieros, Evaluaciones de auditoría, Actas de reuniones de seguimiento, Protocolos de control financiero.	equipo financiero y de gestión del proyecto, Revisión de informes financieros y de auditoría.	control financiero robusto, Eficacia de los métodos de reporte financiero, Identificación y acción sobre áreas de mejora en la gestión financiera.	financiera, Evaluación de la eficacia de los controles y reportes financieros, Síntesis de recomendaciones para fortalecer el control financiero y los procesos de reporte.
<p>Con esta pregunta se intenta evaluar la efectividad del control financiero del proyecto y si los métodos de reporte y planificación de gastos facilitan la toma de decisiones informadas. Se examina cómo se gestionan los controles financieros, la eficacia de las metodologías de reporte para apoyar decisiones presupuestarias y el flujo financiero, y si se han identificado y abordado áreas de mejora en el control y reporte financiero. A través de análisis documental y entrevistas, se evalúa la robustez del sistema de control financiero y la eficacia de los métodos de reporte, buscando recomendaciones para fortalecer estos aspectos del proyecto.</p>						
Eficiencia	¿Al analizar las herramientas de seguimiento, se confirma que están usadas adecuadamente? ¿Ofrecen la información necesaria? ¿Están	¿Cuál es la eficacia de las herramientas de seguimiento en la captura y análisis de datos para la toma de decisiones? ¿Cómo se integran estas herramientas	Documento de Proyecto, Informes de seguimiento, Evaluaciones de desempeño, Feedback de las partes interesadas, Análisis de sistemas de	Análisis documental, Entrevistas con el equipo de proyecto y partes interesadas, Revisión de las herramientas de seguimiento, Análisis de la integración con sistemas nacionales.	Adecuación y eficacia de las herramientas de seguimiento, Integración con sistemas nacionales, Identificación de necesidades	Análisis cualitativo y cuantitativo de la efectividad y eficiencia de las herramientas de seguimiento, Evaluación de la integración y alineación con sistemas nacionales, Desarrollo de recomendaciones basadas

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
	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?	con los sistemas nacionales? ¿Existen áreas de mejora para aumentar la participación y la inclusión en el uso de estas herramientas?	seguimiento existentes.		de herramientas adicionales, Recomendaciones para mejorar la participación e inclusividad.	en análisis de necesidades y feedback.
<p>Esta pregunta profundiza en la eficacia y adecuación de las herramientas de seguimiento utilizadas en el proyecto, evaluando si proporciona información necesaria, su alineación con sistemas nacionales, eficiencia, rentabilidad, y si hay necesidad de herramientas adicionales. Además, se busca saber cómo estas herramientas pueden ser más participativas e inclusivas, a través del análisis de su integración con sistemas existentes y la retroalimentación de las partes interesadas. Se consideran posibles mejoras para aumentar la participación y la inclusión en el uso de estas herramientas, calculando en un análisis cualitativo y cuantitativo de su efectividad.</p>						

CRITERIO: Sostenibilidad

Definición:

Mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa.

<p>Criterio de Evaluación</p>	<p>Pregunta Clave</p>	<p>Sub-preguntas</p>	<p>Fuentes de Información</p>	<p>Método/Herramienta de Recopilación de Datos</p>	<p>Indicadores / Estándar de Éxito</p>	<p>Método para Análisis de Datos</p>
<p>Sostenibilidad</p>	<p>¿Existe una evaluación de la calidad del marco de resultados, sus indicadores y nivel de desagregación por sexo y otros grupos en situación de vulnerabilidad?</p>	<p>¿Cómo se evalúa la calidad y pertinencia de los indicadores del marco de resultados? ¿Están los indicadores desagregados por sexo y otros grupos en situación de vulnerabilidad? ¿Qué mejoras se pueden implementar para aumentar la relevancia y utilidad del marco de resultados?</p>	<p>Documento de Proyecto, Informes de Evaluación, Marco de Resultados, Estudios de Impacto, Feedback de las partes interesadas.</p>	<p>Análisis documental, Entrevistas con el equipo de proyecto y partes interesadas, Evaluaciones de impacto, Análisis de datos desagregados.</p>	<p>Claridad y pertinencia de los indicadores, Nivel de desagregación de datos por sexo y otros grupos en situación de vulnerabilidad, Recomendaciones para mejorar la calidad del marco de resultados.</p>	<p>Análisis cualitativo y cuantitativo de los indicadores y marco de resultados, Evaluación de la desagregación de datos y su impacto en la evaluación de sostenibilidad, Desarrollo de recomendaciones basadas en análisis y feedback.</p>
<p>Esta pregunta evalúa si el marco de resultados y sus indicadores están evaluados por calidad, relevancia y nivel de desagregación por género y otros grupos en situación de vulnerabilidad. Se indaga sobre cómo se mide la calidad y pertinencia de los indicadores, si estos están adecuadamente desagregados para reflejar resultados diferenciados, y se sugieren mejoras para aumentar la relevancia y utilidad del marco. A través del análisis de documentos y retroalimentación de</p>						

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
partes interesadas, se busca evaluar la claridad, pertinencia y desagregación de los indicadores, proponiendo recomendaciones para optimizar el marco de resultados del proyecto.						
Sostenibilidad	¿El evaluador evalúa y analiza todos los indicadores del Marco de Resultados y anota los logros finales?	<p>¿Cómo se realiza la evaluación de los indicadores?</p> <p>¿Qué metodología se aplica para asegurar una evaluación exhaustiva de los logros?</p> <p>¿Se consideran todos los grupos objetivo, incluyendo desagregación por sexo y grupos en situación de vulnerabilidad?</p>	Documento de Proyecto, Marco de Resultados, Informes de Evaluación, Análisis de Desempeño.	Análisis documental, Entrevistas con el equipo de proyecto y partes interesadas, Revisión de informes de evaluación, Encuestas a las personas beneficiarias (si existe).	Complejidad y relevancia de los indicadores evaluados, Metodología aplicada para la evaluación de indicadores, Desagregación de datos y análisis inclusivo.	Análisis cualitativo y cuantitativo de los indicadores y logros, Evaluación de la metodología de evaluación, Síntesis de recomendaciones para mejorar la evaluación de resultados y su sostenibilidad.
Esta pregunta se centra en si el evaluador realiza una revisión y análisis exhaustivo de todos los indicadores del Marco de Resultados, registrando los logros finales del proyecto. Se examina la metodología empleada para evaluar los indicadores, asegurando que esta sea exhaustiva y considere todos los grupos objetivo, incluyendo análisis desagregados por género y grupos en situación de vulnerabilidad. A través de análisis documental y feedback de partes interesadas, se busca evaluar la complejidad, relevancia, y la inclusividad del análisis de los indicadores para proporcionar una comprensión completa de los logros del proyecto.						
Sostenibilidad	¿Se implementa una estrategia para el desarrollo de capacidades de las partes interesadas	¿Qué estrategias de desarrollo de capacidades se han implementado?	Documento de Proyecto, Informes de Evaluación, Planes de Desarrollo de	Análisis documental, Entrevistas con el equipo de proyecto y partes interesadas, Encuestas (si existen)	Existencia de una estrategia de desarrollo de capacidades, Nivel de	Análisis cualitativo y cuantitativo de las estrategias de desarrollo de capacidades, ver si existe evaluación del impacto de

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
	para mantener, manejar y asegurar los resultados a futuro?	¿Cómo se han medido y evaluado su efectividad y su impacto en la sostenibilidad de los resultados del proyecto? ¿Existen mecanismos de seguimiento y evaluación para asegurar la continuidad y adaptación de estas estrategias a lo largo del tiempo?	Capacidades, Feedback de las partes interesadas.	y ver si existen informes de evaluación de capacidades.	implementación y adaptación de la estrategia, Efectividad de las estrategias en el fortalecimiento de capacidades para la sostenibilidad de resultados.	estas estrategias en la sostenibilidad de los resultados, Desarrollo de recomendaciones para mejorar la efectividad y adaptación de las estrategias de desarrollo de capacidades.
<p>Esta pregunta evalúa si el proyecto ha implementado una estrategia efectiva para el desarrollo de capacidades entre las partes interesadas, con el fin de asegurar la sostenibilidad de los resultados a largo plazo. Se indaga sobre la existencia, implementación y efectividad de estas estrategias de desarrollo de capacidades, incluyendo cómo se han medido y evaluado sus posibles efectos en la sostenibilidad de los resultados del proyecto y la existencia de mecanismos de seguimiento y evaluación para garantizar su continuidad y adaptación. A través de análisis documental y entrevistas, se busca evaluar la contribución de estas estrategias al fortalecimiento de las partes interesadas y la sostenibilidad de los resultados.</p>						
Sostenibilidad	¿El Proyecto provee información básica a la institución para la planificación de sus territorios?	¿Qué tipo de información básica proporciona el proyecto? ¿Cómo se utiliza esta información para la	Documentos del proyecto, Documentación PNUD y BHN, Documentos sobre las prioridades de	Recolección de documentos, Entrevistas, Análisis documental, Análisis de entrevistas,	Existencia y accesibilidad de la información básica para la planificación territorial,	Análisis cualitativo y cuantitativo de la información proporcionada por el proyecto, Evaluación de la aplicación de esta información en la

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
		<p>planificación territorial?</p> <p>¿Existen mecanismos para actualizar y compartir esta información con las partes interesadas?</p>	recuperación que PNUD y BHN hayan elaborado a nivel corporativo.	Triangulación de fuentes.	Utilización efectiva de la información por parte de las instituciones, Mecanismos de actualización y compartición de información.	planificación territorial, Desarrollo de recomendaciones para mejorar la provisión, actualización y compartición de información.
<p>Esta pregunta evalúa si el proyecto proporciona información esencial a las instituciones para apoyar la planificación territorial. Se investiga el tipo de información básica que ofrece el proyecto, cómo se utiliza esta información en la planificación territorial y si existen mecanismos para la actualización y compartición de esta información con las partes interesadas. A través del análisis de documentos y entrevistas, se busca determinar la existencia, accesibilidad y utilidad de la información proporcionada por el proyecto, evaluando cómo se integra esta información en los procesos de planificación territorial y recomendando mejoras para la provisión y compartición de información.</p>						
Sostenibilidad	¿Se promueve la utilización de fuentes de financiamiento público y privado que garantizan la financiación de las demandas?	<p>¿Qué fuentes de financiamiento público y privado se han identificado y utilizado?</p> <p>¿Cómo se han gestionado y coordinado estas fuentes para asegurar la sostenibilidad de los</p>	Documentos del proyecto, Documentación PNUD, BHN, Oficina PNUD, Otros actores involucrados.	Recolección de documentos, Entrevistas, Análisis documental, Análisis de entrevistas, Triangulación de fuentes.	Existencia de estrategias para la utilización de financiamiento público y privado, Coordinación efectiva entre fuentes de financiamiento, Planes para asegurar	Análisis cualitativo y cuantitativo de las estrategias de financiamiento, Evaluación de la gestión y coordinación del financiamiento, Desarrollo de recomendaciones para mejorar la captación de financiamiento sostenible.

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
		resultados del proyecto? ¿Existen estrategias para captar financiamiento a largo plazo?			financiación a largo plazo.	
<p>Esta pregunta indaga si el proyecto fomenta el uso de financiamiento público y privado para asegurar la sostenibilidad de los resultados. Se examinan las fuentes de financiamiento identificadas y utilizadas, la gestión y coordinación de estas fuentes para la sostenibilidad del proyecto, y la existencia de estrategias para asegurar la financiación a largo plazo. A través de análisis documental y entrevistas, se busca evaluar la existencia de estrategias para la utilización de financiamiento público y privado, la efectividad de la coordinación entre fuentes de financiamiento, y planes para garantizar la financiación sostenible a largo plazo.</p>						
Sostenibilidad	¿Cuál ha sido el rol de la Coordinación General del Proyecto para establecer relaciones con las distintas direcciones u oficinas del Banco Hipotecario Nacional?	¿Cómo se han estructurado y gestionado estas relaciones? ¿Qué impacto han tenido estas relaciones en la implementación y sostenibilidad del proyecto? ¿Existen recomendaciones para mejorar o fortalecer estas relaciones a futuro?	Documentos del Proyecto, Informes de evaluación, Actas de reuniones, Comunicaciones internas, Feedback de las partes interesadas.	Análisis documental, Entrevistas con miembros del equipo de proyecto y representantes del BHN, Análisis de las comunicaciones y actas de reunión.	Eficacia en la construcción y mantenimiento de relaciones, Contribución de estas relaciones a la implementación y sostenibilidad del proyecto, Identificación de oportunidades de mejora.	Análisis cualitativo de la gestión de relaciones, Evaluación del impacto de estas relaciones en la sostenibilidad del proyecto, Desarrollo de recomendaciones basadas en análisis y feedback.

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
<p>Esta pregunta evalúa el papel de la Coordinación General del Proyecto en el establecimiento y gestión de relaciones con las diversas direcciones u oficinas del Banco Hipotecario Nacional (BHN). Se indaga cómo estas relaciones han sido estructuradas y gestionadas, su posible efecto en la implementación y sostenibilidad del proyecto, y posibles recomendaciones para mejorar o fortalecer estas relaciones en el futuro. A través de análisis documental y entrevistas, se busca evaluar la eficacia de estas relaciones y su contribución a los objetivos del proyecto.</p>						
Sostenibilidad	¿Hay riesgos sociales o políticas que puedan poner en riesgo la sostenibilidad de los resultados del proyecto?	<p>¿Qué riesgos sociales y políticos se han identificado?</p> <p>¿Cómo pueden estos riesgos afectar la sostenibilidad de los resultados del proyecto?</p> <p>¿Qué estrategias de mitigación están en lugar para abordar estos riesgos?</p>	Documentos del Proyecto, Informes de Evaluación, Análisis de Riesgos, Feedback de las partes interesadas.	Análisis documental, Entrevistas con el equipo de proyecto y partes interesadas, Evaluaciones de riesgo (si existen).	Identificación y análisis de riesgos sociales y políticos, Estrategias de mitigación implementadas y su efectividad, Medidas preventivas para futuros riesgos.	Análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos identificados y sus potenciales impactos, Evaluación de la efectividad de las estrategias de mitigación, Desarrollo de recomendaciones para fortalecer la resiliencia del proyecto ante riesgos sociales y políticos.
<p>Esta pregunta explora los posibles riesgos sociales y políticos que podrían amenazar la sostenibilidad de los resultados del proyecto. Se analizan los riesgos identificados, su posible efecto en la sostenibilidad y las estrategias de mitigación implementadas. A través de análisis documental y entrevistas, se evalúa la efectividad de estas estrategias y se desarrollan recomendaciones para abordar futuros riesgos, buscando fortalecer la resiliencia del proyecto frente a desafíos sociales y políticos.</p>						
Sostenibilidad	¿Cuál es el riesgo de que el nivel de apropiación de las contrapartes sea insuficiente para alcanzar los resultados	<p>¿Cómo se mide y evalúa la apropiación por parte de las contrapartes?</p> <p>¿Qué estrategias se han implementado</p>	Documentos del proyecto, Informes de seguimiento, Evaluaciones, Feedback de contrapartes y	Análisis documental, Entrevistas con contrapartes y personas beneficiarias, Encuestas (si existen),	Nivel de apropiación y compromiso de las contrapartes, Efectividad de las estrategias	Análisis cualitativo y cuantitativo de la apropiación y compromiso, Evaluación de la efectividad de las estrategias de sensibilización y

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
	del proyecto y mantener los beneficios en el tiempo? ¿Las contrapartes clave ven como interés propio que los beneficios del proyecto continúen? ¿Hay suficiente sensibilización pública/de las contrapartes que apoyen a los objetivos a largo plazo del proyecto? ¿Se documentan y comparten las lecciones aprendidas por el equipo del proyecto continuamente/transferidas a las contrapartes adecuadas para aprender del proyecto y potencialmente	para aumentar la sensibilización y el compromiso con los objetivos del proyecto? ¿Cómo se documentan y comparten las lecciones aprendidas?	personas beneficiarias, Sesiones de aprendizaje y talleres.	Talleres de retroalimentación y lecciones aprendidas.	de sensibilización, Documentación y transferencia de lecciones aprendidas.	participación, Síntesis de lecciones aprendidas y su impacto en la replicabilidad y sostenibilidad del proyecto.

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
	replicar y/o ampliar en el futuro?					
<p>Esta pregunta aborda la preocupación sobre si existe un riesgo de apropiación insuficiente por parte de las contrapartes, incluidos gobiernos y otros actores clave, para alcanzar y mantener los resultados del proyecto a largo plazo. Se examina si estas contrapartes consideran de interés propio la continuidad de los beneficios del proyecto, la existencia de sensibilización pública o de las contrapartes hacia los objetivos de largo plazo del proyecto, y si las lecciones aprendidas son documentadas y compartidas continuamente. Se busca evaluar la apropiación y compromiso de las contrapartes, la efectividad de estrategias de sensibilización, y la documentación y transferencia de lecciones aprendidas para asegurar la sostenibilidad del proyecto.</p>						
Sostenibilidad	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?	<p>¿Qué riesgos específicos relacionados con la gobernanza e institucionales han sido identificados?</p> <p>¿Cómo estos riesgos pueden afectar la sostenibilidad de los beneficios del proyecto?</p> <p>¿Qué medidas de mitigación están en lugar o se proponen para manejar estos riesgos?</p>	<p>Documentos del proyecto, Informes de análisis de riesgo, Evaluaciones de impacto, Reuniones con partes interesadas, Legislación y políticas relevantes.</p>	<p>Análisis documental, Entrevistas con partes interesadas y expertos en gobernanza, Revisión de legislación y políticas, Talleres de análisis de riesgo.</p>	<p>Identificación de riesgos institucionales y de gobernanza, Existencia de estrategias de mitigación efectivas, Adaptabilidad de las estructuras de gobernanza para apoyar la sostenibilidad del proyecto.</p>	<p>Análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos y medidas de mitigación, Evaluación de la capacidad de adaptación y respuesta del marco institucional y de gobernanza, Desarrollo de recomendaciones para fortalecer la sostenibilidad del proyecto frente a riesgos institucionales y de gobernanza.</p>
<p>Esta pregunta aborda los posibles riesgos institucionales y de gobernanza que podrían amenazar la sostenibilidad de los resultados del proyecto. Se analizan los riesgos específicos dentro de los marcos políticos, legales, financieros y de gobernanza, cómo estos riesgos pueden generar algún efecto en la continuidad de los beneficios del proyecto, y las estrategias de mitigación existentes o propuestas para manejar estos riesgos. A través del análisis de documentos y</p>						

Criterio de Evaluación	Pregunta Clave	Sub-preguntas	Fuentes de Información	Método/Herramienta de Recopilación de Datos	Indicadores / Estándar de Éxito	Método para Análisis de Datos
retroalimentación de partes interesadas, se busca evaluar la capacidad de adaptación de las estructuras de gobernanza para apoyar la sostenibilidad del proyecto frente a estos desafíos.						

9.7 Anexo 7: Listado entrevistas realizadas

Actores en la Oficina de PNUD Panamá

Nombre	Posición
Patricia Pérez Prieto	Oficial de Programa
Giovanny Moreno	Asistente de Programa
Nelva Arauz	Especialista de Género
Irina Madrid	Especialista de Planificación, Monitoreo y Evaluación
Lucía Solís	Coordinadora de Proyecto
Gabriela Garrido	Técnico Junior en Administración del proyecto

Actores de Contrapartes Nacionales

BANCO HIPOTECARIO NACIONAL (BHN)

Nombre	Posición	Email
Gean Marc Córdoba	Gerente General	gcordova@bhn.gob.pa
Berta Paniza	Encargada de Planificación	bganiza@bhn.gob.pa
Alma Araúz	Gerente de Finanzas	alarauz@bhn.gob.pa
Gustavo Minera	Supervisor PH y Asentamientos	gminera@bhn.gob.pa

INSTITUCIONES RELACIONADAS CON EL PROYECTO

Nombre	Institución	Posición	Email
Uriel Espinosa	Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial	Director de Propiedad Horizontal	uespinosa@miviot.gob.pa
Margelia Palacios	Ministerio de Relaciones Exteriores	Directora de Cooperación Internacional	mpalacios@mire.gob.pa
Paullette Navarro	Autoridad Nacional de Administración de Tierras	Asistente de la Dirección General de Mensura	pnavarro@anati.gob.pa
Cindy Monge	Registro Público	Sub Directora	cvmong@registro-publico.gob.pa

PERSONAS EN PH SAN ANTONIO, VERAGUAS

Nombre	Identificación	Dirección	Teléfono
Clarines González			
Armodio Rodríguez			

FUNCIONARIAS/OS EN SAN ANTONIO

Nombre			
María Suazo	AGENTE DE POLICÍA		
Peralta	SUB TENIENTE POLICÍA		
s/d	DIRECTORA CAIPI		
Genérico	BHU – SUCURSAL SAN ANTONIO		

PERSONAS EN LA ALAMEDA, ARRAIJÁN

Yaiset - vecina			
Mailot – vecino (pareja)			
Claudio - vecino			
Mary – vecina (pareja)			
Gladis - Vecina			
Hijo			

9.8 Anexo 8: Guías de entrevista para misión de terreno

Perfil de actores a entrevistar según agenda

Perfil del Actor	Objetivo de la Entrevista
PNUD Panamá	<p>Evaluar la alineación del proyecto con los objetivos del PNUD y la Agenda 2030, así como identificar oportunidades de mejora y desafíos enfrentados.</p> <p>Incluir preguntas sobre cómo el proyecto ha integrado y promovido la participación de grupos en situación de vulnerabilidad y ha abordado la igualdad de género, reflejando el criterio de Pertinencia y Coherencia con los objetivos de desarrollo sostenible.</p> <p>Preguntar sobre la eficacia de los mecanismos de seguimiento y evaluación utilizados por el proyecto, cómo estos han facilitado la toma de decisiones y la adaptabilidad del proyecto frente a desafíos.</p>
Banco Hipotecario Nacional (BHN)	<p>Comprender el efecto del proyecto en la operatividad y gestión del BHN, incluyendo avances en modernización y desafíos en la implementación.</p> <p>Profundizar en cómo el proyecto ha contribuido a la eficiencia operativa del BHN, específicamente en términos de procesos de crédito, gestión de la clientela y uso de tecnologías.</p> <p>Explorar las lecciones aprendidas en la implementación del proyecto, especialmente en relación con la modernización y fortalecimiento institucional, para identificar recomendaciones específicas para futuras iniciativas.</p>
Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial (MIVIOT)	<p>Discutir la cooperación interinstitucional en el marco del proyecto y su contribución a la política de vivienda y ordenamiento territorial.</p> <p>Investigar el impacto del proyecto en la mejora de políticas de vivienda y ordenamiento territorial y cómo estas políticas se han alineado con los objetivos del proyecto, reflejando el criterio de Coherencia.</p>
Ministerio de Relaciones Exteriores (MIRE)	<p>Abordar el papel de la cooperación internacional y el apoyo externo en el avance del proyecto.</p> <p>Evaluar el rol de la cooperación internacional en el proyecto, especialmente cómo ha influenciado la capacidad del proyecto para alcanzar sus objetivos y contribuir a los objetivos de desarrollo sostenible.</p>
Autoridad Nacional de Administración de Tierras (ANATI)	<p>Examinar la colaboración en la administración de tierras y el impacto del proyecto en la regularización y titulación de tierras.</p> <p>Discutir la colaboración entre ANATI y el proyecto para mejorar la regularización y titulación de tierras, especialmente en áreas vulnerables, y cómo esto contribuye a la sostenibilidad del proyecto.</p>

Perfil del Actor	Objetivo de la Entrevista
Registro Público	<p>Evaluar las mejoras en los procesos de registro y la eficacia en la formalización de propiedades.</p> <p>Profundizar en cómo el proyecto ha impactado en los procesos de registro, particularmente en términos de eficiencia y transparencia, y su efecto en la seguridad jurídica de la propiedad.</p>
Personas beneficiarias del Proyecto	<p>Recoger testimonios directos sobre el impacto del proyecto en las condiciones de vida, acceso a vivienda, y percepciones de mejoras.</p> <p>Recoger experiencias personales sobre los efectos del proyecto en mejorar el acceso a vivienda y en la calidad de vida, además de entender las percepciones sobre la sostenibilidad de los beneficios recibidos.</p>

Cada guía de entrevista está diseñada para explorar en profundidad los aspectos específicos relevantes a cada perfil, utilizando preguntas abiertas que permitan a los-as entrevistados-as compartir sus experiencias, percepciones y sugerencias con respecto al proyecto. Esta estructura asegura que la evaluación de medio término del proyecto sea integral, capturando una variedad de perspectivas y contribuyendo a una comprensión completa de sus resultados y áreas de mejora.

Este proceso implica adaptar las preguntas y subpreguntas a los objetivos específicos y contextos de cada actor involucrado-a, manteniendo la coherencia con los criterios de evaluación establecidos (Diseño, Pertinencia, Coherencia, Eficacia, Eficiencia, Sostenibilidad). Cada actor tiene un rol único y perspectivas distintas sobre el proyecto, lo que hace esencial adaptar las preguntas para reflejar estos matices y extraer información valiosa sobre su experiencia y percepciones del proyecto.

Formulario de Entrevista PNUD

INTRODUCCIÓN A LA ENTREVISTA

- **Objetivo:** El propósito de nuestra reunión hoy es llevar a cabo una entrevista en el marco de la evaluación de medio término del proyecto 'Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional (BHN)' respaldado por el PNUD en Panamá. Esta evaluación busca comprender el alineamiento del proyecto con las prioridades de desarrollo de Panamá y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Interesa especialmente analizar cómo el proyecto ha contribuido al contexto socioeconómico e institucional del país, abordando los desafíos clave en la accesibilidad a la vivienda y la mejora de la infraestructura financiera. Nuestro objetivo es identificar logros, desafíos y ajustes estratégicos necesarios para potenciar la resiliencia y la sostenibilidad del proyecto.
- **Confidencialidad:** Agradecemos su disposición a compartir su perspectiva y experiencia, que será invaluable para este proceso de evaluación. Quiero asegurarle que todas las respuestas serán tratadas con la más estricta confidencialidad. Esta evaluación se rige por principios de independencia e imparcialidad, garantizando que las conclusiones y recomendaciones sean el resultado de un análisis objetivo y basado en evidencias recopiladas durante el proceso. Su honestidad y transparencia son fundamentales para el éxito de esta evaluación, y reiteramos nuestro compromiso de usar esta información exclusivamente para fines de mejora del proyecto y políticas relacionadas.

Diseño del Proyecto

1. Incorporación de lecciones aprendidas:

- ¿Cómo se aseguró PNUD la integración de lecciones aprendidas de proyectos anteriores en el diseño del proyecto actual?
- Proporcione ejemplos específicos de cómo estas lecciones influyeron en el diseño.

2. Contribución a las prioridades de desarrollo:

- Explique la alineación del proyecto con las prioridades de desarrollo del país.
- Describa la participación de formuladores de políticas y partes interesadas en asegurar la apropiación nacional del proyecto.

3. Inclusión de la perspectiva de género:

- Detalle las estrategias de inclusión de género implementadas en el diseño del proyecto.
- ¿Se solicitaron datos desagregados por género para el monitoreo y evaluación? ¿Con qué propósito?

4. Procesos de toma de decisiones:

- Describa cómo se garantizó la inclusión de diversas perspectivas en el diseño del proyecto.

5. Áreas de mejora:

- Identifique áreas clave que requieren mejoras y sugiera estrategias específicas para abordarlas.

Pertinencia

1. Alineación con Prioridades Nacionales:

- En el contexto del Plan Estratégico de Gobierno de Panamá 2019-2024, ¿podría describir cómo se conceptualizó la alineación del proyecto para complementar los objetivos estratégicos nacionales?
- Teniendo en cuenta el Marco de Cooperación de Naciones Unidas, ¿de qué manera el proyecto contribuye específicamente a las prioridades establecidas en este marco?
- ¿Cómo se identificaron y se propusieron responder a las necesidades específicas del BHN en relación con la mejora de los servicios de vivienda a través de este proyecto?

2. Inclusión de la perspectiva de género:

- ¿Podría detallar el proceso de integración de la perspectiva de género en la planificación de las metas y actividades del proyecto? ¿Qué estrategias se implementaron para asegurar esta inclusión?
- ¿Qué mecanismos se han establecido para promover una participación equitativa de mujeres y hombres en el proyecto? ¿Cómo se monitorea y evalúa esta participación?

3. Aceptabilidad y factibilidad dentro del contexto nacional:

- ¿Cómo se garantizó que el proyecto estuviera en línea con las políticas y estrategias de desarrollo nacional? ¿Fue este un proceso de consulta o co-creación con las autoridades nacionales?
- Evalúe la capacidad institucional del proyecto para operar efectivamente dentro del contexto nacional. ¿Se enfrentaron desafíos específicos en este sentido?
- Respecto a las metas y actividades propuestas, ¿cómo se valoró su viabilidad dentro del contexto socioeconómico actual de Panamá?

4. Participación y procesos impulsados por el País:

- ¿De qué manera el apoyo de las contrapartes gubernamentales se ha manifestado y fortalecido los objetivos del proyecto?
- ¿Podría ejemplificar cómo las actividades del proyecto se han integrado dentro de los planes y políticas nacionales existentes?
- En términos de coordinación, ¿existen mecanismos eficaces que aseguren el alineamiento y la consecución de objetivos entre el proyecto y las contrapartes gubernamentales?

5. Contribución de la participación de contrapartes y la conciencia pública:

- ¿Cómo se promovió activamente la participación de las contrapartes gubernamentales y otras partes interesadas en el desarrollo y ejecución del proyecto?
- ¿Qué estrategias y medios se utilizaron para elevar la conciencia pública sobre los objetivos y actividades del proyecto?

- ¿Puede compartir ejemplos concretos de cómo la participación activa y la conciencia pública han contribuido al logro de los objetivos del proyecto?

6. Eficacia de la comunicación y la inclusión de todas las contrapartes clave:

- Describa cómo se planificó y ejecutó la estrategia de comunicación para mantener informadas a todas las contrapartes y partes interesadas relevantes del proyecto.
- ¿Qué mecanismos de retroalimentación se establecieron para fomentar un diálogo constante entre el proyecto y sus contrapartes? ¿Cómo han influido estos en la adaptación y mejora del proyecto?
- En términos de resultados y actividades, ¿cómo se ha facilitado la comprensión y el conocimiento a través de las estrategias de comunicación implementadas?

7. Idoneidad de los medios de comunicación:

- ¿Cuál fue el criterio para seleccionar los medios de comunicación utilizados en el proyecto? ¿Cómo se evaluó su alcance y efectividad para llegar a la audiencia objetivo?
- Considerando las necesidades y preferencias de la audiencia objetivo, ¿cómo se aseguró que los medios de comunicación seleccionados fueran los más adecuados?
- ¿De qué manera los medios de comunicación empleados han contribuido a una mayor comprensión y conocimiento de los resultados y actividades del proyecto entre la audiencia?

Estas preguntas tienen como objetivo profundizar en la comprensión de cómo el proyecto ha sido diseñado y ejecutado para ser pertinente a las necesidades y prioridades nacionales, incluyendo una fuerte integración de la perspectiva de género, asegurando la participación y coordinación efectiva con las contrapartes gubernamentales, y promoviendo la conciencia y comprensión pública de los objetivos del proyecto a través de comunicaciones efectivas y adecuadas.

Cada sección está diseñada para capturar información detallada y específica que contribuirá al análisis completo del proyecto, permitiendo identificar tanto los logros como las áreas de mejora. Estas preguntas están pensadas para ser aplicadas en un formato que facilite la captura de respuestas durante las entrevistas, proporcionando un marco claro y estructurado para el análisis posterior.

Coherencia

1. Interacción con otras políticas e iniciativas:

- Respecto a la sinergia entre las políticas e intervenciones nacionales y los objetivos del proyecto, ¿podría describir cómo se ha logrado esta alineación?
- En el panorama de intervenciones concurrentes, ¿cómo se han identificado aquellas que pueden complementar o competir con el proyecto? ¿Qué estrategias se han adoptado para manejar estas dinámicas?
- ¿Podría explicar las acciones específicas implementadas para promover la coherencia entre el proyecto y otras iniciativas nacionales o locales?
- ¿De qué manera las políticas existentes han facilitado o restringido la capacidad del proyecto para alcanzar sus objetivos? ¿Podría proporcionar ejemplos concretos?

2. Integración y complementariedad:

- ¿Cómo se asegura la integración efectiva del proyecto con otras intervenciones y políticas en el mismo sector o área de interés? ¿Cuál ha sido el proceso para establecer esta integración?
- En términos de estrategias específicas, ¿cuáles se han implementado dentro del proyecto para complementar o reforzar otras políticas o intervenciones relevantes? ¿Cómo se valoran estas estrategias en términos de efectividad?
- ¿Se han identificado áreas potenciales de conflicto o competencia con otras intervenciones? ¿Qué medidas se han tomado para abordar estas situaciones?
- Considerando los objetivos más amplios del sector o de la política nacional, ¿cómo contribuye el proyecto a estos objetivos? ¿Podría compartir ejemplos de esta contribución?

3. Superposiciones y brechas:

- En relación con la identificación y manejo de superposiciones con otras intervenciones, ¿qué metodologías o herramientas se han empleado?
- ¿Se han detectado brechas en la cobertura de servicios o apoyo que el proyecto está en posición de llenar? ¿Cómo se ha abordado esta oportunidad?
- ¿De qué manera el proyecto contribuye a la coherencia del esfuerzo global en su área de intervención? ¿Podría detallar cómo se asegura esta contribución?
- Respecto a la prevención de duplicidades y la promoción de complementariedades con otros actores, ¿qué mecanismos se han establecido? ¿Cómo se evalúa la efectividad de estos mecanismos?

Estas preguntas buscan profundizar en el entendimiento de cómo el proyecto se inserta y relaciona con el entorno político y de intervenciones más amplio, destacando la importancia de la coherencia y la sinergia para maximizar sus efectos y la eficiencia. Están diseñadas para capturar información detallada que será crítica para el análisis en el informe final de evaluación, asegurando una evaluación exhaustiva y de alta calidad del proyecto desde la perspectiva de su coherencia con otras políticas, iniciativas y el contexto de desarrollo más amplio.

Eficacia

1. Avance hacia los resultados esperados:

- Considerando los objetivos del proyecto, ¿podría detallar los avances significativos realizados hacia la consecución de los productos y resultados esperados?
- Hasta el momento, ¿en qué medida se han logrado los resultados proyectados? ¿Podría cuantificar o cualificar este logro?
- Analizando el camino recorrido, ¿cuáles han sido los principales factores que han impulsado o obstaculizado el avance hacia los resultados esperados?
- En términos de medición y documentación, ¿qué metodologías se han empleado para registrar el progreso del proyecto? ¿Cómo se asegura la fiabilidad y precisión de esta información?

2. Análisis crítico de indicadores:

- En relación a los indicadores de desempeño del proyecto, ¿cumplen con los criterios SMART? ¿Podría proporcionar ejemplos específicos?
- Considerando las metas establecidas, ¿son realistas y alcanzables en el marco temporal definido para el proyecto? ¿Cuáles han sido los mayores desafíos en este sentido?
- Identifique las principales barreras que han impedido el cumplimiento de algunos objetivos. ¿Cómo se han intentado superar estas dificultades?
- Basado en su experiencia, ¿qué ajustes recomendaría para mejorar la definición de indicadores y metas en futuros proyectos?

3. Participación inclusiva con perspectiva de género:

- ¿Cómo se ha garantizado la inclusión efectiva de la perspectiva de género en todas las etapas del proyecto, desde la planificación hasta la ejecución?
- Describe los mecanismos implementados para asegurar una participación equitativa de todas las personas beneficiarias, particularmente desde una perspectiva de género.
- ¿Cuáles han sido los principales desafíos encontrados en la integración efectiva de género dentro del proyecto? ¿Cómo se han abordado estos retos?
- ¿Qué recomendaciones específicas podría hacer para potenciar la participación inclusiva con enfoque de género en la continuación o en futuras iniciativas similares?

4. Efecto futuro en el desarrollo:

- En términos de los efectos a largo plazo, ¿cómo se ha integrado la visión de desarrollo y políticas públicas dentro de la implementación del proyecto?
- ¿Qué estrategias y prácticas específicas del proyecto han fomentado la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres?
- ¿Podría ejemplificar cómo el proyecto ha contribuido a la mejora de la gobernanza y la adopción de prácticas de gestión participativas e inclusivas?

5. Documentación y compartir de lecciones aprendidas:

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

- ¿Qué procesos se han establecido para la documentación sistemática de las lecciones aprendidas a lo largo del proyecto?
- ¿Cómo se han compartido estas lecciones aprendidas con los actores clave y socios involucrados en el proyecto? ¿Cuál ha sido el impacto de este intercambio?
- En su opinión, ¿cómo se han internalizado estas lecciones aprendidas por los socios y de qué manera han contribuido a mejorar la implementación del proyecto?

Este conjunto de preguntas está diseñado para explorar de manera exhaustiva la eficacia del proyecto, capturando tanto los logros como los desafíos enfrentados. Se busca entender cómo el proyecto ha avanzado hacia sus objetivos, la pertinencia y aplicabilidad de sus indicadores, la integración de la perspectiva de género, el impacto potencial en el desarrollo a largo plazo, y la gestión del conocimiento a través de la documentación y el intercambio de lecciones aprendidas.

Criterio de Evaluación: Eficiencia

Este criterio evalúa la gestión de los recursos del proyecto para lograr los resultados esperados, analizando la eficacia en el uso de recursos financieros y humanos, así como la oportunidad en la implementación de las acciones.

Pregunta clave:

- Considerando los recursos asignados al proyecto, ¿cómo se ha optimizado su uso para alcanzar los resultados esperados de manera eficiente?

Sub-Preguntas:

1. Uso y gestión financiera:

- ¿Podría describir cómo el gasto real se ha alineado con el presupuesto planificado y detallar cualquier ahorro de costos significativo que se haya logrado?
- ¿Cómo se ha abordado la planificación, asignación y ajuste de recursos ante desafíos inesperados durante la implementación del proyecto?

2. Variaciones presupuestarias:

- En cuanto a las variaciones presupuestarias, ¿cómo se han documentado y justificado, y qué impacto han tenido sobre la entrega de resultados del proyecto?

3. Movilización de recursos:

- ¿Qué recursos adicionales se han movilizado para el proyecto y de qué manera han contribuido a la consecución de los objetivos establecidos?

4. Oportunidad en la implementación:

- ¿Cómo se ha asegurado la entrega oportuna de los insumos del proyecto? ¿Qué sistemas de seguimiento y control se han implementado?

5. Estructura organizativa y coordinación:

- ¿Está la estructura organizativa del proyecto alineada eficazmente con sus objetivos? ¿Cómo se ha evaluado su efectividad?

6. Apoyo del PNUD:

- Evalúe cómo el soporte técnico, administrativo y político proporcionado por el PNUD ha influenciado las diversas fases del proyecto. ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades futuras identificados?

7. Uso del marco de resultados/marco lógico:

- ¿Ha sido el marco de resultados una herramienta de gestión eficaz para el proyecto? ¿Qué impacto han tenido los ajustes realizados a este marco desde el inicio del proyecto?

8. Manejo de retrasos:

- Identifique las principales causas de cualquier retraso observado en la implementación del proyecto. ¿Qué medidas se han tomado para abordar estos retrasos y con qué efectividad?

9. Enfoque basado en resultados de los planes de trabajo:

- ¿Cómo se han definido y medido los resultados esperados del proyecto? ¿Qué ajustes considera necesarios para mejorar la orientación hacia resultados?

10. Control financiero y reporte:

- Evalúe la eficacia de los controles financieros y los métodos de reporte utilizados en el proyecto. ¿Hay áreas que requieran mejora?

11. Herramientas de seguimiento:

- ¿Proporcionan las herramientas de seguimiento utilizadas información adecuada y oportuna? ¿Cómo se integran estas herramientas con los sistemas nacionales existentes?

Estas preguntas buscan explorar de manera exhaustiva cómo el proyecto ha manejado sus recursos para alcanzar eficientemente sus objetivos, identificando áreas de fortaleza y oportunidades de mejora. Se enfocan en comprender la gestión financiera, la movilización y uso de recursos, la implementación oportuna de actividades, y la efectividad de la estructura organizativa y los sistemas de seguimiento y control.

Criterio de Evaluación: Sostenibilidad

Este criterio evalúa la capacidad del proyecto para mantener sus beneficios y resultados a largo plazo, considerando la calidad y aplicabilidad de sus indicadores, el desarrollo de capacidades, la gestión de información y recursos, así como los riesgos y estrategias de mitigación.

1. Evaluación de la calidad del marco de resultados y su desagregación:

- ¿Podría explicar el proceso utilizado para evaluar la calidad y pertinencia de los indicadores del Marco de Resultados?
- En cuanto a la desagregación de indicadores, ¿cómo se han incorporado consideraciones por sexo y para otros grupos en situación de vulnerabilidad?
- ¿Qué acciones recomendaría para mejorar la relevancia y aplicabilidad del Marco de Resultados en futuros proyectos?

2. Análisis de todos los indicadores del marco de resultados:

- Describa el método empleado para la evaluación detallada de los indicadores. ¿Qué metodologías se han considerado más efectivas?
- ¿Cómo se ha asegurado que todos los grupos objetivo, incluida la desagregación por sexo y grupos en situación de vulnerabilidad, se consideren en la evaluación de los indicadores?

3. Estrategia para el desarrollo de capacidades de las partes interesadas:

- ¿Qué estrategias específicas de desarrollo de capacidades se han implementado durante el proyecto?
 - Evalúe la efectividad de estas estrategias en términos de impacto sobre la sostenibilidad del proyecto. ¿Existen mecanismos de seguimiento y evaluación?
- 4. Provisión de información básica para la planificación territorial:**
- ¿Qué tipo de información básica ha proporcionado el proyecto y cómo ha sido utilizada en la planificación territorial?
 - ¿Se han establecido mecanismos para asegurar la actualización y el intercambio de esta información?
- 5. Utilización de fuentes de financiamiento para garantizar la sostenibilidad:**
- ¿Qué fuentes de financiamiento se han identificado y cómo se han gestionado para asegurar la sostenibilidad del proyecto?
 - ¿Existen estrategias planificadas o en implementación para asegurar financiamiento a largo plazo?
- 6. Rol de la coordinación general del Proyecto en relaciones institucionales:**
- Describa cómo se han gestionado las relaciones institucionales y el impacto de estas en la sostenibilidad del proyecto.
- 7. Riesgos sociales y políticos para la sostenibilidad del Proyecto:**
- Identifique los riesgos sociales y políticos relevantes. ¿Cómo pueden estos afectar la sostenibilidad a largo plazo?
 - ¿Qué estrategias de mitigación se han implementado o están planeadas para abordar estos riesgos?
- 8. Apropiación por parte de las contrapartes y continuidad de beneficios:**
- ¿Cómo se ha evaluado la apropiación del proyecto por parte de las contrapartes? ¿Qué estrategias han sido efectivas para incrementar su compromiso?
 - ¿Se han identificado medidas para asegurar la continuidad de los beneficios obtenidos a través del proyecto?
- 9. Riesgos institucionales y de gobernanza para la sostenibilidad:**
- ¿Qué riesgos institucionales y de gobernanza se han identificado y cómo se prevé que afecten la sostenibilidad del proyecto?
 - ¿Cuáles son las medidas propuestas o ya implementadas para mitigar estos riesgos?

Este conjunto de preguntas está diseñado para evaluar de manera exhaustiva la sostenibilidad del proyecto, desde la adecuación y seguimiento de sus indicadores hasta la identificación y gestión de riesgos potenciales. Se busca entender cómo el proyecto ha establecido bases sólidas para la continuidad de sus beneficios y resultados más allá de su implementación directa.

Cierre de la entrevista

Agradecimiento:

- En el cierre, quisiera comenzar expresando un sincero agradecimiento por su tiempo y su disposición a participar en esta entrevista. La profundidad de su experiencia y sus

perspectivas han proporcionado valiosos insights que son esenciales para el análisis comprensivo del proyecto.

Reafirmación de la confidencialidad:

- Quiero reiterar el compromiso con la confidencialidad de la información compartida. Todas las respuestas serán tratadas con el máximo respeto y solo se utilizarán con el propósito de mejorar los resultados de este proceso de evaluación.

Importancia de la contribución:

- Su contribución hoy ha sido invaluable. Las experiencias y observaciones que ha compartido nos permitirán identificar áreas de éxito, así como oportunidades de mejora que pueden influir positivamente en la dirección futura del proyecto.

Siguientes pasos:

- En los próximos días, estaremos procesando la información recabada no solo de esta entrevista sino también de otras fuentes y actores involucrados. Nuestro objetivo es compilar un informe detallado que refleje fielmente los logros, desafíos y recomendaciones para el futuro del proyecto. Este informe será una herramienta clave para guiar las decisiones estratégicas y operacionales hacia la conclusión del proyecto y más allá.

Disponibilidad para seguimiento:

- Es posible que, a medida que avanzamos en el análisis, surjan preguntas adicionales o que necesitemos clarificar ciertos puntos. ¿Podríamos contar con usted para un breve seguimiento, si fuera necesario?

Introducción a la Entrevista para el Banco Hipotecario Nacional (BHN)

Bienvenidos y gracias por dedicar su tiempo a participar en esta importante entrevista. El propósito de nuestra conversación hoy es profundizar en los resultados que el proyecto de Modernización y Fortalecimiento ha tenido en la operatividad y gestión del Banco Hipotecario Nacional. Estamos particularmente interesados en comprender cómo el proyecto ha contribuido a mejorar la eficiencia operativa del BHN, abordando aspectos clave como los procesos de crédito, la gestión de la clientela y la incorporación de nuevas tecnologías.

Además, buscamos explorar las lecciones aprendidas durante la implementación del proyecto, identificando tanto los éxitos como los desafíos enfrentados, para recoger recomendaciones valiosas que puedan guiar futuras iniciativas de modernización y fortalecimiento institucional. Queremos asegurarles que toda la información compartida durante esta entrevista será tratada con la máxima confidencialidad y utilizada exclusivamente con el fin de evaluar y mejorar la implementación de proyectos similares en el futuro. Su honestidad y perspectivas son cruciales para nosotros, y apreciamos profundamente su disposición para compartir sus experiencias y conocimientos.

Criterio de Diseño

Introducción al Criterio de Diseño: Este segmento del formulario se centra en evaluar cómo el diseño del proyecto de Modernización y Fortalecimiento se alineó con los objetivos estratégicos y operacionales del Banco Hipotecario Nacional. Buscamos comprender el proceso de incorporación de objetivos, la participación del BHN en la fase de diseño, la integración de lecciones aprendidas, la adopción de innovaciones tecnológicas, y cómo se aseguró la inclusión y beneficio para todos los segmentos de la población.

Preguntas clave y sub-preguntas:

1. Objetivos del Proyecto en relación con el BHN:

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

- **Pregunta clave:** ¿Cuáles eran los objetivos principales del BHN que el proyecto pretendía alcanzar, y cómo se reflejaron estos en el diseño del proyecto?
 - ¿Cómo se identificaron y priorizaron los objetivos específicos del BHN para su inclusión en el proyecto?
 - ¿De qué manera se aseguró que el diseño del proyecto estuviera alineado con las metas estratégicas del BHN?

2. Participación del BHN en el diseño:

- **Pregunta clave:** ¿De qué manera se involucró activamente al BHN en la etapa de diseño para garantizar la pertinencia y viabilidad de las soluciones propuestas?
 - ¿Qué mecanismos se utilizaron para captar y considerar la retroalimentación del BHN durante el proceso de diseño?
 - ¿Cómo se facilitó la colaboración entre los equipos del proyecto y los profesionales del BHN?

3. Incorporación de lecciones aprendidas:

- **Pregunta clave:** ¿Cómo se integraron las lecciones aprendidas de proyectos anteriores para reforzar la eficiencia y efectividad en el diseño del proyecto?
 - ¿Puede proporcionar ejemplos específicos de cómo estas lecciones influyeron en el enfoque del proyecto?

4. Adopción de innovaciones y tecnologías:

- **Pregunta clave:** ¿Se contemplaron enfoques innovadores o tecnologías emergentes para avanzar en la modernización del BHN?
 - ¿Qué tecnologías o innovaciones se consideraron y cómo se espera que mejoren los servicios y procesos del BHN?

5. Integración de la perspectiva de género y la inclusión social:

- **Pregunta clave:** ¿Cómo se aseguró que el diseño del proyecto promoviera la igualdad de género y la inclusión social?
 - ¿De qué manera se planificaron las intervenciones para ser accesibles y beneficiosas para todos los segmentos de la población, incluyendo a mujeres y grupos en situación de vulnerabilidad ?

Reflexión final sobre el diseño: Este segmento busca recoger percepciones detalladas sobre la preparación y enfoque estratégico del proyecto, poniendo especial énfasis en la alineación con los objetivos del BHN, la incorporación de innovaciones, y el compromiso con la inclusión y equidad.

Criterio de Pertinencia

Introducción al Criterio de Pertinencia: Este segmento examina la alineación del proyecto de Modernización y Fortalecimiento con las prioridades nacionales y las necesidades específicas del BHN. Se enfoca en la incorporación de la perspectiva de género, la viabilidad del proyecto en el

contexto socioeconómico de Panamá, el apoyo de contrapartes gubernamentales, y la efectividad de las estrategias de comunicación y participación pública.

Preguntas clave y detalladas:

1. Alineación con prioridades nacionales y necesidades del BHN:

- **Pregunta clave:** ¿De qué manera se alinea el proyecto con las prioridades estratégicas del Gobierno de Panamá y las necesidades específicas identificadas por el BHN para la mejora de servicios de vivienda?
 - ¿Cómo contribuye el proyecto a cumplir con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de Gobierno y el Marco de Cooperación de Naciones Unidas?

2. Inclusión de la perspectiva de género:

- **Pregunta clave:** ¿Cómo se ha asegurado la incorporación efectiva de la perspectiva de género en el diseño y ejecución del proyecto?
 - ¿Qué mecanismos se han implementado para promover la igualdad de género y la participación equitativa de mujeres y hombres en el proyecto?

3. Viabilidad y aceptabilidad del Proyecto:

- **Pregunta clave:** ¿Cómo se evaluó y aseguró la viabilidad y aceptabilidad del proyecto dentro del contexto socioeconómico y político de Panamá?
 - ¿De qué manera el proyecto se alinea con las políticas y estrategias de desarrollo nacional para garantizar su éxito y sostenibilidad?

4. Apoyo de contrapartes gubernamentales y participación impulsada por el País:

- **Pregunta clave:** ¿Cómo se ha manifestado el apoyo de las contrapartes gubernamentales y cuál ha sido el nivel de coordinación entre el BHN y otras entidades gubernamentales?
 - ¿Existen mecanismos de coordinación que hayan facilitado la implementación eficaz del proyecto?

5. Estrategias para aumentar la conciencia pública y participación de contrapartes:

- **Pregunta clave:** ¿Qué estrategias se han utilizado para incrementar la conciencia y participación pública en relación con los objetivos y actividades del proyecto?
 - ¿De qué manera la participación de las contrapartes y del público ha contribuido al éxito del proyecto?

6. Comunicación efectiva y retroalimentación:

- **Pregunta clave:** ¿Cómo se ha gestionado la comunicación con las partes interesadas para asegurar una retroalimentación efectiva y un entendimiento claro de los objetivos del proyecto?

- ¿Se han implementado canales de comunicación que faciliten el diálogo abierto y la retroalimentación continua?

7. Uso de medios de comunicación para el impacto público:

- **Pregunta clave:** ¿Los medios de comunicación seleccionados son efectivos para transmitir los progresos y el impacto del proyecto a la audiencia objetivo?
- ¿Cómo se han abordado los desafíos en la comunicación para mejorar la difusión y comprensión de los resultados del proyecto?

Conclusión sobre pertinencia: Este segmento del formulario busca evaluar la alineación estratégica del proyecto con las necesidades y prioridades tanto a nivel nacional como del BHN, la incorporación de la igualdad de género, y la efectividad de las estrategias de comunicación y participación, fundamentales para el éxito y aceptación del proyecto.

Criterio de Coherencia

Introducción al Criterio de Coherencia: Este segmento del formulario aborda la integración y alineación del proyecto de Modernización y Fortalecimiento con las políticas nacionales, otras intervenciones en el sector de la vivienda, y los objetivos más amplios de desarrollo sostenible en Panamá. Buscamos entender cómo el proyecto se complementa con iniciativas existentes y responde a los desafíos regulatorios y políticos.

Preguntas clave y detalladas:

1. Alineación con políticas e intervenciones nacionales:

- **Pregunta clave:** ¿De qué manera se alinea el proyecto con las políticas nacionales y las intervenciones estratégicas en el sector de la vivienda?
 - ¿Cómo se asegura la complementariedad del proyecto con otras iniciativas gubernamentales o privadas en el ámbito de la vivienda y el desarrollo territorial?

2. Identificación de superposiciones y brechas:

- **Pregunta clave:** ¿Se han detectado superposiciones con otras iniciativas que pudieran afectar la efectividad del proyecto? ¿Cómo se manejan las brechas entre este proyecto y otros servicios o apoyos existentes?
 - ¿Qué estrategias se han implementado para abordar y minimizar las superposiciones o llenar las brechas identificadas?

3. Coherencia global y complementariedad:

- **Pregunta clave:** ¿Cómo contribuye el proyecto a los esfuerzos de desarrollo sostenible y mejoramiento habitacional en Panamá de manera coherente y complementaria?
 - ¿Existen mecanismos de coordinación interinstitucional que faciliten una implementación armonizada del proyecto con las acciones de otras agencias o departamentos?

4. Impacto de políticas externas en el Proyecto:

- **Pregunta clave:** ¿Cómo impactan las políticas externas o cambios regulatorios en la implementación y continuidad del proyecto? ¿Qué ajustes se han realizado para mantener la relevancia y efectividad del proyecto ante estos cambios?
 - ¿Cómo se monitorean los cambios en el entorno político y regulatorio para adaptar proactivamente las estrategias del proyecto?

Conclusión sobre coherencia: Este segmento busca captar la visión integral del proyecto dentro del ecosistema más amplio de políticas y programas de desarrollo en Panamá. Se enfoca en la sinergia entre el proyecto y otras iniciativas, garantizando que el esfuerzo conjunto avance hacia los objetivos nacionales de desarrollo sostenible y mejoramiento habitacional.

Criterio de Eficacia

Introducción al criterio de Eficacia: Este segmento busca evaluar cómo el BHN ha progresado hacia la realización de los objetivos y resultados esperados del proyecto de Modernización y Fortalecimiento. Nos enfocaremos en la eficacia de los indicadores del marco de resultados, la inclusión y participación con perspectiva de género, y el impacto del proyecto en políticas públicas y gobernanza.

Preguntas clave y detalladas:

1. **Avance hacia los productos y resultados esperados:**
 - **Pregunta clave:** ¿Cuál ha sido el progreso del BHN hacia el logro de los resultados y productos esperados definidos en el proyecto?
 - ¿Qué factores han facilitado o impedido este avance?
 - ¿Cómo se ha documentado y evaluado el progreso alcanzado hasta la fecha?
2. **Análisis de los indicadores del marco de resultados:**
 - **Pregunta clave:** ¿En qué medida los indicadores de desempeño del proyecto se ajustan a los criterios SMART y cuál ha sido su efectividad en medir el avance hacia los objetivos?
 - ¿Qué barreras se han identificado para alcanzar los objetivos establecidos y qué estrategias se han empleado para superarlas?
 - ¿Qué recomendaciones se pueden hacer para mejorar la aplicabilidad y eficacia de estos indicadores?
3. **Participación inclusiva con perspectiva de género:**
 - **Pregunta clave:** ¿Cómo se ha garantizado la incorporación de la perspectiva de género en la implementación del proyecto y la participación equitativa de todas las personas beneficiarias?
 - ¿Qué desafíos se han enfrentado en la inclusión de género y qué medidas se han adoptado para resolverlos?
4. **Impacto en políticas públicas y gobernanza:**
 - **Pregunta clave:** ¿De qué manera el proyecto ha influenciado las políticas públicas relacionadas con el sector de vivienda, particularmente en lo que respecta a grupos prioritarios y la promoción de la igualdad de género?
 - ¿Cómo ha contribuido el proyecto a fortalecer la gobernanza y la gestión participativa en el BHN?
5. **Documentación y compartir de lecciones aprendidas:**
 - **Pregunta clave:** ¿Cómo se han documentado y compartido las lecciones aprendidas a lo largo del proyecto tanto dentro como fuera del BHN?
 - ¿De qué manera han contribuido estas lecciones a la mejora continua y la planificación de futuras iniciativas?

Conclusión sobre Eficacia: Este segmento del formulario está orientado a recoger insights sobre la efectividad del proyecto en alcanzar sus metas y cómo las prácticas y aprendizajes del BHN pueden informar y mejorar futuras intervenciones en el sector. La retroalimentación será crucial para entender los logros, desafíos y el camino hacia una implementación aún más efectiva y sostenible.

Criterio de Eficiencia

Introducción al criterio de Eficiencia: Este segmento del formulario evalúa cómo el BHN ha gestionado y utilizado los recursos para la implementación del proyecto de Modernización y Fortalecimiento. Se concentra en la optimización de recursos, la eficacia en la asignación y el manejo presupuestario, así como la contribución del apoyo del PNUD y la efectividad de las herramientas de seguimiento.

Preguntas clave y detalladas:

1. Manejo y uso de recursos:

- **Pregunta clave:** ¿Cómo se ha manejado la asignación y uso de recursos financieros y humanos en relación al presupuesto planificado?
 - ¿Qué estrategias de optimización de recursos se han implementado y cuáles han sido los ahorros de costos identificados?

2. Gestión de la asignación de recursos:

- **Pregunta clave:** ¿Cómo se han enfrentado y gestionado los desafíos inesperados en la asignación de recursos?
 - ¿Qué impacto ha tenido esta gestión en la consecución de los objetivos del proyecto?

3. Gestión presupuestaria:

- **Pregunta clave:** ¿Cómo se han manejado las variaciones presupuestarias y qué procesos se han establecido para su seguimiento y ajuste?

4. Movilización de recursos adicionales:

- **Pregunta clave:** ¿Qué fuentes de financiamiento adicionales se han movilizado y cómo han apoyado al proyecto?

5. Entrega oportuna de insumos:

- **Pregunta clave:** ¿Qué mecanismos se han utilizado para garantizar la entrega oportuna de insumos esenciales para el proyecto?

6. Efectividad de la estructura de coordinación:

- **Pregunta clave:** ¿Cómo ha funcionado la estructura de coordinación establecida para el proyecto y qué mecanismos de seguimiento y evaluación se han aplicado?

7. Apoyo del PNUD:

- **Pregunta clave:** ¿En qué medida el apoyo técnico y administrativo del PNUD ha contribuido al avance del proyecto? ¿Qué áreas necesitan fortalecimiento?

8. **Uso del marco de resultados como herramienta de gestión:**

- **Pregunta clave:** ¿Ha sido el marco de resultados una herramienta efectiva para guiar la implementación y seguimiento del proyecto?

9. **Gestión de retrasos:**

- **Pregunta clave:** ¿Cómo se han gestionado los retrasos en la implementación del proyecto, y qué lecciones se han aprendido?

10. **Orientación hacia resultados en la planificación:**

- **Pregunta clave:** ¿Cómo se ha asegurado que los planes de trabajo estén enfocados en la consecución de resultados específicos y qué ajustes son necesarios para mejorar esta orientación?

11. **Controles financieros y métodos de reporte:**

- **Pregunta clave:** ¿Se han establecido controles financieros efectivos y métodos de reporte que apoyen la toma de decisiones?

12. **Efectividad de las herramientas de seguimiento:**

- **Pregunta clave:** ¿Proporcionan las herramientas de seguimiento información útil para la toma de decisiones y cómo se pueden mejorar para ser más inclusivas y participativas?

Conclusión sobre Eficiencia: Este segmento busca entender cómo el BHN ha maximizado la eficiencia en el uso de recursos para lograr los objetivos del proyecto, abordando desafíos y adaptándose a cambios. La eficiencia no solo se mide en términos económicos, sino también en la capacidad de adaptación y respuesta a necesidades emergentes.

Criterio de Sostenibilidad

Introducción al criterio de Sostenibilidad: Este segmento del formulario evalúa la capacidad del proyecto de Modernización y Fortalecimiento del BHN para asegurar que los resultados y beneficios logrados sean mantenidos y ampliados a largo plazo. Se enfoca en la evaluación del marco de resultados, desarrollo de capacidades, financiamiento, y gestión de riesgos.

Preguntas clave y detalladas:

1. **Evaluación del marco de resultados:**

- **Pregunta clave:** ¿Cómo se evalúa la calidad, relevancia y desagregación de los indicadores del marco de resultados en relación a sexo y grupos en situación de vulnerabilidad?
 - ¿Qué mejoras se sugieren para aumentar la utilidad del marco de resultados?

2. **Análisis de indicadores y logros:**

- **Pregunta clave:** ¿En qué medida los indicadores abarcan todos los grupos objetivo, asegurando la inclusión de desagregación por sexo y grupos en situación de vulnerabilidad?

- ¿Cómo se podrían mejorar estos indicadores para reflejar más efectivamente los logros del proyecto?
3. **Desarrollo de capacidades:**
 - **Pregunta clave:** ¿Qué estrategias de desarrollo de capacidades se han aplicado y cuál ha sido su impacto en la sostenibilidad de los resultados?
 - ¿Existen mecanismos de seguimiento y evaluación para asegurar la eficacia de estas estrategias?
 4. **Contribución a la planificación territorial:**
 - **Pregunta clave:** ¿Cómo la información generada por el proyecto apoya la planificación territorial y cuáles son los mecanismos para su actualización y difusión?
 5. **Financiamiento para la sostenibilidad:**
 - **Pregunta clave:** ¿Qué fuentes de financiamiento se han identificado y cómo se han gestionado para asegurar la continuidad de los resultados del proyecto?
 6. **Impacto de las relaciones institucionales:**
 - **Pregunta clave:** ¿Cómo han influido las relaciones institucionales establecidas en la implementación y sostenibilidad del proyecto?
 7. **Gestión de riesgos para la sostenibilidad:**
 - **Pregunta clave:** ¿Qué riesgos se han identificado que podrían afectar la continuidad de los resultados y qué estrategias de mitigación se han implementado?
 8. **Apropiación por parte de las contrapartes:**
 - **Pregunta clave:** ¿Cómo se evalúa la apropiación del proyecto por las contrapartes y qué se está haciendo para asegurar que los beneficios continúen más allá de la vida del proyecto?

Conclusión sobre Sostenibilidad: Este segmento busca evaluar la capacidad del proyecto y del BHN para mantener y expandir los beneficios y resultados alcanzados, analizando la robustez del marco de resultados, las estrategias de financiamiento, y las medidas adoptadas para enfrentar posibles riesgos a largo plazo.

Cierre de la entrevista para el Banco Hipotecario Nacional (BHN)

Agradecimiento y recapitulación: Queremos agradecerle profundamente por dedicar su tiempo y compartir sus valiosas perspectivas y experiencias con nosotros en esta entrevista. Su contribución es esencial para la evaluación del proyecto de Modernización y Fortalecimiento del BHN.

Reflexión sobre la entrevista: Hemos explorado juntos los diversos aspectos del proyecto, desde su diseño hasta su sostenibilidad, pasando por su pertinencia, coherencia, eficacia y eficiencia. Estas discusiones nos permiten no solo evaluar el progreso alcanzado, sino también identificar áreas de mejora y oportunidades para futuras iniciativas.

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

Siguientes pasos y comunicación: En las próximas semanas, estaremos procesando la información recabada durante esta y otras entrevistas para elaborar un informe detallado. Este documento será compartido con usted y otros participantes clave, buscando abrir un espacio para el diálogo y la retroalimentación que nos permita enriquecer aún más nuestro análisis y recomendaciones.

Introducción a la Entrevista para el Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial (MIVIOT)

En primer lugar, quiero agradecerle por dedicar tiempo a esta entrevista. Su participación es fundamental para la evaluación del proyecto 'Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional', específicamente en lo que respecta a la cooperación interinstitucional y su contribución a la política de vivienda y ordenamiento territorial en Panamá.

El objetivo de esta conversación es obtener una comprensión profunda de cómo el proyecto ha interactuado y se ha alineado con las políticas y estrategias del MIVIOT, evaluando sus resultados y sus efectos en la mejora de las políticas de vivienda y ordenamiento territorial. Estamos interesados en conocer su perspectiva sobre la coherencia del proyecto con los objetivos y metas de su ministerio, así como cualquier desafío o éxito que haya observado durante su implementación.

Queremos asegurarle que toda la información proporcionada será tratada con la más estricta confidencialidad y se utilizará exclusivamente con fines de evaluación y mejora del proyecto. Su honestidad y transparencia son muy valiosas para nosotros.

Una vez más, gracias por su disposición a colaborar en este proceso de evaluación. Estamos seguros de que su contribución proporcionará insights valiosos para entender mejor la interacción entre el proyecto y las políticas de vivienda y ordenamiento territorial, contribuyendo a futuras estrategias y acciones.

Criterio de Diseño

Relevancia de la estrategia del Proyecto:

- Considerando la estrategia general del proyecto, ¿cómo evalúa su relevancia y eficacia para alcanzar los resultados deseados en el contexto de vivienda y ordenamiento territorial? ¿Se integraron adecuadamente las lecciones aprendidas de iniciativas previas para fortalecer el diseño del proyecto?

Contribución a las prioridades de desarrollo del País:

- Desde la perspectiva del MIVIOT, ¿cómo se alineó el concepto y los objetivos del proyecto con las prioridades nacionales de desarrollo en vivienda y ordenamiento territorial? ¿Cómo se manifestó la apropiación nacional del proyecto durante su diseño e implementación?

Inclusión de la perspectiva de género:

- En la fase de diseño del proyecto, ¿se contemplaron y aplicaron estrategias para la inclusión de género? ¿Se estableció la solicitud de datos desagregados por género como parte de los mecanismos de seguimiento y evaluación?

Procesos de toma de decisiones:

- Durante el diseño del proyecto, ¿se consideró la perspectiva de las partes interesadas clave, incluyendo a aquellos afectados por las decisiones del proyecto, aquellos que podrían influir en sus resultados y quienes podrían aportar recursos o información

valiosa? ¿De qué manera se facilitó su participación en los procesos de toma de decisiones?

Áreas clave que requieren mejoras:

- Basándose en su experiencia con el proyecto hasta la fecha, ¿cuáles áreas clave identifica que necesitan atención y mejoras para potenciar la efectividad del proyecto? ¿Podría sugerir estrategias específicas para abordar estas áreas de mejora?

Esta sección de la guía de entrevista está diseñada para recopilar información detallada sobre cómo el MIVIOT percibe la relevancia, la alineación y la eficacia del diseño del proyecto, su contribución a las prioridades nacionales y la integración de perspectivas importantes, incluida la de género. Busca entender los procesos de toma de decisiones que guiaron la concepción del proyecto y recoger recomendaciones para fortalecer futuras iniciativas.

Criterio de Pertinencia

Alineación con prioridades nacionales:

- Desde la perspectiva del MIVIOT, ¿cómo se alinea el proyecto con el Plan Estratégico de Gobierno de Panamá 2019-2024 y las prioridades del Marco de Cooperación de Naciones Unidas? ¿En qué medida el proyecto responde a las necesidades específicas identificadas por el BHN para mejorar los servicios de vivienda?
- ¿Considera que el proyecto refleja y contribuye eficazmente a las prioridades de desarrollo del país en materia de vivienda y ordenamiento territorial?

Inclusión de la perspectiva de género:

- ¿Cómo se ha integrado la perspectiva de género en la planificación de resultados y actividades del proyecto? ¿Existen estrategias claras y mecanismos efectivos para promover la participación equitativa de mujeres y hombres en las actividades del proyecto?

Viabilidad y aceptación del Proyecto:

- ¿Cómo evalúa la viabilidad del proyecto dentro del contexto nacional? ¿El proyecto se alinea con las políticas y estrategias de desarrollo nacional? ¿Posee el proyecto la capacidad institucional para operar eficazmente en el contexto socioeconómico de Panamá?

Participación y procesos impulsados por el País:

- ¿Cómo se manifiesta el apoyo del gobierno y otras contrapartes nacionales hacia los objetivos del proyecto? ¿En qué medida las actividades del proyecto están integradas en los planes y políticas nacionales? ¿Existen mecanismos efectivos de coordinación para asegurar la consecución de los objetivos?

Contribución de las contrapartes y la conciencia pública:

- ¿De qué manera se ha promovido la participación activa de las contrapartes gubernamentales y otras partes interesadas en el proyecto? ¿Qué estrategias se han implementado para aumentar la conciencia pública sobre los objetivos y actividades del proyecto? ¿Cómo ha influido esta participación en el logro de los objetivos del proyecto?

Comunicación y retroalimentación:

- ¿Cómo se estructura y mantiene la comunicación efectiva con las contrapartes y partes interesadas del proyecto? ¿Existen canales de retroalimentación eficientes?

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

¿Contribuye esta comunicación al conocimiento y comprensión de los resultados y actividades del proyecto?

Medios de comunicación y difusión:

- ¿Cómo se seleccionaron los medios de comunicación para el proyecto y cuál ha sido su alcance e impacto? ¿Los medios de comunicación reflejan adecuadamente las necesidades y preferencias de la audiencia objetivo? ¿Qué mejoras sugiere para asegurar que la comunicación del proyecto sea más efectiva y llegue a un público más amplio?

Este conjunto de preguntas está diseñado para explorar la percepción del MIVIOT sobre la pertinencia del proyecto en términos de su alineación con las prioridades nacionales, la inclusión de género, la viabilidad y la aceptación dentro del contexto nacional, así como la efectividad de la participación, la comunicación y los medios de difusión utilizados. El objetivo es identificar cómo estos aspectos contribuyen a la relevancia general del proyecto y recoger recomendaciones para fortalecer futuras iniciativas.

Criterio de Coherencia

Interacción con políticas e intervenciones nacionales:

- ¿Cómo evalúa la alineación de las políticas e intervenciones nacionales con los objetivos del proyecto? ¿Existen otras intervenciones concurrentes que complementen o, por el contrario, compitan con los objetivos del proyecto?
- ¿Qué acciones específicas se han implementado para promover la coherencia y sinergia entre este proyecto y otras iniciativas en el ámbito de vivienda y ordenamiento territorial? ¿De qué manera las políticas existentes apoyan o limitan la consecución de los objetivos del proyecto?

Apoyo a otras intervenciones o políticas:

- En términos de integración, ¿cómo se complementa este proyecto con otras políticas o intervenciones en el sector de vivienda y ordenamiento territorial? ¿Se han diseñado estrategias específicas dentro del proyecto para reforzar o complementar otras iniciativas?
- ¿Se han identificado áreas de potencial conflicto o competencia con otras intervenciones? ¿Cómo se está abordando esta situación para asegurar una contribución efectiva a los objetivos más amplios del sector?

Manejo de superposiciones y brechas:

- ¿Cómo se identifican y gestionan las superposiciones entre este proyecto y otros esfuerzos o servicios proporcionados por distintos actores en el campo de vivienda y ordenamiento territorial? ¿El proyecto ha identificado brechas en la cobertura de servicios o apoyo que podría abordar de manera efectiva?
- ¿Qué mecanismos se han establecido para minimizar duplicidades y promover complementariedades con otros proyectos o políticas? ¿Cómo contribuye este enfoque a fortalecer la coherencia del esfuerzo global en el área de intervención?

Este conjunto de preguntas está dirigido a comprender la percepción del MIVIOT sobre la coherencia del proyecto en relación con el entorno más amplio de políticas, programas y otras intervenciones en el ámbito de vivienda y ordenamiento territorial. El objetivo es evaluar cómo

el proyecto se inserta en el panorama general de desarrollo y cómo interactúa con otras iniciativas, identificando tanto oportunidades de sinergia como desafíos de superposición o competencia.

Criterio de Eficacia

Avance hacia los resultados esperados:

- En relación con los objetivos establecidos para el proyecto, ¿cuál ha sido el progreso significativo logrado hasta la fecha en términos de los productos y resultados esperados? ¿Podría especificar algunos de los logros clave?
- ¿Qué factores han jugado un papel crucial en facilitar o, por el contrario, obstaculizar el avance hacia los resultados esperados? ¿Cómo se ha abordado estos desafíos?
- ¿Podría describir los métodos utilizados para medir y documentar el avance del proyecto? ¿Considera que estos métodos han sido efectivos para evaluar el progreso hacia los objetivos?

Análisis crítico de los indicadores del marco de resultados:

- ¿Los indicadores establecidos en el marco de resultados cumplen con el criterio SMART? ¿Son las metas definidas para el proyecto alcanzables dentro de los plazos previstos?
- Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales barreras que han impedido el logro completo de los objetivos del proyecto? ¿Qué ajustes o revisiones sugiere para los indicadores y metas?

Participación inclusiva con perspectiva de género:

- ¿Cómo se ha incorporado la perspectiva de género en la planificación y ejecución del proyecto? ¿Se han establecido mecanismos efectivos para asegurar la participación equitativa de las personas beneficiarias, incluyendo la consideración de género?
- ¿Cuáles desafíos específicos para la inclusión de género ha identificado el proyecto y cómo se han abordado? ¿Qué mejoras recomendaría para fortalecer aún más la participación inclusiva?

Impacto en el desarrollo y políticas públicas:

- ¿De qué manera el proyecto ha influido o tiene el potencial de influir en políticas públicas, especialmente aquellas enfocadas en grupos prioritarios, igualdad de género, y mejora de la gobernanza?
- ¿Puede compartir ejemplos de cómo el proyecto ha promovido la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, o cómo ha contribuido a mejorar la gestión participativa e inclusiva?

Documentación y compartir de lecciones aprendidas:

- ¿Qué procesos se han implementado para documentar las lecciones aprendidas a lo largo del proyecto? ¿Cómo se han compartido estas lecciones con actores clave y socios?
- ¿De qué manera considera que estas lecciones aprendidas han sido internalizadas por los socios del proyecto y han contribuido a su mejora?

Estas preguntas están diseñadas para evaluar la eficacia del proyecto desde la perspectiva del MIVIOT, centrándose en el avance hacia los resultados esperados, la aplicación y relevancia de los indicadores de éxito, la inclusión de género, el impacto en el desarrollo y políticas públicas, y la gestión y transferencia de conocimientos. El objetivo es recoger información detallada que permita entender el nivel de éxito del proyecto y áreas potenciales para mejoras futuras.

Criterio de Eficiencia

Uso apropiado y económico de los recursos:

- En relación con el avance del proyecto hacia los resultados esperados, ¿cómo evalúa la eficiencia en el uso de recursos financieros y humanos asignados? ¿Se han identificado y aplicado estrategias efectivas para lograr ahorros de costos sin comprometer la calidad de los resultados?
- ¿Cómo se ha gestionado la relación entre el gasto real y el presupuesto planificado? ¿Cuál ha sido el impacto de estas gestiones en el avance del proyecto?

Planificación y asignación de recursos:

- Desde la perspectiva del MIVIOT, ¿se ha realizado una planificación y asignación eficaz de los recursos humanos y financieros acorde a las necesidades del proyecto? ¿Cómo se han abordado los desafíos inesperados en la asignación de recursos?
- ¿Qué impacto ha tenido la gestión de recursos en la consecución de los resultados esperados? ¿Qué lecciones se han aprendido y qué ajustes sugiere para futuras iniciativas?

Gestión presupuestaria y variaciones en gastos:

- ¿Cómo se han documentado y justificado las variaciones entre los gastos planificados y reales? ¿Qué procesos se han implementado para monitorear y controlar los gastos eficientemente?
- ¿Qué estrategias recomendaría para mejorar la gestión presupuestaria en futuros proyectos, considerando el impacto de las variaciones presupuestarias observadas?

Movilización de recursos:

- ¿Qué recursos adicionales se han movilizado para el proyecto y cómo se han utilizado? ¿Considera que estos recursos han sido suficientes y adecuados para cumplir con los objetivos del proyecto?
- ¿Cómo se ha medido y reportado la movilización y uso de estos recursos?

Disponibilidad oportuna de insumos y acciones:

- ¿Cómo se han programado y entregado los insumos del proyecto para asegurar su disponibilidad oportuna? ¿Qué sistemas de seguimiento y control se han utilizado?

Efectividad de la unidad coordinadora de implementación:

- Considerando la estructura de coordinación del proyecto, ¿cómo se diseñó y cuál ha sido su efectividad en alcanzar los resultados esperados? ¿Están claramente definidos los roles y responsabilidades?
- ¿Existen mecanismos de seguimiento y evaluación efectivos para asegurar la eficiencia operativa del proyecto?

Apoyo del PNUD:

- ¿Cómo ha contribuido el apoyo político, técnico y administrativo del PNUD a las distintas fases del proyecto? ¿Qué áreas de soporte del PNUD considera que necesitan fortalecimiento para afrontar los desafíos futuros del proyecto?

Utilidad del marco de resultados/marco lógico:

- ¿El marco de resultados/marco lógico ha sido una herramienta útil para guiar la implementación y monitoreo del proyecto? ¿Qué cambios se han realizado y cuál ha sido su impacto?

Gestión de retrasos:

- ¿Qué retrasos se han observado y cuáles han sido las causas principales? ¿Qué medidas efectivas se han tomado para resolver estos retrasos?

Enfoque basado en resultados:

- ¿Cómo se han definido los resultados en los planes de trabajo y qué ajustes considera necesarios para mejorar la orientación hacia resultados?

Control financiero y reporte:

- ¿Cómo se han gestionado los controles financieros y qué mejoras sugiere para optimizar la toma de decisiones relacionadas con el presupuesto y el flujo financiero?

Eficiencia de las herramientas de seguimiento:

- ¿Las herramientas de seguimiento utilizadas ofrecen la información necesaria y están integradas adecuadamente con los sistemas nacionales? ¿Qué mejoras sugiere para hacer estas herramientas más eficientes y participativas?

Estas preguntas buscan evaluar la eficiencia con la que se han manejado los recursos del proyecto, la planificación y ejecución de acciones, así como el apoyo y la coordinación del proyecto, desde la perspectiva del MIVIOT, enfocándose en cómo estos elementos han contribuido al logro de los objetivos del proyecto y qué lecciones se pueden extraer para futuras iniciativas.

Criterio de Sostenibilidad**Evaluación del marco de resultados:**

- ¿Cómo evalúa MIVIOT la calidad y pertinencia de los indicadores del Marco de Resultados del proyecto en términos de abordar las necesidades de vivienda y ordenamiento territorial? ¿Considera que los indicadores están adecuadamente desagregados para reflejar impactos en grupos en situación de vulnerabilidad y desde una perspectiva de género?
- ¿Qué mejoras sugiere para aumentar la relevancia y utilidad del Marco de Resultados en futuras iniciativas?

Análisis de indicadores y logros:

- ¿Qué metodología se ha aplicado para evaluar los indicadores del proyecto y asegurar una evaluación exhaustiva de los logros alcanzados? ¿Cómo se han considerado todos los grupos objetivo, incluyendo la desagregación por sexo y otros grupos en situación de vulnerabilidad?

Desarrollo de capacidades para la sostenibilidad:

- ¿Qué estrategias de desarrollo de capacidades se han implementado y cómo han impactado en la sostenibilidad de los resultados del proyecto? ¿Existen mecanismos de seguimiento y evaluación para asegurar la continuidad y adaptación de estas estrategias?

Contribución a la Planificación Territorial:

- ¿Qué tipo de información básica ha proporcionado el proyecto que sea útil para la planificación territorial gestionada por MIVIOT? ¿Cómo se utiliza esta información y existe algún mecanismo para actualizarla y compartirla?

Mobilización de recursos financieros:

- ¿Qué fuentes de financiamiento público y privado se han identificado y cómo se han gestionado para asegurar la sostenibilidad de los resultados? ¿Se han explorado estrategias para captar financiamiento a largo plazo?

Gestión de relaciones institucionales:

- ¿Cómo ha sido el rol de la Coordinación General del Proyecto en el establecimiento de relaciones con diferentes sectores del MIVIOT? ¿Cómo han impactado estas relaciones en la implementación y sostenibilidad del proyecto? ¿Qué mejoras recomendaría?

Mitigación de riesgos sociales y políticos:

- ¿Qué riesgos sociales y políticos se han identificado que podrían afectar la sostenibilidad de los resultados del proyecto? ¿Qué estrategias de mitigación se han implementado?

Apropiación por parte de las contrapartes:

- ¿Cómo se ha evaluado la apropiación del proyecto por parte de las contrapartes y cuál ha sido su impacto en la sostenibilidad de los beneficios? ¿Qué estrategias se han usado para aumentar el compromiso con los objetivos del proyecto a largo plazo?

Riesgos institucionales y de gobernanza:

- ¿Qué riesgos institucionales y de gobernanza se han identificado que podrían impactar la sostenibilidad de los beneficios del proyecto? ¿Qué medidas se sugieren para abordar estos riesgos?

Estas preguntas están diseñadas para capturar la perspectiva del MIVIOT sobre la sostenibilidad del proyecto, evaluando la efectividad del Marco de Resultados, el desarrollo de capacidades, la planificación territorial, la movilización de recursos, las relaciones institucionales, los riesgos y la apropiación por parte de las contrapartes. El objetivo es identificar fortalezas, áreas de mejora y estrategias para asegurar que los beneficios del proyecto se mantengan a largo plazo.

Cierre de la Entrevista para el Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial (MIVIOT)

Antes de concluir, queremos expresar nuestro sincero agradecimiento por su participación en esta entrevista. La perspectiva y el conocimiento proporcionados por el MIVIOT son fundamentales para evaluar no solo la eficacia y eficiencia del proyecto, sino también su sostenibilidad y el impacto a largo plazo en las políticas de vivienda y ordenamiento territorial. Valoramos enormemente la disposición de compartir su experiencia y las recomendaciones ofrecidas, que serán esenciales para guiar las mejoras en el proyecto y en futuras iniciativas similares. Su contribución ayuda a asegurar que los esfuerzos de desarrollo en vivienda y

ordenamiento territorial sean más inclusivos, sostenibles y alineados con las necesidades y prioridades nacionales.

Nos gustaría reafirmar nuestro compromiso de considerar detenidamente sus sugerencias y trabajar en colaboración para abordar los desafíos identificados.

Guía de entrevista para el Ministerio de Relaciones Exteriores (MIRE)

Objetivo de la entrevista: Esta entrevista tiene como objetivo evaluar el impacto y la influencia de la cooperación internacional y el apoyo externo en el proyecto de Modernización y Fortalecimiento del Banco Hipotecario Nacional, específicamente su contribución a alcanzar los objetivos y cómo estos esfuerzos se alinean y promueven los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Preguntas generales:

1. Diseño y relevancia del Proyecto:

- ¿Cómo se aseguró que el diseño del proyecto reflejara las lecciones aprendidas de iniciativas anteriores, especialmente en términos de inclusión de género y apropiación nacional?
- En su opinión, ¿cómo contribuye el proyecto a las prioridades de desarrollo del país y cómo se alinea con el Plan Estratégico de Gobierno de Panamá 2019-2024?

2. Pertinencia y participación:

- ¿Cómo valora la pertinencia del proyecto respecto a las necesidades de vivienda en Panamá y su alineación con las prioridades del Marco de Cooperación de Naciones Unidas?
- ¿Podría describir el nivel de participación de las contrapartes gubernamentales y la efectividad de las estrategias de comunicación implementadas?

3. Coherencia con otras políticas e iniciativas:

- ¿Existen políticas o iniciativas nacionales que se vean reforzadas o, por el contrario, limitadas por la ejecución del proyecto?
- ¿Cómo se han gestionado las superposiciones o brechas con otras intervenciones para asegurar una coherencia estratégica?

4. Eficacia en el logro de resultados:

- ¿Qué avances significativos se han observado hacia la consecución de los resultados esperados? ¿Se han enfrentado desafíos que afecten estos avances?
- ¿Cómo se han integrado la perspectiva de género y el enfoque en grupos en situación de vulnerabilidad en la ejecución del proyecto?

5. Eficiencia en el uso de recursos:

- Desde su perspectiva, ¿se han utilizado los recursos de manera eficiente? ¿Cómo se ha abordado la gestión presupuestaria y la movilización de recursos adicionales?

6. Sostenibilidad y futuro del Proyecto:

- ¿Cuál es su evaluación sobre la sostenibilidad de los resultados del proyecto? ¿Existen estrategias para el desarrollo de capacidades que aseguren la continuidad de los beneficios?
- ¿Qué riesgos potenciales identifica que podrían afectar la sostenibilidad a largo plazo del proyecto y cómo se podrían mitigar?

Cierre de la Entrevista: Agradecemos profundamente su tiempo y contribuciones. Su perspectiva es invaluable para comprender el impacto de la cooperación internacional en el proyecto y su alineación con los esfuerzos de desarrollo sostenible en Panamá. Esperamos continuar colaborando para asegurar que los beneficios del proyecto perduren y se expandan. Por favor, no dude en compartir cualquier comentario adicional o sugerencia que pueda tener.

Guía de Entrevista para la Autoridad Nacional de Administración de Tierras (ANATI)

Objetivo de la entrevista: La presente entrevista busca profundizar en la colaboración entre ANATI y el proyecto de Modernización y Fortalecimiento del Banco Hipotecario Nacional, enfocándose en las acciones emprendidas para mejorar la regularización y titulación de tierras, particularmente en zonas vulnerables, y evaluar el impacto de estas actividades en la sostenibilidad del proyecto y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Preguntas generales:

1. Colaboración entre ANATI y el Proyecto:

- ¿Cómo se ha estructurado la colaboración entre ANATI y el proyecto para abordar los desafíos en la regularización y titulación de tierras? ¿Podría proporcionar ejemplos específicos de acciones conjuntas realizadas?
- Desde su perspectiva, ¿qué impacto han tenido estas acciones en las comunidades vulnerables y cómo se han abordado los desafíos específicos en estas áreas?

2. Contribución a la sostenibilidad del Proyecto:

- Considerando las actividades de regularización y titulación de tierras, ¿cómo contribuyen estas a la sostenibilidad del proyecto? ¿Existen estrategias o mecanismos establecidos para asegurar la continuidad de los beneficios obtenidos?

3. Efectividad de la estrategia de regularización de tierras:

- En términos de la efectividad de la estrategia implementada para la regularización y titulación de tierras, ¿qué logros significativos se pueden destacar? ¿Qué lecciones se han aprendido durante el proceso?

4. **Desafíos y barreras:**

- ¿Qué desafíos o barreras se han enfrentado en el proceso de regularización y titulación de tierras dentro del marco del proyecto? ¿Cómo se han superado estos obstáculos?

5. **Impacto en el acceso a servicios y mejoras en la calidad de vida:**

- ¿Cómo ha influido la regularización y titulación de tierras en el acceso a servicios básicos y en la mejora de la calidad de vida de las comunidades beneficiadas?

6. **Perspectivas futuras y mejoras:**

- Basándose en la experiencia hasta la fecha, ¿qué mejoras sugiere para optimizar la colaboración entre ANATI y proyectos similares en el futuro? ¿Hay propuestas para ampliar el impacto positivo de la regularización y titulación de tierras?

Cierre de la Entrevista: Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento por compartir sus experiencias y conocimientos sobre la colaboración entre ANATI y el proyecto. La información proporcionada es esencial para entender el impacto y los desafíos de las iniciativas de regularización y titulación de tierras, así como para identificar caminos hacia la sostenibilidad y el mejoramiento de las condiciones de vida en comunidades vulnerables. Apreciamos su disposición para esta conversación y esperamos seguir colaborando en el futuro para alcanzar nuestros objetivos comunes. Por favor, siéntase libre de añadir cualquier comentario final o sugerencia.

Guía de Entrevista para Registro Público

Objetivo de la entrevista: El propósito de esta entrevista con el Registro Público, representado por Cindy Monge, es analizar las mejoras implementadas en los procesos de registro a través del proyecto de Modernización y Fortalecimiento del Banco Hipotecario Nacional. Se busca entender cómo estas mejoras han incrementado la eficiencia, transparencia y seguridad jurídica en la formalización de propiedades.

Preguntas generales:

1. **Impacto en los procesos de registro:**

- ¿Podría describir las principales mejoras realizadas en los procesos de registro como resultado de la colaboración con el proyecto? ¿En qué aspectos se ha observado una mayor eficiencia y transparencia?
- ¿Cómo han contribuido estas mejoras a la seguridad jurídica de la propiedad y qué impacto han tenido en la confianza de los ciudadanos en el proceso de registro?

2. **Eficiencia en la formalización de propiedades:**

- Basándose en su experiencia, ¿cuál ha sido el efecto de las mejoras implementadas en la eficiencia del proceso de formalización de propiedades? ¿Se han reducido los tiempos de tramitación y aumentado la accesibilidad para los usuarios?

3. Desafíos y soluciones implementadas:

- Durante el proceso de mejora, ¿cuáles han sido los principales desafíos enfrentados y cómo se han abordado? ¿Existen áreas donde aún se requieren esfuerzos adicionales para optimizar los procesos de registro?

4. Colaboración y soporte externo:

- ¿Cómo ha influido la colaboración con entidades externas y el soporte del proyecto en las mejoras alcanzadas? ¿Podría destacar alguna iniciativa o apoyo específico que haya sido clave para lograr los cambios?

5. Impacto en la comunidad y seguridad jurídica:

- Desde la perspectiva del Registro Público, ¿cómo ha impactado el proyecto en la comunidad en términos de acceso a la formalización de propiedades y seguridad jurídica? ¿Se han identificado beneficios específicos para grupos en situación de vulnerabilidad o áreas previamente desatendidas?

6. Perspectivas futuras y recomendaciones:

- Basado en las experiencias y logros hasta la fecha, ¿qué recomendaciones ofrecería para futuras iniciativas que busquen mejorar los procesos de registro y formalización de propiedades?

Cierre de la entrevista: Le agradecemos profundamente por compartir su valioso tiempo y perspectiva sobre las mejoras en los procesos de registro impulsadas por el proyecto. Su contribución es esencial para evaluar el impacto del proyecto en la eficiencia, transparencia y seguridad jurídica en la formalización de propiedades. Esperamos que esta colaboración continúe fortaleciéndose y contribuya aún más al bienestar de la comunidad. Agradecemos cualquier comentario adicional o sugerencia que desee compartir.

Guía de Entrevista para personas beneficiarias

Introducción:

- Agradecemos sinceramente su disposición a compartir su experiencia con el proyecto 'Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional'. Su perspectiva como beneficiario es fundamental para evaluar el impacto y la relevancia de este proyecto en su vida y en su comunidad.

1. Diseño del Proyecto:

- En relación con sus necesidades específicas, ¿cómo valora el diseño del proyecto? ¿Reflejó una comprensión clara de sus expectativas y requerimientos?
- Respecto al objetivo del proyecto, ¿le fue comunicado de manera que comprendiera cómo podría beneficiarse directamente de este?

2. Relevancia y alineación con prioridades:

- A su juicio, ¿el proyecto se alinea adecuadamente con las necesidades y prioridades de desarrollo de su comunidad?
- Durante la fase de diseño del proyecto, ¿tuvo la oportunidad de participar y expresar sus opiniones o necesidades? ¿Cómo se incorporaron estas perspectivas al proyecto?

3. Inclusión de género:

- Desde su experiencia personal, ¿cómo se ha abordado la inclusión de género dentro del proyecto? ¿Considera que se promovió activamente la igualdad de género y la participación equitativa de todos los géneros en las actividades del proyecto?
- ¿De qué manera el proyecto ha facilitado o promovido la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres? ¿Hay ejemplos específicos que pueda compartir?

4. Procesos de toma de decisiones:

- ¿Recibió información sobre cómo sus aportaciones o las de su comunidad influirían en las decisiones del proyecto? ¿Se sintió escuchado y considerado en este proceso?
- En términos de expectativas, ¿cómo se gestionaron las suyas en relación con el desarrollo y los resultados del proyecto?

5. Mejoras y recomendaciones:

- Basándose en su experiencia, ¿qué mejoras sugeriría para iniciativas futuras que busquen un impacto similar en la comunidad?
- ¿Identifica aspectos del proyecto que, en su opinión, podrían haberse gestionado de manera diferente para mejor satisfacer las necesidades de su comunidad?

Criterio de Pertinencia

Relación con prioridades nacionales y locales:

- En cuanto a sus necesidades y prioridades personales, ¿cómo cree que el proyecto se alinea con estas? ¿Considera que las metas del proyecto son relevantes para su comunidad y para Panamá?
- ¿Siente que el proyecto aborda aspectos que son fundamentales para el bienestar y el desarrollo de su comunidad?

Inclusión de la perspectiva de género:

- Basado en su experiencia, ¿ha observado que el proyecto fomenta una participación igualitaria entre todos los géneros? ¿Han sido consideradas las necesidades específicas de diferentes géneros de manera efectiva en el proyecto?
- ¿Podría compartir algún ejemplo de cómo el proyecto ha promovido la igualdad de género o abordado cuestiones específicas de género dentro de sus actividades?

Viabilidad y aceptación del Proyecto:

- Considerando el contexto específico de su comunidad, ¿ve las metas y actividades del proyecto como alcanzables y realistas?
- ¿Cómo evaluaría la capacidad del proyecto para adaptarse y operar de manera efectiva dentro de su entorno local?

Apoyo y participación gubernamental:

- ¿Ha percibido un apoyo claro y visible por parte de entidades gubernamentales hacia el proyecto? ¿De qué manera ha contribuido este apoyo al éxito del proyecto en su comunidad?
- ¿Cómo cree que este apoyo gubernamental ha influido en la implementación y los resultados del proyecto?

Participación de la comunidad y conciencia pública:

- ¿De qué forma se ha involucrado a usted y a su comunidad en el desarrollo e implementación del proyecto?
- ¿Considera que se ha generado un nivel adecuado de conciencia y entendimiento sobre el proyecto y sus objetivos entre los miembros de su comunidad?

Comunicación y retroalimentación:

- En términos de comunicación, ¿cómo valoraría la claridad y efectividad en el intercambio de información entre el proyecto y las personas beneficiarias?
- ¿Existen canales abiertos y efectivos para ofrecer retroalimentación, expresar opiniones y plantear preocupaciones sobre el proyecto?

Medios de comunicación y difusión:

- ¿Han sido los medios de comunicación empleados por el proyecto adecuados y eficaces para mantenerlo informado sobre progresos y resultados?
- ¿Tiene alguna recomendación para mejorar la estrategia de comunicación del proyecto, asegurando que la información sea accesible y comprensible para todos?

Este conjunto de preguntas está diseñado para profundizar en la percepción de las personas beneficiarias sobre la pertinencia del proyecto, su alineación con las necesidades y prioridades locales, la inclusión de género, y la efectividad de la comunicación y participación comunitaria. Busca identificar cómo estos elementos han influido en la experiencia de las personas beneficiarias y recoger sugerencias para mejorar futuras iniciativas.

Criterio de Coherencia

Percepción de alineación con políticas nacionales y otras intervenciones:

- Desde su perspectiva, ¿cómo se alinea este proyecto con las políticas nacionales de desarrollo y con otras intervenciones que tienen lugar en su área? ¿Ve el proyecto trabajando en armonía con estos otros esfuerzos o existe alguna fricción?
- ¿Considera que el proyecto actúa como un complemento a otras iniciativas de desarrollo en su comunidad, o ha observado situaciones donde podría haber competencia o duplicación de esfuerzos?

Contribución a los objetivos más amplios:

- En términos de los objetivos de desarrollo más amplios para su sector o el país, ¿cómo contribuye este proyecto? ¿Podría dar ejemplos de cómo el proyecto ha avanzado estos objetivos en su comunidad?

Manejo de superposiciones y brechas:

- Respecto a su experiencia, ¿ha identificado superposiciones o brechas entre este proyecto y otros esfuerzos de desarrollo o servicios en su comunidad? ¿Cómo cree que se deberían abordar estas situaciones para optimizar los beneficios para todos los involucrados?
- ¿Tiene sugerencias específicas sobre cómo mejorar la gestión de estas superposiciones o brechas?

Coherencia del esfuerzo global en su área de intervención:

- Considerando todos los esfuerzos de desarrollo en su área, ¿cree que este proyecto contribuye de manera efectiva a una estrategia coherente y unificada para el desarrollo? ¿Qué aspectos del proyecto cree que fortalecen esta coherencia, y qué áreas podrían mejorarse?
- Basado en su experiencia, ¿qué recomendaciones haría para incrementar la coherencia y la eficacia de los esfuerzos de desarrollo en su comunidad?

Estas preguntas están formuladas para captar la percepción de las personas beneficiarias sobre cómo el proyecto se integra y armoniza con el contexto más amplio de políticas de desarrollo y otras iniciativas en su área. El objetivo es comprender la contribución del proyecto a los objetivos de desarrollo más amplios y cómo se manejan las potenciales superposiciones o brechas con otros esfuerzos para maximizar el impacto positivo en la comunidad.

Criterio de Eficacia

Avance hacia los resultados esperados:

- Desde su perspectiva como beneficiario, ¿cuál ha sido el avance notable del proyecto hacia la consecución de sus objetivos y resultados esperados? ¿Podría compartir experiencias concretas que demuestren este progreso?
- Hasta la fecha, ¿siente que se han alcanzado los resultados que esperaba del proyecto? ¿De qué manera estos resultados han impactado en su vida o comunidad?
- ¿Cuáles factores considera que han jugado un papel crucial en el avance (o la falta de este) hacia los resultados esperados del proyecto? ¿Hay algún aspecto que destaque por su influencia positiva o negativa?

- En cuanto a la medición del progreso, ¿ha sido informado sobre cómo se documenta y evalúa el avance hacia los resultados esperados? ¿Considera que el proceso de seguimiento y evaluación es transparente y accesible?

Análisis crítico de indicadores:

- Desde su punto de vista, ¿los indicadores utilizados para medir el progreso del proyecto cumplen con el criterio SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, Temporales)? ¿Le han sido claros y comprensibles?
- ¿Considera que las metas establecidas al inicio del proyecto eran realistas y alcanzables? ¿Ha habido algún ajuste o revisión de estos objetivos durante el proyecto?
- ¿Puede identificar barreras principales que hayan impedido el logro de los objetivos del proyecto? ¿Cómo sugiere que se podrían superar estos obstáculos?
- Basándose en su experiencia, ¿qué ajustes o revisiones recomendaría para los indicadores y metas del proyecto para asegurar su relevancia y efectividad en el futuro?

Participación inclusiva con perspectiva de género:

- ¿Cómo ha experimentado la integración de la perspectiva de género en la planificación y ejecución del proyecto? ¿Ha observado un esfuerzo consciente por promover la igualdad de género?
- ¿Qué mecanismos se han puesto en práctica para garantizar la participación inclusiva de todas las personas beneficiarias, incluyendo la consideración de género? ¿Han sido efectivos?
- En su opinión, ¿cuáles han sido los desafíos más significativos para lograr una inclusión efectiva de género dentro del proyecto? ¿Cómo cree que se deberían abordar estos desafíos?
- ¿Qué recomendaciones específicas tiene para mejorar la participación inclusiva y fortalecer la perspectiva de género en proyectos futuros?

Efectos beneficiosos para el desarrollo:

- ¿De qué manera cree que el proyecto ha influido o influirá en políticas públicas enfocadas en grupos prioritarios, igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, o la mejora de la gobernanza?
- ¿Puede identificar estrategias o prácticas específicas del proyecto que hayan promovido activamente la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres?
- ¿Cómo ha contribuido el proyecto a la mejora de la gobernanza y la gestión participativa e inclusiva en su comunidad?

Documentación y compartir de lecciones aprendidas:

- ¿Está al tanto de los procesos utilizados para documentar las lecciones aprendidas durante el proyecto? ¿Cómo valora la efectividad de estos procesos?
- ¿Cómo se han compartido estas lecciones aprendidas con usted y otros actores clave o socios del proyecto? ¿Ha encontrado útil esta información?

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

- ¿Considera que estas lecciones aprendidas han sido efectivamente internalizadas por los socios del proyecto y han contribuido a su mejora?

Estas preguntas están adaptadas para recoger la percepción de las personas beneficiarias sobre la eficacia del proyecto, entendiendo su impacto directo, la relevancia y aplicabilidad de los indicadores de progreso, y la integración de una perspectiva de género inclusiva. También buscan explorar el efecto del proyecto en políticas y prácticas de desarrollo más amplias, así como la efectividad en la documentación y el intercambio de lecciones aprendidas.

Criterio de Eficiencia

Uso adecuado y económico de los recursos:

- En su experiencia, ¿cómo evaluaría el uso de los recursos del proyecto para alcanzar los resultados esperados? ¿Ha notado un uso eficiente de los recursos en las actividades que le han beneficiado directamente?
- ¿Tiene conocimiento de algún ahorro de costos que se haya implementado en el proyecto? ¿Cómo cree que estos ahorros han afectado la calidad y la entrega de los servicios o beneficios esperados?

Utilización y asignación de recursos:

- Desde su perspectiva, ¿cree que la planificación y asignación de los recursos humanos y financieros del proyecto se ha realizado de manera efectiva? ¿Puede dar ejemplos de cómo esta gestión ha impactado positiva o negativamente en el proyecto?
- ¿Cómo se han manejado los cambios en la asignación de recursos frente a desafíos inesperados? ¿Estos ajustes han contribuido a mantener o mejorar la eficacia del proyecto?

Variaciones entre gastos planificados y reales:

- ¿Está al tanto de cómo se documentan y justifican las variaciones en el presupuesto del proyecto? ¿Cree que estas variaciones han sido manejadas adecuadamente para no comprometer los resultados?
- ¿Qué impacto cree que han tenido las variaciones presupuestarias en la entrega de resultados y productos del proyecto?

Movilización de recursos:

- Basado en lo que ha observado o experimentado, ¿qué recursos adicionales se han movilizado para el proyecto y cómo se han utilizado? ¿Considera que estos recursos han sido suficientes y efectivos para cumplir con los objetivos del proyecto?

Disponibilidad oportuna de insumos:

- ¿Cómo valora la programación y entrega de insumos del proyecto en términos de oportunidad? ¿Los insumos necesarios han sido proporcionados a tiempo para no retrasar las actividades del proyecto?

Efectividad de la unidad coordinadora de implementación:

- En cuanto a la estructura de coordinación del proyecto, ¿cómo calificaría su efectividad para alcanzar los resultados esperados? ¿Considera que los roles y responsabilidades están bien definidos y contribuyen a la eficiencia del proyecto?

Apoyo del PNUD:

- Desde su experiencia, ¿cómo ha influido el apoyo político, técnico y administrativo proporcionado por el PNUD en las diferentes fases del proyecto? ¿Qué áreas de soporte considera que necesitan fortalecimiento?

Uso del marco de resultados / marco lógico:

- ¿Considera que el marco de resultados ha sido una herramienta útil para guiar la implementación y el monitoreo del proyecto? ¿Ha sido informado sobre los cambios realizados en este marco y su impacto?

Manejo de retrasos:

- ¿Ha experimentado retrasos en la implementación de actividades del proyecto que le afecten directamente? ¿Qué causas cree que han provocado estos retrasos y cómo se han abordado?

Enfoque basado en resultados:

- En su opinión, ¿los planes de trabajo del proyecto se han orientado efectivamente hacia la consecución de resultados? ¿Qué ajustes sugeriría para mejorar esta orientación?

Control financiero y reporte:

- ¿Cómo evaluaría los controles financieros y los métodos de reporte utilizados por el proyecto? ¿Cree que facilitan la toma de decisiones informadas y oportunas?

Eficiencia de las herramientas de seguimiento:

- ¿Considera que las herramientas de seguimiento utilizadas por el proyecto proporcionan información útil y necesaria? ¿Cómo podrían hacerse estas herramientas más participativas e inclusivas?

Estas preguntas están adaptadas para obtener la perspectiva de las personas beneficiarias sobre la eficiencia del proyecto en términos del uso y gestión de recursos, la planificación y ejecución de actividades, y el soporte proporcionado por el PNUD y otros actores. Se busca entender si las personas beneficiarias perciben que los recursos del proyecto se han utilizado de manera efectiva y económica para alcanzar los resultados esperados.

Criterio de Sostenibilidad**Evaluación del marco de resultados:**

- Respecto al Marco de Resultados del proyecto, ¿cómo valora la pertinencia de sus indicadores en relación a sus necesidades y las de su comunidad? ¿Considera que estos indicadores reflejan adecuadamente las metas del proyecto desde una perspectiva de inclusión?
- ¿Ha notado si los indicadores están adecuadamente desagregados para abordar las necesidades específicas de diferentes grupos, incluyendo una desagregación por género y para otros grupos en situación de vulnerabilidad?
- Desde su experiencia, ¿qué mejoras sugeriría para que el Marco de Resultados del proyecto sea más relevante y útil para su comunidad?

Desarrollo de capacidades:

- ¿Ha participado en alguna estrategia de desarrollo de capacidades implementada por el proyecto? ¿Cómo evaluaría su efectividad y su contribución a la sostenibilidad de los resultados del proyecto en su comunidad?
- ¿Existen mecanismos de seguimiento y evaluación que usted conozca, destinados a asegurar la continuidad y adaptación de las estrategias de desarrollo de capacidades?

Provisión de información para planificación territorial:

- ¿Qué tipo de información básica ha proporcionado el proyecto que sea de utilidad para la planificación territorial en su comunidad? ¿Cómo se ha utilizado esta información?
- ¿Conoce mecanismos establecidos para actualizar y compartir esta información básica con las partes interesadas de su comunidad?

Financiamiento para sostenibilidad:

- ¿Está al tanto de las fuentes de financiamiento público y privado que se han movilizadas para apoyar el proyecto? ¿Cómo considera que la gestión de estas fuentes contribuye a la sostenibilidad de los resultados del proyecto?
- ¿Existen, en su opinión, estrategias efectivas implementadas por el proyecto para asegurar financiamiento a largo plazo?

Rol de coordinación general y relaciones institucionales:

- ¿Cómo percibe el impacto de las relaciones establecidas por la coordinación del proyecto con distintas direcciones u oficinas del Banco Hipotecario Nacional en la implementación y sostenibilidad del proyecto?
- ¿Tiene sugerencias sobre cómo estas relaciones podrían mejorarse para fortalecer la sostenibilidad del proyecto?

Riesgos sociales y políticos:

- ¿Cuáles son los riesgos sociales y políticos que, en su opinión, podrían afectar la continuidad y sostenibilidad de los resultados del proyecto en su comunidad?
- ¿Conoce las estrategias de mitigación implementadas para abordar estos riesgos?

Apropiación por partes interesadas:

- ¿Cómo evaluaría el nivel de apropiación del proyecto por parte de las contrapartes y la comunidad? ¿Considera que hay un compromiso suficiente para mantener los beneficios a largo plazo?
- ¿Se han documentado y compartido las lecciones aprendidas de manera efectiva entre los actores clave y la comunidad?

Riesgos institucionales y de gobernanza:

- ¿Qué riesgos institucionales y de gobernanza ha identificado que podrían impactar la sostenibilidad de los beneficios del proyecto?
- ¿Qué medidas de mitigación cree que serían efectivas para manejar estos riesgos y asegurar la continuidad de los beneficios del proyecto?

Este enfoque busca capturar las percepciones de las personas beneficiarias sobre la sostenibilidad del proyecto, considerando la efectividad del marco de resultados, el desarrollo de capacidades, la gestión de información para la planificación territorial, la movilización de financiamiento, así como los riesgos sociales, políticos, institucionales y de gobernanza. El objetivo es entender cómo estos factores contribuyen a la sostenibilidad de los resultados del proyecto desde la perspectiva de quienes están directamente afectados por su implementación.

Cierre de la entrevista para personas beneficiarias

Agradecimiento por la participación:

- Queremos expresar nuestra más profunda gratitud por dedicar su tiempo a compartir con nosotros sus experiencias y percepciones respecto al proyecto. Su voz es crucial para entender los resultados reales del proyecto en la comunidad y en la vida de las personas directamente beneficiadas.

Reafirmación de la importancia de sus aportes:

- Las experiencias y opiniones que ha compartido hoy son invaluableles para nosotros. Nos proporcionan una visión esencial que nos ayudará a evaluar el proyecto de manera más efectiva, identificando tanto logros como áreas donde podemos mejorar.

9.9 Anexo 9: Agenda de la misión presencial de evaluación

Output 00119939 - “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”

Consultor Internacional para la Evaluación de medio término del proyecto: **Leopoldo Font**

FECHA	HORA	LUGAR	ACTIVIDAD
Viernes 8 de marzo de 2024	11:00 – 12:00 pm	Edificio Dream Plaza, Costa del Este Piso 12 PNUD Panamá	Entrevista con Irina Madrid (Especialista de M&E del PNUD)
	12:00 – 1:00 pm	Edificio Dream Plaza, Costa del Este Piso 12 PNUD Panamá	Entrevista a Patricia Pérez (Oficial de Programa, Clúster Gobernabilidad, Paz y Derechos Humanos del PNUD)
	2:00 – 3:00 pm	Edificio Dream Plaza, Costa del Este Piso 12 PNUD Panamá Sala Ballena	Reunión para seguimiento de la evaluación de BHN Participan: Irina Madrid (Especialista de M&E del PNUD) Patricia Pérez (Oficial de Programa) Lucía Solís (Coordinadora del proyecto) Gabriela Garrido (Asistente de proyecto) Giovanny Moreno (Asistente de programa)
Lunes 11 de marzo 2024	11:00 – 12:00 pm	Banco Hipotecario Nacional, Ave. Balboa. Salón de Reuniones del Despacho de Gerencia General	Reunión con el Comité de Referencia de la Evaluación Intermedia del Proyecto BHN-PNUD 1. Presentación del Plan de Trabajo de la Evaluación Intermedia del Proyecto (Evaluador – Leopoldo Font) 2. Presentación de Resultados del Proyecto (Gean Marc Córdoba) Lucia Solis (Coordinadora de Proyecto BHN) Gabriela Garrido (Asistente de Proyecto BHN) Berta Paniza (Gerente encargada de Planificación BHN) Patricia Peréz (Oficial de Programa - Gobernabilidad, Paz y Derechos Humanos del PNUD) Giovanny Moreno (Asistente de Programa de PNUD)

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

FECHA	HORA	LUGAR	ACTIVIDAD
			Irina Madrid (Especialista de M&E del PNUD)
	1:00 – 2:00 pm	Banco Hipotecario Nacional, Ave. Balboa, Despacho Superior.	Entrevista con el Gerente General del Banco Hipotecario Nacional Gean Marc Córdoba
Martes 12 de marzo 2024	9:00 – 10:00 am	Banco Hipotecario Nacional, Ave. Balboa, Salón de Reuniones de Planificación	Entrevista con la Coordinadora de Proyecto Lic. Lucia Solis
	10:00 – 11:00 am		Entrevista con el Supervisor encargado de PH y Asentamientos Ing. Gustavo Minera
	11:00 – 12:00 pm	Banco Hipotecario Nacional, Ave. Balboa, Gerencia de Finanzas	Entrevista con la Gerente de Finanzas del Banco Hipotecario Nacional Lic. Alma Arauz
	2:00 – 3:00 pm	Banco Hipotecario Nacional, Ave. Balboa, Salón de Reuniones Planificación.	Entrevista a la Gerente Encargada de Planificación Lic. Berta Paniza
Miércoles 13 de marzo 2024	10:00 – 11:00 am	Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial (MIVIOT), Dirección de Propiedad Horizontal	Entrevista al Director de Propiedad Horizontal Arquitecto Uriel Espinoza
	2:00 – 3:00 pm	Autoridad Nacional de Administración de Tierras (ANATI), Dirección General de Mensura	Entrevista al Director Nacional de Mensura Catastral Ing. Manuel Quintero Trinquete
	4:00 – 5:00 pm	Edificio Dream Plaza, Costa del Este - Piso 12 PNUD Panamá	Entrevista con Nelva Arauz (Especialista de Género del PNUD)
Jueves 14 de marzo 2024	6:00 am – 4:00 pm	San Antonio, Santiago de Veraguas	Viaje a Santiago de Veraguas (3 horas de viaje) Entrevista a beneficiarios del Proyecto

FECHA	HORA	LUGAR	ACTIVIDAD
			Lucia Solís (Coordinadora de Proyecto) Gabriela Garrido (Asistente de Proyecto) Samantha de Gracia (Gerente de Mercadeo) Joaquín Jaen (Gerencia de Mercadeo) Zulema Campos (Gerencia de Mercadeo)
	8:00 am – 9:00 am		Entrevista a Patricia Perez Prieto (Oficial de Programa)
	9:00 am – 10:00 am		Entrevista a Irina Madrid (Especialista en M&E del PNUD)
Viernes 15 de marzo 2024	TBD	TBD	Entrevista a Itziar González – Representante Residente Adjunta de PNUD
	1:00 – 3:00 pm	<i>Banco Hipotecario Nacional, Ave. Balboa, Despacho Superior</i>	Reunión con el Comité de Referencia de la evaluación de medio término del Proyecto BHN-PNUD Presentación de los primeros hallazgos Evaluación de Medio Término del Proyecto (Evaluador- Leopoldo Font) Gean Marc Cordoba (Gerente General BHN) Lucia Solis (Coordinadora de Proyecto) Gabriela Garrido (Asistente de Proyecto) Berta Paniza (Gerente Encargada de Planificación BHN) Patricia Perez (Oficial de Programa, Clúster de Gobernabilidad, PNUD) Irina Madrid (Especialista de M&E del PNUD) Giovanny Moreno (Asistente de Programa de PNUD)
Sabado 16 de marzo 2024	8:00 am – 12:00 pm	<i>La Alameda, Arraijan</i>	Visita a campo – Entrevista a Beneficiarios

9.10 Anexo 10: Documentos consultados

Banco Hipotecario Nacional

Banco Hipotecario Nacional. (2022). *Memoria anual*. Banco Hipotecario Nacional.

Banco Hipotecario Nacional. (2023). *Memoria anual*. Banco Hipotecario Nacional.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). *Documento del programa para Panamá (2021-2025)*
<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/pan-2021-2025-esp.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2021). *Directrices de evaluación*. PNUD.

http://web.undp.org/evaluation/guideline/Spanish/documents/update_2021/DE%20GUIDELINES%20SPANISH.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2022). *Estrategia de Igualdad de Género 2022-2025*.

https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-09/UNDP_Gender_Equality_Strategy_2022-2025_Summary_Version_ES.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2024). *Reimaginar la cooperación en un mundo polarizado: Una instantánea del Informe sobre Desarrollo Humano 2023-2024*. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2023-24snapshots.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD. (2024). *Informe Nacional de Desarrollo Humano Panamá 2024: Entender el presente para develar el futuro - Cuaderno I*. ISBN: 978-9962-663-49-2.

<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-pa-indhc1.pdf>

Presidencia de la República de Panamá

Presidencia de la República. . (2019). *Plan Estratégico de Gobierno 1 de julio de 2019 al 30 de junio de 2024*.

<https://www.mef.gob.pa/wp-content/uploads/2020/11/PlanEstrategico2019-2024-1.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo

Astudillo, J., & Garcimartín, C. (2021, noviembre). *Condiciones habitacionales y déficit de vivienda en la década de la construcción de Panamá*. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0003788>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *Nuevos instrumentos para la Vivienda Social (PN-T1302)*.

<https://www.iadb.org/es/whats-our-impact/PN-T1302>

Naciones Unidas

Naciones Unidas en Panamá. (2021). *Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en Panamá 2021-2025*. <https://panama.un.org/es/download/88966/159064>

Este documento es una adición importante al listado, ya que establece el marco de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible en Panamá para el período de 2021 a 2025, abordando áreas prioritarias como la igualdad e inclusión social, económica y ambiental; gobernanza, institucionalidad, ciudadanía y justicia; cambio climático, gestión integral ambiental y reducción de riesgos de desastres; y prevención de violencias y protección de derechos humanos.

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

Fuentes Consultadas y Adicionales

Suprema Corte de Justicia. (2018). *Sentencia de 17 de septiembre de 2018, Proceso Demanda Contencioso Administrativa de Plena Jurisdicción, Manuel de Jesús Yuen Arjona contra Procuraduría General de la Nación*.

Recuperado de <https://jurisis.procuraduria-admon.gob.pa/tag/estabilidad-del-empleado-publico/>

Defensoría del Pueblo de Panamá. (2024). *Planilla y gastos de representación - Banco Hipotecario Nacional*. Recuperado el 2 de abril de 2024, de https://ogov.defensoria.gob.pa/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=39

DOCUMENTOS DEL PROYECTO

1. [Prodoc del Proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional \(BHN\)”](#)
2. Marco de Resultados del Proyecto actualizado, desempeño de indicadores del proyecto
3. Cuadro de Monitoreo y Evaluación del proyecto
4. Cuadro de Riesgos del Proyecto actualizado
5. Planes Anuales Operativos (POAs) del proyecto 2021, 2022, 2023 y 2024
6. Informes Semestrales y Anuales del proyecto 2021, 2022 y 2023
7. CDRs firmados 2021, 2022 y 2023
8. Actas de Juntas de Proyecto realizadas 2021, 2022 y 2023
9. Informes de Auditoría (no fueron entregados)

9.11 ANEXO 11: MARCO DE RESULTADOS DEL PROYECTO

<p>Efecto previsto conforme lo establecido en el Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF) y el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País 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>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:</p> <p>Producto 2.1: Instituciones modernizadas y fortalecidas responden a las necesidades de las personas y los territorios y prestan servicios públicos eficientes a nivel nacional y subnacional</p> <p>Indicador: Número de soluciones tecnológicas y de procedimiento desarrolladas para mejorar la prestación de servicios públicos y otras funciones gubernamentales en los planos nacional y subnacional</p> <p>Base de referencia: 5 (2020)</p> <p>Meta: 20 (2025)</p>	
<p>Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD 2022-2025:</p> <p>SP OUTCOME_1: Structural transformation accelerated, particularly green, inclusive and digital transitions.</p> <p>Signature Solution 2: Governance</p> <p>SP Result 2.3 Responsive governance systems and local governance strengthened for socio economic opportunity, inclusive basic service delivery, community security, and peacebuilding</p> <p>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 • Community security • Prevention <p>SDG Targets:</p> <p>TARGET_16.6 Develop effective, accountable and transparent institutions at all levels</p> <p>TARGET_16.7 Ensure responsive, inclusive, participatory and representative decision-making at all levels</p> <p>TARGET_5.5 Ensure women’s full and effective participation and equal opportunities for leadership at all levels of decision-making in political, economic and public life</p>	
<p>Marcador de Género inicial del proyecto: GEN 2</p>	<p>Marcador de Género revisado del proyecto: GEN 2</p>
<p>Título del Proyecto y Número del Proyecto en Atlas: Output 00119939, Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional</p>	

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: “Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional”.

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según recolección de datos)						METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año	Año	Año	Año	Año	FINAL	
					2020	2021	2022	2023	2024		
Producto 1 Fortalecimiento Institucional del Banco Hipotecario Nacional	1.1 Número de Manuales desarrollados y en implementación	BHN MEF	0	2020	0	2	2	0 (2)	0	2	Manuales de procesos para gestiones de cobros y Manuales de Riesgos bancarios, Ley 23 y Manuales de Riesgo.
	1.2 Número de expedientes de adjudicatarios con asignaciones habitacionales realizadas por el MIVIOT registradas en el Core Bancario del Banco.	BHN MIVIOT	0	2020	0	100	3,000	4,000 (7,000)	1,000	8,000	Expedientes adjudicados
	1.3 Número de funcionarias/os (desagregados por sexo) fortalecen sus capacidades para el ejercicio de sus funciones	BHN	300 funcionarias/os 191 mujeres 109 hombres	2020	191 M /109 H	191 M/ 109 H	202M/123H	75M/ 50H	50M/ 50H	202 M / 123 H	Capacitar al personal para fortalecimiento de capacidades en áreas de RRHH y Género. Listado de capacitaciones por área: Cobros, Recursos Humanos (relacionados a evaluación de desempeño, Finanzas y Contabilidad) y lista de participantes.
Producto 2 Modernización Institucional mediante la optimización	2.1 Número de soluciones tecnológicas desarrolladas para la optimización de servicios	BHN	1	2020	0	3				4	1.Solucion que permita al BHN disponer de un servicio de hospedaje de

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según recolección de datos)						METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año	Año	Año	Año	Año	FINAL	
					2020	2021	2022	2023	2024		
de la Información y Estructuras Tecnológicas							0	4	0 (4)		<p>Versión e-IBS® Datapro®.</p> <p>2. Aseguramiento de la Calidad para la implementación de la nueva versión de e-IBS® Datapro®.</p> <p>3. Soporte de migración de los diferentes ambientes tecnológicos del BHN a su nuevo Datacenter.</p> <p>4. Licenciamiento de los equipos servidores del banco.</p>
	2.2 Porcentaje de implementación de la estrategia la digitalización de documentos.	BHN	0%	2020	0%	50%	0	0	0	0	Este producto ha sido eliminado de la programación.
	2.3 Número de funcionarias/os (desagregados por sexo) fortalecen sus capacidades para la utilización de las nuevas soluciones digitales	BHN	0 H 0 M	2020	191 M /109 H	191 M /109 H	191M/109H	2M/2H	0	191 M/ 109 H	Fortalecimiento de actividades relacionadas con el Datacenter que contiene el Core Bancario y su migración; lo que por seguridad bancaria, debe ser únicamente a especialistas de infraestructura (IT) 2023. Lista de participantes.

Evaluación de medio término del proyecto 00119939: "Modernización y Fortalecimiento de la Gestión del Banco Hipotecario Nacional".

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según recolección de datos)						METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año	Año	Año	Año	Año	FINAL	
					2020	2021	2022	2023	2024		
Producto 3 Formalización Registral a Ley de Propiedad Horizontal, Segregación de Apartamentos y Titulación Individual de Apartamentos	3.1 Número de edificios incorporados a Propiedad Horizontal	BHN MIVIOT	0	2020	0	100	42	27 (69)	16	85	Aplicación de encuestas socio economicas para levantar el censo social a aproximado 3,008 familias. Se está trabajando en la segunda etapa de incorporación que beneficia a 920 familias.
	3.2 Número de personas (familias) beneficiadas con titulación Individual ante Registro Público (desagregadas por sexo y ubicación)	BHN	0	2020	0	0	540	1,948 (2,488)	520	3,008	Aplicación de encuestas socio economicas para levantar el censo social a aproximado 3,008 familias. Se cuenta aplicación de encuestas y minutas de la segunda etapa de los proyectos de San Antonio y La Feria de Colón, que beneficia a 920 familias adicionales.
Producto 4 Segregación y Titulación de Asentamientos Informales	4.1 Número de lotes segregados para beneficiar a los actuales residentes que ocupan las fincas del BHN a través de la modalidad "Asentamientos informales" (desagregado	BHN	0	2020	0	0	750	2,750 (3,500)	0	3,500	Visita a campo para levantamiento de planos de lotificación de 3,500 lotes y asentamientos humanos y su segregación para los

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según recolección de datos)						METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año	Año	Año	Año	Año	FINAL	
					2020	2021	2022	2023	2024		
	<i>por localización, sexo de beneficiarios)</i>										ocupantes de terrenos del BHN.
	<i>4.2 Número de personas (familias) beneficiadas con titulación de los lotes que ocupan (desagregadas por sexo y ubicación)</i>	BHN	0	2020	0	2000	0	3,500	0	3,500	Se aplicó a encuesta socioeconomica a 3,500 familias ocupantes de los lotes.

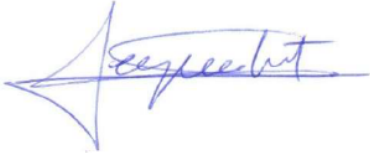
9.12 Anexo 12: Código de conducta para evaluadores-as

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 en el transcurso de la evaluación. Gracias a que saben que la evaluación podría afectar negativamente los intereses de algunos interesados, los evaluadores deben realizar la evaluación y comunicar el propósito y los resultados de manera que respete claramente la dignidad y el valor propio de los interesados.
6. Son responsables de su desempeño y sus productos. Son responsables de la presentación clara, precisa y justa, de manera oral o escrita, de las limitaciones, los resultados y las recomendaciones del estudio.
7. Deben reflejar procedimientos descriptivos sólidos y ser prudentes en el uso de los recursos de la evaluación.

9.13 Anexo 13: Formulario de acuerdo del evaluador

<p>Formulario de acuerdo del/la evaluador/a</p> <p>Acuerdo para acatar el Código de conducta para la evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas</p> <p>Nombre del/la evaluador/a: <u>Leopoldo Javier Font Echarte</u></p> <p>Nombre de la organización consultiva (donde corresponda): _____</p> <p>Confirmando que he recibido y entendido y que acataré el Código de Conducta para la Evaluación de las Naciones Unidas.</p> <p>Firmado en <i>lugar y fecha</i>: Montevideo, 8 de marzo de 2024</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>Firma: <u>Leopoldo Font</u></p>
