INFORME FINAL NARRATIVO

Panamá

Ventana temática
Desarrollo y Sector Privado

Título del Programa Conjunto:
Red de oportunidades empresariales para familias pobres

Julio | 2013

Prólogo

El Fondo para el logro del ODM se estableció en 2007 por medio de un acuerdo histórico firmado entre el Gobierno de España y el sistema de las Naciones Unidas. Con una contribución total de aproximadamente US $ 900 millones, el F-ODM ha financiado 130 programas conjuntos en ocho ventanas temáticas, en 50 países de todo el mundo.

El reporte final del programa conjunto es elaborado por el equipo del programa conjunto. Refleja la revisión final del programa llevado a cabo por el Comité de Gestión del Programa y el Comité Directivo Nacional para evaluar los resultados con los resultados y productos esperados.

El informe está dividido en cinco (5) secciones. La sección I ofrece una breve introducción sobre el contexto socioeconómico y los problemas de desarrollo dirigidos por el programa conjunto, y enumera los resultados de los programas conjuntos y productos asociados. La sección II es una evaluación de los resultados del programa conjunto. La sección III recoge las buenas prácticas y lecciones aprendidas. La sección IV abarca la situación financiera del programa conjunto, y la Sección V recoge otras observaciones y / o información adicional.

Agradecemos a nuestros socios nacionales y al equipo de las Naciones Unidas, así como al equipo del programa conjunto, por los esfuerzos invertidos en la realización de este informe final narrativo.

Secretariado del F-ODM

PROGRAMA CONJUNTO F-ODM - INFORME NARRATIVO FINAL

Organismos Participantes	Sector/Área/Temas
PNUD (Agencia líder) FAO OMT ONUDI UNCTAD	**Ventana de Desarrollo y Sector Privado**

Título del programa conjunto	Número del programa conjunto
Red de oportunidades empresariales para familias pobres	**MDGF-2097-D-PAN**

Costo del programa conjunto [Participación - si corresponde]		Programa conjunto [Ubicación]
[Aporte del fondo]:	USD 5,143,115	**País: PANAMÁ**
Aporte gubernamental:	USD 0	**Provincias:** **Coclé, Veraguas,** **Chiriquí*, Herrera***
Aporte Agencial de fondos "core":	USD 0	
Otros:		**Si bien estas dos provincias se incluyeron en el Documento de Programa, luego de la segunda redefinición y las reducciones presupuestarias con la no aprobación del 3er desembolso el PC terminó atendiendo principalmente Coclé y Veraguas.
TOTAL:	USD 5,143,115	

Evaluación final del programa conjunto	Cronograma del programa conjunto
Evaluación final terminada Si☐ N☑ **Informe final adjunto** Si ☐ N☑ **Fecha de entrega del informe final**	**Fecha de inicio original** *Diciembre 2009* **Fecha de cierre final** *17 de junio de 2013*

Ministerios u otras organizaciones (CSO, etc) participantes en su implementación

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (Contraparte Co-líder)
Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) (Contraparte Co-líder)
Ministerio de Comercio e Industria (MICI)
Autoridad de Turismo de Panamá (ATP)
Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA)
Red Nacional de Organizaciones de la Micro y Pequeña Empresa (REDNOMIPEM) (en representación de la Sociedad Civil)
Autoridades locales
Otras instituciones y organismos para actividades puntuales

I. OBJETIVO

a. Proporcionar una breve introducción del contexto socioeconómico y de los problemas de desarrollo que aborda el programa.

En los últimos años Panamá ha registrado algunas de las tasas de crecimiento económico más altas de toda la región latinoamericana. Según datos de la CEPAL, Panamá cerró el 2012 con una tasa que superaba el 10%, y para finales del 2013 se prevé que la cifra oscilará alrededor del 8%.

Con relación al tema de la **competitividad,** el último informe del Foro Económico Mundial, el *Informe de Competitividad Global 2012-2013*, refleja que por lo general América Latina tiene que mejorar en algunos aspectos fundamentales. El mismo informe menciona que Panamá muestra aumentos importantes principalmente en las áreas de infraestructura y preparación tecnológica. Sin embargo, en el aspecto de la "etapa de innovación" y del rol fundamental del capital humano se puede inferir que en algunos aspectos es un trabajo todavía en proceso. Este último punto coincide con lo reflejado en el documento *Perspectivas Económicas de América Latina 2013* de la OCDE/CEPAL que señala que "*La inversión en investigación y desarrollo en los países de América Latina en 2009 fue 0.7% del PIB, esfuerzo sensiblemente inferior al observado en los países de la OCDE (2.4%). Esta brecha y la concentración de la investigación y desarrollo en pocos países son factores que explican el rezago de la región en esta actividad*". Es decir que en América Latina en general, y Panamá en específico, hay un trabajo importante que hacer en el tema de la innovación e incorporación en las micro, pequeñas y medianas empresas.

La importancia de la **innovación** toma aún más relevancia para este programa cuando se considera la percepción misma de los panameños sobre el tema del emprendimiento. El informe *Global Entrepreneurship Monitor 2009* Panamá destaca que 7 de 10 panameños considera que emprender, o tener su propio negocio, es una carrera/profesión deseable, lo cual significa que para los mismos beneficiarios el tema de la mejora de un negocio, mediante la innovación y otros ejemplos de fortalecimiento de capacidades técnicas y/o operativas y gerenciales, es un tema de alta prioridad e importancia. Igualmente, cabe destacar que el *Global Entrepreneurship Monitor 2011* muestra que, dentro del perfil institucional que contribuye al emprendimiento en Panamá, la educación y la transferencia de R&D muestran los indicadores más débiles al apoyo al emprendimiento, en contraste con la infraestructura física y la apertura del mercado interno. Por lo tanto es importante concentrar esfuerzos en lo que es la educación empresarial y la innovación.

Por otra parte, en los resultados entregados a altas autoridades del estado, Presidente de la República y Ministra de AMPYME sobre el Foro "Panamá Emprendedor: El papel de las políticas públicas y la innovación" 2012 desarrollado en el marco del PC, se valida que la percepción evaluada en el *Global Entrepreneurship Monitor* permitió la discusión de tres áreas críticas de política para el emprendimiento en Panamá; (1) fortalecer la educación empresarial y el desarrollo de capacidades, (ii) Facilitar el intercambio de tecnología e innovación y (iii) mejorar el acceso a la financiación.

A pesar de los altos niveles de crecimiento y posicionamiento a nivel global en cuanto a la competitividad, Panamá es uno de los países de la región que muestra los mayores desequilibrios en la concentración de la riqueza, del ingreso, de los niveles de educación y salud y, en síntesis, de las capacidades que tienen los diferentes grupos de la sociedad para mejorar sus niveles de vida. Estas desigualdades se agudizan aún más en las zonas rurales del país atendidas por el Programa Conjunto (PC). Como fue reflejado en el Documento de Programa, "*en las áreas rurales la pobreza afecta a una de cada dos personas, debido al escaso acceso a los recursos productivos y servicios básicos y a una baja calidad de educación*".

Sobre el particular, se puede mencionar que el Gobierno actual está realizando esfuerzos con el propósito de mejorar la situación de pobreza, los niveles de educación y salud en las áreas rurales e indígenas del país, a través de los Programas Red de Oportunidades, 100 a los 70 y el de Becas Universales.

El PC focalizó sus intervenciones en las poblaciones pobres ubicadas en áreas rurales de las provincias de Chiriquí, Coclé, Herrera y Veraguas[1], donde hay predominio de actividades rurales, con distritos de elevada pobreza y con altos potenciales de desarrollo de actividades agropecuarias, artesanales y turísticas.

Los grupos de beneficiarios identificados se caracterizaban por tener como principal fuente de ingresos, la producción en limitadas cantidades de productos agrícolas, la mayoría de los cuales destinados al autoconsumo, vendiendo el poco sobrante en el mercado local.

La artesanía, en gran parte de una calidad baja y rudimentaria, era en muchos casos un complemento a los ingresos de origen agrícola, donde las mujeres de la casa eran quienes estaban dedicadas a esta tarea suplementaria. El mercado de salida de estos productos era totalmente local, a veces los mismos vecinos de la comunidad (en el caso de la artesanía textil o alimenticia), otras veces eran ventas ocasionales durante eventos organizados en el territorio (ferias, fiestas patronales, etc.) o ventas a intermediarios.

En el caso del sector turismo, los grupos beneficiarios no tenían ninguna actividad desarrollada, sino ideas incipientes, sin ninguna estrategia comercial, ni de alianzas concretamente establecidas.

Adicionalmente, es fundamental notar que el punto de referencia para la estrategia de desarrollo económico local utilizado dentro del marco del PC ha sido el *Plan Maestro para Turismo Sostenible de Panamá 2007-2020,* desarrollado por la Autoridad de Turismo de Panamá, resultado de un proceso metodológico integral y con enfoque sostenible de mercado, que toma en cuenta como punto de partida la premisa de que la industria del turismo genere oportunidades de empleo a nivel nacional, contibuya a mejorar la distribución de ingresos y contribuya al fortalecimiento de actores clave a nivel local.

De acuerdo con el contenido del Plan Maestro, los beneficiarios de la industria turística se concentran principalmente en la provincia de Panamá y en proyectos de alto volumen de inversión, lo que ha impedido que se desarrolle plenamente como un instrumento para la reducción efectiva de la pobreza.

El Plan define el **turismo rural** "*como toda actividad turística, recreativa y complementaria, que se desarrolle en el ámbito rural de manera sostenible con la participación de las comunidades locales e indígenas, utilizando de manera sostenible los recursos turísticos dirigidos a una demanda turística cuyas motivaciones principales de viaje suelen ser el contacto con lo autóctono y la búsqueda de atractivos asociados con el descanso, el paisaje, las actividades deportivas, las tradiciones y estilos de vida de la población local, la huida de la masificación y/o los valores naturales y la sensación de descubrimiento*"[2], requiere fortalecerse en las capacidades locales, crear los mecanismos que faciliten el acceso a estos destinos y promover la calidad de servicios.

Dicho eso, Panamá ha ido avanzando en su desarrollo y es así como en 2009 se adelantó el estudio "Preparación de un Programa Nacional de Turismo Rural" que buscó suministrar las orientaciones necesarias para complementar el diseño del plan de turismo rural y lograr incrementar la competitividad de la economía, desarrollar el capital humano y productivo, y como tema transversal, fortalecer el Gobierno de Panamá, respecto a la oferta del turismo rural. Esta herramienta se complementó en 2010 con la elaboración del documento "Conceptualización y estructuración del producto turístico "turismo rural y agroturismo" en Panamá", estudio en el cual se detalla los productos que se pueden incluir dentro de esta categoría de turismo, define claramente los diferentes tipos de productos, rescata las particularidades del país respecto a la oferta rural y ofrece una

[1] Si bien estas dos provincias se incluyeron en el Documento de Programa, luego de la segunda redefinición y las reducciones presupuestarias con la no aprobación del 3er desembolso el PC terminó atendiendo principalmente Coclé y Veraguas.

[2] ATP-DPI. Documento de Conceptualización y Estructuración del Producto Turístico "Turismo Rural y Agroturismo" Panamá.2010.

propuesta conceptual para el desarrollo de algunos destinos buscando su consolidación como un Programa Nacional de Turismo Rural.

b. Enumerar los resultados y productos asociados del programa conjunto, según la versión final del documento de ese programa o su última revisión aprobada.

Para remediar los desafíos del diseño original del PC, se realizaron dos procesos de rediseño estratégico. La primera de las dos reformulaciones ocurrió luego de una misión de seguimiento realizada por el Secretariado Fondo-ODM en febrero del 2011. La redefinición estratégica del programa que surgió después de esta visita apuntaba a una revisión del diseño original para: focalizar mejor el alcance del programa en cuanto a territorio y perfil de beneficiarios, mejorar la participación de las contrapartes nacionales en la toma de decisión y la vinculación con políticas públicas y leyes, y la constitución de una Unidad de Ejecución con un liderazgo integral para la articulación de actores e intervenciones.

Sin embargo, a pesar de esta primera redefinición, la evaluación intermedia llevada a cabo en febrero del 2012, encontró que sería necesaria una segunda y más profunda reformulación del programa conjunto para enfocar aún más la acción del programa, a la luz de los resultados conseguidos hasta la fecha y del tiempo limitado de ejecución restante. Eso dicho, la *Estrategia de Implementación del POA del Último Periodo del PC* aprobado en abril del mismo año: **(i)** redujo el PC de 4 resultados y 10 productos a 2 resultados y 4 productos, y sucesivamente a 3 productos luego del recorte presupuestario producido por la no aprobación del tercer desembolso; **(ii)** redujo la dispersión geográfica de 3 a 2 provincias y 4 distritos, **(iii)** focalizó los beneficiarios a los que ya se encontraban en algún tipo de asociatividad, **(iv)** identificó a las rutas turísticas como motores de crecimiento que se apoyarían en los sectores agroalimentario, artesano y mixto, **(v)** estableció la creación de un fondo mixto para microcrédito **(vi)** priorizó la innovación tecnológica a través de la creación y puesta en marcha de centros de innovación y demostración de emprendimientos rurales y (vii) determinó el fortalecimiento de capacidades empresariales y comportamientos emprendedores a los beneficiarios. En el caso de los grupos de beneficiarios que ya estaban en un proceso de asistencia y apoyo técnico que no coincidieron con los criterios estratégicos redefinidos en el nuevo POA (por estar ubicados en provincias y/o distritos no priorizados por la nueva estrategia), se completó el proceso ya comenzado, con el objetivo de dejar instaladas entre los beneficiarios suficiente capacidades para competir en el marcado local y nacional.

Esquema de los Resultados y Productos de la Segunda Reformulación*
Resultado 1: Prevé la implementación de procesos locales de desarrollo más eficientes y eficaces basados en la participación del sector privado en asociación con el sector público. El producto relacionado con este resultado (***Producto 1.1***) es la implementación de procesos de desarrollo económico local públicos y privados fortalecidos.
Resultado 2: Persigue el desarrollo de micro emprendimientos en el ámbito del desarrollo local y en relación con el mercado. Para tal fin se identificaron tres productos: • ***Producto 2.1*** Emprendedores e instituciones fortalecidos, • ***Producto 2.2*** Modelo de innovación tecnológica productiva dirigido a los emprendimientos rurales promovido, • ***Producto 2.3*** Instrumentos y mecanismos de acceso a micro financiamiento desarrollados. *El Producto 2.3 fue cancelado por motivo de la no aprobación del tercer desembolso mencionado anteriormente.*

**Descripciones según el documento Estrategia de Implementación del POA del Último Periodo del PC aprobado por el Comité de Gerencia el 19 de abril del 2012.*

Esta segunda reformulación estratégica, fue ampliamente consensuada por todos los socios y el trabajo de reajuste mismo llevo a un aumento notable en la coordinación entre agencias y contrapartes y una clara y única visión de la ruta a seguir. Además, este giro radical pudo superar los desafíos de

diseño original que habían persistido luego de la primera reorientación y redujo el alcance a expectativas que si bien continuaban siendo ambiciosas, eran más realistas y alcanzables que antes de este segundo *giro* al programa.

c. Explicar el aporte general del Programa Conjunto para con el plan y las prioridades nacionales.

En primer lugar, es importante señalar que los objetivos del PC están alineados con la *Estrategia Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo 2010-2014* del Ministerio de Economías y Finanzas que considera el turismo un elemento clave para el crecimiento económico, y también el Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo (el MANUD, o UNDAF por sus siglas en inglés).

Adicionalmente como fue mencionado en el numeral (a.) de esta sección el PC y, especialmente, luego de su segunda reformulación, aseguró que las actividades se relacionaran directamente con el *Plan Maestro de Turismo Sostenible de Panamá 2002-2020* de la ATP, con un enfoque en las áreas prioritarias relacionadas con el apoyo al turismo rural en el país. Este enfoque se concentró en el desarrollo de rutas turísticas, lo cual potenciaba las mismas economías locales.

Las actividades del PC también fueron congruentes con el *Plan Estratégico Agropecuario*, específicamente su Subprograma 2: Fortalecimiento de la asociatividad, liderazgo y gestión de los productos. A través de la sección de Desarrollo Rural del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) se han potenciado procesos de formalización de empresas en las áreas de interés del programa, creando asociaciones de productores agrícolas, artesanos, promotores de turismo y otros microempresarios.

Adicionalmente, las actividades del PC fueron alineadas con el desarrollo de una Estrategia Nacional de Emprendimiento por parte de AMPYME, lo que permitió a Panamá beneficiarse de las buenas prácticas y metodología del Marco de la Política de Emprendimiento e insumos para la misma que fueron obtenidos en el I Foro de Políticas de Emprendimiento: “Panamá Emprendedor: El papel de las políticas públicas y la innovación” realizado en el 2012.

Por otra parte, el PC contribuyó de manera importante al desarrollo de capacidades empresariales y también al fortalecimiento de grupos y asociaciones de emprendimientos en las áreas de intervención, contribuyendo de esa manera al desarrollo sostenible en las áreas identificadas. En este sentido, y haciendo referencia a la micro, pequeña y mediana empresa, es importante destacar los esfuerzos realizados para vincular al empresario rural con el sector privado y el sector público a nivel local.

Además, a través de diferentes capacitaciones, el PC trabajó el tema de fortalecimiento institucional con una variedad de instituciones, tanto nacionales como regionales y locales. Adicionalmente, a través de la capacitación brindada a REDNOMIPEM como “formador” en temas de género, se llevó a cabo un desarrollo de capacidades empresariales enfocado en el empoderamiento de las mujeres empresarias en las áreas rurales. Adicionalmente se llevaron a cabo capacitaciones con enfoque de género en todas las provincias y distritos abordados por el PC. Con el área de género del Centro Regional PNUD para América Latina y el Caribe se realizaron capacitaciones y sensibilización con recomendaciones para continuar el trabajo con instituciones públicas y beneficiarios.

En el tema de la **innovación** uno de los enfoques principales para el último periodo de ejecución del Programa fue el desarrollo de un Centro de Demostración e Innovación de Emprendimientos Rurales (CIDER), piloto para empresarios en el ámbito rural. Es importante señalar que, como directa consecuencia de la acción PC, la AMPYME fortaleció su estrategia de desarrollo y promoción de la innovación en la MPyME, diseñando un Proyecto Innovación dirigido a impulsar la creación de CIDERs, crear una dirección de innovación en la sede central de la Autoridad, e identificando recursos económicos del presupuesto 2014 destinados a implementar acciones concretas a favor de la innovación y en una lógica interministerial. . Por otra parte, dentro del marco del PC, en los sectores agro y artesanal en particular, se logró desarrollar e introducir nuevos productos elaborados por los beneficiarios en nuevos canales de distribución a nivel nacional e internacional, en algunos casos a

permitido aumentar las ventas e ingresos de las familias atendidas por el Programa. En este punto es clave señalar el rol del PC en el acompañamiento y fortalecimiento de nuevas capacidades técnicas, de gestión y de negociación para con los beneficiarios.

d. Describir y valorar de qué manera los socios del programa de desarrollo han contribuido en forma mancomunada para alcanzar los resultados de desarrollo.

Gobernanza y coordinación del Programa Conjunto.

Con relación a la gobernanza y coordinación del PC, cabe notar que en general se buscó que todos los procesos de: revisión estratégica y definición de los resultados y objetivos; de redacción de los planes de trabajo; de elaboración de TdRs y selección de personal de la Unidad de Coordinación; de selección de otros consultores y especialistas para temas puntuales; y de decisión sobre posiciones de carácter institucional fueron conversados, examinados y acordados a nivel técnico y gerencial de manera conjunta entre las agencias y contrapartes involucradas en el Programa. En resumen, fue altamente valorada la creación de ambientes de participación equitativa de los distintos actores que incidieron en el desarrollo del PC, lo cual en el caso de las contrapartes, permitió la participación de las diferentes autoridades de manera representativa.

Se pudo observar a lo largo del Programa y, especialmente durante la última etapa, una comunicación conjunta y una toma de decisiones de forma integral entre todos los socios (agencias y contrapartes). Es importante notar la designación oficial en función de los niveles organizativos de gobernanza para los diferentes comités (Comité Técnico y Comité de Gerencia). La reducción, donde era posible, de la rotación de personal en estas reuniones ayudó ser más eficientes y eficaces en la programación y toma de decisiones con relación a la ejecución del Programa Conjunto.

La modalidad de trabajo conjunto dejó que cada agencia y contraparte aportara sus conocimientos en sus temas de *expertis* en las iniciativas y actividades correspondientes. En ese sentido, es importante resaltar que cada institución puso a disposición del PC el personal técnico especializado de la institución para apoyar a las agencias a nivel regional en temas de las diferentes áreas de interacción del PC. Por ejemplo, se destaca la asignación de técnicos para temas como: facilitación de capacitaciones en el marco del PC en temas de turismo y la evaluación de las rutas turísticas seleccionadas de acuerdo con las estrategias de turismo identificadas en el Plan Maestro. Adicionalmente, cabe hacer mención de la capacitación con el MIDA para la transferencia metodológica en nuevos proyectos. Por otro lado, la disponibilidad para el desarrollo de nuevos programas que apoyaran al perfil específico de la población objetivo y los tiempos a manejar; adicionalmente el desarrollo de talleres a la medida y a la demanda de las necesidades de las contrapartes nacionales para su fortalecimiento institucional.

En algunos casos el PC facilitó la existencia de acuerdos bilaterales entre contrapartes y agencias los cuales establecían modelos de trabajo entre las organizaciones que podrían llegar a apoyar futuras iniciativas que continuaría con el trabajo comenzado con el PC. Esto también era una manera de dejar por escrito el acuerdo bilateral de las acciones a realizar para darle continuidad a acciones claves.

Desarrollo conjunto de la visión de desarrollo económico local implementado.

Como fue mencionado en la primera sección, el diseño original del Programa Conjunto, no facilitó un trabajo conjunto y coordinado, sino un conjunto de actividades individuales de las agencias y contrapartes que estaban parcialmente alineados con los objetivos y resultados del PC. El haber pasado por dos reformulaciones y, en especial, por la segunda reformulación después de la evaluación de medio término, logró reorientar y enfocar a todos los socios hacia un mismo norte. Desde ese entonces, se ha notado un fuerte aumento en la comunicación y coordinación entre agencias y contrapartes, gracias al apoyo y visión estratégica proporcionada desde la Unidad de Coordinación, y mayor eficiencia en el trabajo y logro de los objetivos esperados en el ámbito local. Se puede decir que se llegó a establecer una única "filosofía" por decirlo de alguna manera del PC que fue: ***para luchar contra la pobreza en el medio rural hay que innovar dentro de una visión de mercado***.

Esta filosofía se concretó en el sector agrícola con la asistencia a grupos de productores, con un enfoque totalmente dirigido al mercado, seleccionando productos rentables para su cultivo (aprendiendo a calcular costos) y venta a cadenas nacionales de supermercados y al mercado provincial. El trabajo llevado a cabo en la provincia de Coclé ha producido resultados apreciables, tanto de ser tomado como modelo para la futura acción de los extensionistas del MIDA, pese a las complejidades de este sector.

Los extensionistas de MIDA, en este sentido, han fortalecido conductas orientadas a la Detección de Oportunidades para el productor, enfoque en Metas, Negociación, uso de Redes de apoyo y emprendimiento, de manera que quedan empoderados hacia una mejor visión de cómo liderar el trabajo que continuaran efectuando después del PC con los beneficiarios.

La asistencia técnica brindada a los/as artesanos/as en una fase inicial, ha sido enfocada en organizar el negocio, de esa forma reduciendo los costos y repartiendo el trabajo para producir en una forma más eficiente y rentable. Este proceso ha sido acompañado por la introducción de mejoras en la calidad del producto (por ejemplo en el caso de la fibra vegetal mejorando el acabado, eligiendo nuevos colores con la producción de nuevos tintes naturales) hasta el desarrollo de nuevos diseños para productos en fibra vegetal y textil, a través de la colaboración con una diseñadora de moda, comercializadora a nivel internacional de las prendas diseñadas por ellas y producidas por las beneficiarias del PC.

En el caso del sector turístico, por el carácter insipiente del tema “turismo rural y comunitario” en los territorios intervenidos se han fortalecido los grupos dedicados a estas actividades, la intervención por parte de las agencias en desarrollar capacidades empresariales que permitieron pruebas piloto por parte de los beneficiarios logrando un desarrollo de las conductas emprendedoras en los diferentes grupos, facilitó que en conjunto con la ATP y con REDNOMIPEM, acompañándolos en la elaboración de plan de negocios, donde se identificaran con precisión productos de turismo rural. A través de la mesa de turismo y artesanía de Coclé, integrada por múltiples representantes institucionales locales y redes artesanales, como parte de la estrategia DEL se construyó participativamente el producto turístico como elemento de valorización de origen del producto típico el sombrero pintado.

La identificación e implementación de estos productos constituyen por los territorios beneficiados un elemento totalmente innovador. Aún más innovador es el enfoque, implementado concretamente luego de la segunda revisión estratégica, donde se desarrolla la capacidad de conyugar y armonizar las diferentes ofertas basadas en los recursos del área (artesanal, cultural, eco-turística, gastronómica) en un paquete homogéneo dirigido al mercado del turismo nacional e internacional.

Identificación del perfil de los beneficiarios.

En esta sub-sección se destaca la participación activa y conjunta de los miembros del PC en la promoción, convocatoria y abordaje de la selección de los beneficiarios potenciales del programa. Se hace una mención especial al MIDA, que contribuyó brindando información secundaria con insumos de apoyo en la selección de los beneficiarios.

Además de MIDA, cabe destacar el trabajo realizado por la ATP, donde fueron identificados conjuntamente la mayoría de los grupos beneficiados por el PC en el sector del turismo, de acuerdo a los criterios fijados por el mismo PC. En el caso de los grupos de artesanos, se realizó en campo un diagnóstico recorriendo las provincias e identificando a los microemprendimientos con actividad artesanal para ser atendidos y acompañados en el proceso de desarrollo de redes empresariales.

Finalmente, se señala como demostración positiva del trabajo conjunto llevado a cabo, que en el año 2012 durante la fase de identificación de beneficiarios en los territorios se intervino conjuntamente.
Esto produjo una ósmosis entre grupos y entre agencias del SNU, que en algunos casos se concretó con la entrega de grupos de una agencia a otra, de acuerdo al enfoque central de los mismos grupos.

Promoción e implementación de innovación en los negocios de los beneficiarios.

Como se menciona anteriormente, toda la intervención del PC ha sido enmarcada en la promoción e implementación de innovación, ya sea en los negocios de los beneficiarios como en la forma de pensar el desarrollo de la economía local. El enfoque innovador ha permitido entrar en nuevos mercados, desarrollar nuevos productos, rediseñar la cadena de valor de los productos e implementar una oferta turística rural prácticamente inexistente antes del PC. En el trascurso del PC, se ha podido verificar en campo la debilidad general sobre el tema "innovación" por parte de las instituciones públicas y del sector privado. Cuando el análisis se ha enfocado hacia la micro y pequeña empresa del sector rural la opinión anterior de "debilidad" se ha convertido en "inexistencia". En el mercado global resulta imposible pensar que el sector rural pueda mejorar su situación económica y reducir el nivel de pobreza, sin englobar la innovación desde la forma de producir hasta la forma de vender, pasando por el diseño de los productos, los materiales, el empaque, etc.

Esta situación ha llevado a la AMPYME a diseñar e implementar la creación de un departamento (Programa) dentro de la misma Autoridad, dirigido a promover y fomentar la innovación en la MPYME, cuyo pilar principal con los CIDERs. En esa línea se observa el diseño de un CIDER piloto en la provincia de Coclé, distrito de La Pintada, avanzando hasta donde ha sido posible durante la implementación del programa. Este CIDER, está dirigido al sector artesanal y turístico, tomando a modelo (parcial) los CITE peruanos de turismo y artesanía.

Aunque la innovación ha sido el enfoque del PC, este se promueve mano a mano con la promoción del emprendimiento y una cultura emprendedora en el país. En este sentido, las actividades del PC han sido alineadas con la Estrategia de Emprendimiento de la AMPYME y con los objetivos de Centro de Emprendimiento de la AMPYME, el cual se estableció en el transcurso del PC en 2012.

Turismo cultural, turismo de aventura, ecoturismo, agroturismo

La identificación de las dos rutas turísticas, y por ende los diferentes productos agroturisticos, artesanal y turísticos que se encuentran en cada una de ellas, fue un trabajo altamente conjunto donde cada agencia y contraparte contribuyó según sus especialidades y diferentes enfoques de trabajo.

En Coclé, dentro del ámbito de turismo cultural, y en el enfoque recomendado de ligar a los beneficiarios del PC al mercado, se ha implementado un plan de mercadeo de la Ruta del Sombrero Pintao, donde participan cinco grupos de beneficiarios: Vaquilla, Machuca, Santos Ortiz, Membrillo y El Águila, así como la Alcaldía de La Pintada con su exposición del sombrero, financiada por el programa. Se ha desarrollado un plan de mercadeo que incluye una página en Facebook "La ruta del sombrero pintao", así como una página web: Panamá Tours Coclé, que tiene un enlace con la anterior.

Igualmente se ha diseñado un tríptico y un video, realizado por el Grupo Experimental de Cine Universitario (GECU) para la promoción de la ruta en el mercado turístico constituido por tours operadores y hoteles de playa, para que incorporen este producto dentro su oferta a sus clientes. La FEPAT o Federación de Productores Agro turísticos y Artesanales de Coclé, coordinara a los actores dentro la ruta, para lo cual han trabajado arduamente con el MIDA, hasta lograr su personería jurídica que se ha llevado a notaria y al Registro Público de Panamá, y han juntado el recurso necesario para abrir una cuenta bancaria, que les permita la actividad comercial. Cada una de las asociaciones mencionadas ha aportado B/.100 cada una, y complementariamente han recibido una donación en efectivo de particulares de B/.300. Esto demuestra el interés de los grupos, de continuar con la actividad, después del término del programa.

Además los 5 grupos de artesanos de Coclé, están integrados con comercios, como la Casa Vieja de la Pintada, que les ha ofrecido el uso de un rancho típico, para venta de sus productos y el hotel Posada La Vieja les permite realizar sus demostraciones de tejido del sombrero en el Rancho Tavidá, de gran belleza escénica, con la Alcaldía de Panamá, donde se realizan demostraciones de tejido de sombrero también. En otras palabras, uno de los principales logros del programa, ha sido romper el aislamiento de los grupos y mejorar su autoestima.

Por otra parte cabe mencionar que AMPYME ha financiado capital semilla a varios artesanos de la FEPAT y de las asociaciones.

En esta sub-sección es importante destacar el trabajo de la ATP con los otros socios del PC, para la orientación e identificación de las necesidades en términos de información turística en las áreas rurales, lo cual permitió el desarrollo de los productos turísticos eventualmente seleccionados. ATP también apoyó, con personal técnico y logístico, en el desarrollo de actividades en campo como la identificación de productos eco-turísticos en las dos zonas de intervención del PC, que han sido útiles para poner en valor senderos y el avistamiento de aves. Además, apoyó en la facilitación de talleres introductorios al rol del guía en turismo y participó en los talleres de formación especializada dictados por la sociedad Audubon de Panamá.

También, cabe notar la alianza estratégica con la ATP y el PC para la asistencia técnica para el desarrollo de productos turísticos rurales en cuanto al mercadeo y la promoción turística en las provincias de Coclé y Veraguas. El resultado de este esfuerzo fue una propuesta para el desarrollo turístico de las provincias de Coclé y Veraguas, que debe servir de documento de trabajo para poner en valor el turismo rural y comunitario.

Formalización de personería jurídica y fortalecimiento de la asociatividad.

El fortalecimiento de los grupos y el concepto de la asociatividad de los beneficiarios fue una pieza clave del PC donde, dependiendo de su área de *expertise* en particular cada agencia y contraparte jugó un papel fundamental. En este sentido el valor agregado del trabajo en conjunto fue que se contó con un concepto general lo cual se adaptaba dependiendo de las particularidades de los diferentes grupos. Adicionalmente, los distintos socios del programa todos apuntaban a la formalización de los diferentes beneficiarios a través de un acompañamiento en la formalización de sus grupos y negocios.

En ese sentido es importante señalar que 4 asociaciones de artesanos y una Federación a nivel Provincial que las integra, han logrado su personería jurídica a través del MIDA-Desarrollo Rural, con apoyo financiero del PC:

- Asociación de Productores Agro artesanales y Turísticos de El Águila (APATEA)
- Asociación de Productores Agro artesanales y Turísticos de Membrillo (APATME)
- Asociación de Productores Agro artesanales y Turísticos de Machuca (APATMA)
- Asociación de Productores Agro artesanales y Turísticos de Vaquilla (APATVA)

- Federación de Productores Agro artesanales y Turísticos de Coclé (FEPAT)
  -Lista e inscrita en el Registro Público de Panamá

Por otro lado, se debe destacar que todos los negocios apoyados por el PC tenían como condición de "salida" que fueran de tipo asociativo. Este elemento representa, en la provincia de Coclé, una discontinuidad con un hábito de trabajo individual basado en un paradigma cultural enfocado a la sospecha y desconfianza hacia otros miembros de la comunidad.

Diferente es el caso de Santa Fe, donde desde décadas se ha desarrollado una cultura asociativa y de cooperativismo cuyos resultados positivos son a la vista de todos y que han favorecido la acción del PC. En este sentido el PC ha dejado nuevos productos adaptados al fortalecimiento de la asociatividad, como parte de su contribución.

Apoyo al fortalecimiento de capacidades de beneficiarios.

La introducción de nuevos mecanismos técnicos, comerciales y de gestión en el entorno rural fue clave tanto para beneficiarios cuyo sustento depende de sistemas de subsistencia (negocios pequeños o informales), como para otros empresarios y organizaciones, pues contribuyó a mejorar la calidad y productividad de sus negocios; un ejemplo de esto fueron los sectores de artesanía, turismo y agricultura. En el caso de estos sectores, se procedió a brindar asistencia técnica puntual a los grupos de beneficiarios a través de talleres cortos y/o de un acompañamiento a lo largo de varios meses. Se hizo entrega de recursos productivos a los beneficiarios, en forma de equipos y herramientas, después de haber pasado por un proceso de capacitación y acompañamiento con resultados tangibles; en otros casos se apuntó a la transferencia de tecnologías y procesos de innovación. De manera paralela, se

trabajó con los gobiernos locales para establecer mesas temáticas y consejos de desarrollo territorial como espacios de diálogos y acuerdos, fortaleciendo las capacidades de planificación y desarrollo local, para llegar a acuerdos y definir acciones sobre la visión de desarrollo que vinculara los diferentes sectores con el turismo rural y definir las acciones que articularan y potenciaran los sectores productivos con el Turismo como eje conductor del desarrollo económico del territorio.

Como resultado de este aumento de conocimiento técnico y de gestión de los beneficiarios directos, junto con las sinergias generadas gracias al establecimiento de las mesas y comités, se logró sentar las bases para establecer una eventual sostenibilidad de los empresarios y sus micro y pequeñas empresas en las zonas de intervención, y promover un entorno más favorable para la réplica y el escalamiento de nuevos emprendimientos. Adicionalmente, estas acciones apuntan a una mejora en la relación de los productos y servicios prestados con el mercado objetivo, y a un incremento en los esfuerzos para consolidar el nexo entre las prioridades nacionales y locales

A nivel de las contrapartes del PC y otras instancias nacionales, es importante resaltar que los distintos grupos atendidos por el PC fueron vinculados a diferentes instituciones, por ejemplo: MICI en los programas de apoyo /certificación de los artesanos con la entrega de los carnets de artesanos certificados, AMPYME con sus programas de apoyo con capital semilla y la elaboración de planes de negocios, MIDA con sus programas de apoyo a la asociatividad y la obtención de personerías jurídicas, INADEH con capacitaciones a los grupos de textiles en corte y confección, MINSA para la obtención del carnet de manipulador de alimentos a los grupos de agroindustrias artesanales, Gobiernos Locales quienes apoyaron a los grupos (principalmente en Chiriquí y Coclé) en el desarrollo de sus actividades, SENACYT con el uso gratuito de los *Infoplazas* para las capacitaciones en uso de internet para la mejora de sus productos y conocimientos de nuevos mercados.

En base a este último punto se resalta que los beneficiarios fueron fortalecidos en el uso de tecnología para hacer negocios, de forma específica el manejo de sus celulares para llevar registro de proveedores, clientes y aliados, uso de la agenda del mismo, las alarmas como recordatorio de reuniones y aunque inicialmente parecía básico fue de gran aporte para ellos el desarrollo en el uso correcto de la calculadora. Esto permitió que las técnicas de negociación y aproximación a nuevos mercados por medio de sus redes fuera más efectiva.

Además, se trabajó en los planes de fortalecimiento asociativo, productivo y empresarial donde contrapartes directamente involucradas en el PC y otras, como el IDIAP y CEDESAM (Centro de Desarrollo Sostenible Ambiental – ANAM) apoyaron la gestión de capacitación y seguimiento técnico a iniciativas productivas de los beneficiarios, en ese sentido mejorando la capacidad en el manejo técnico de sus rubros.

También se destacan algunos ejemplos de vínculos público-privados, como por ejemplo la empresa Café Durán que, en el marco de una relación cliente-proveedor, brindó apoyo en capacitaciones técnicas y giras de campo con los beneficiarios, brindando nuevas herramientas para la gestión productiva y administrativa de los beneficiarios del PC, permitiendo la entrega de productos con la calidad requerida por el cliente.

Con el MICI otros ejemplos de apoyo institucional a los beneficiarios incluyen:

- Coordinación con MICI para identificar capacitadores para los grupos de artesanos en diversas necesidades identificadas con el fin de mejorar sus negocios. CON MICI y AMPYME el PC ha realizado reuniones con los 5 grupos de artesanos de que forman parte de la Mesa Temática de Turismo de Coclé, y se les ha ofrecido un puesto por asociación en el mercado de artesanía de Rio Hato (hasta ahora Mercado del Marisco), a 5 minutos del nuevo aeropuerto internacional de Rio Hato, que se espera inicie operaciones antes de finalizar el año.
- La participación de siete grupos de artesanos en la Feria Nacional de Artesanía en Panamá y también la Feria del Día del Artesano. MICI proporcionó el espacio para que los artesanos pudieran vender y se aportó recursos para la organización de las ferias.
- Participación en los talleres de la Mesa Temática de Turismo y Artesanía de Coclé donde se definió el proyecto “Domingos en Coclé” y, posteriormente durante su implementación,

participación en la organización para que los beneficiarios de artesanía hicieran uso de las toldas de esa institución y vendieran sus productos directamente al público.

Con el MIDA algunos ejemplos incluyen:

- Apoyo a la Mesa Temática de Turismo y Artesanía en las deliberaciones y la facilitación para la elaboración de su Plan Estratégico. A través de la Dirección de Desarrollo Rural del MIDA se constituyó la Federación de Asociaciones de Productores Agro Turísticos y Artesanales (FEPAT) como una organización de segundo nivel en la Provincia de Coclé y 4 Asociaciones de Productores Agro Turísticos y Artesanales, lo cual facilitó, entre otra cosas, el traspaso de recursos para la construcción de las facilidades turísticas de la Ruta coclesana. Todas estas asociaciones poseen personería jurídica según la ley panameña.
- En coordinación con la Mesa de Turismo y Artesanía de Coclé, MIDA, Dirección de Desarrollo Rural, está coordinando para que se presente a ECADERT (Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial) la propuesta del Distrito de La Pintada como uno de los territorios a considerar por esa entidad, lo que le permitiría acceder a capacitaciones así como a la posibilidad de presentar proyectos con fondos concursables que ECADERT presente en el futuro.

Con la AMPYME algunos ejemplos incluyen:

- Apoyo a la Mesa Temática de Turismo y Artesanía. En coordinación con el Vice-Ministro de AMPYME y la Gobernación de Coclé se realizó el Foro Internacional de Turismo orientado a compartir buenas prácticas en términos de innovación de la artesanía y mecanismos de comercialización, lo que permitió la participación de beneficiarios de la Mesa de Turismo y Artesanía de Coclé.
- Participación del Vice-Ministro de AMPYME en talleres para el desarrollo de capacidades empresariales y conductas emprendedoras, lo que permitió que los beneficiarios percibieran el compromiso de nuestra contraparte.
- Además, en cuanto a la sostenibilidad de las actividades de desarrollo de capacidades empresariales, es importante mencionar el rol que ha tenido el PC en el establecimiento del reciente Centro de Emprendimiento de la AMPYME. Este mismo tiene previsto además de adoptar la metodología Empretec de desarrollo de comportamientos emprendedores, el cual se ha brindado a los beneficiarios del PC y en el proceso se han certificado instructores nacionales quienes trabajaran para el fortalecimiento de los emprendedores atendidos por el centro de AMPYME.

Fortalecimiento de capacidades institucionales.

A través del PC, se realizó una gira de trabajo a Perú, en la que participaron funcionarios de las instituciones, el Coordinador del PC y una funcionaria del PNUD, con el propósito de conocer las buenas prácticas de los CITEs, además de ver el trabajo elaborado por las artesanas peruanas. Está visita permitió reunirse con autoridades peruanas vinculadas al tema de innovación, turismo y artesanías. Resaltamos que estos acercamientos propiciaron abrir un espacio para iniciar las coordinaciones con las contrapartes peruanas e iniciar procesos en materia de Cooperación Sur-Sur. El PC ha facilitado la participación de funcionarios de las contrapartes en pasantías de cooperación internacional. En un ejemplo de inicio de un proceso de cooperación Sur-Sur los cinco ministerios y autoridades socios del PC, en este caso liderados por AMPYME, han participado en diferentes fases del proceso de coordinación del Intercambio para lograr la transferencia de capacidades con los CITEs en Perú. Adicionalmente, con el PC se realizó una estadía en Ecuador con el fin de conocer el estatus de la producción artesanal y la experiencia en desarrollo económico local en este país. Adicionalmente, algunos técnicos de AMPYME han sido beneficiados de acciones formativas en instituciones fuera del país en el marco de acuerdos entre el Programa y la Autoridad, con el objetivo de dejar capacidades instaladas para el fomento del desarrollo del microcrédito, de la inversión social y de la finanza inclusiva.

Otro ejemplo de fortalecimiento institucional incluye el trabajo realizado con MIDA en temas de gestión empresarial, como fue el taller de introducción al emprendedurismo y los talleres sobre la

metodología de trabajo con adultos en los procesos de capacitación y acompañamiento en el medio rural, brindando nuevas herramientas de trabajo para mejorar la asistencia a los pequeños productores.

Desde la perspectiva de sostenibilidad y continuidad de los procesos en el territorio algunos socios y contrapartes solicitaron la implementación de procesos de transferencia metodológica, para el desarrollo de capacidades institucionales de acompañamiento a iniciativas empresariales asociativas validadas en el marco del PC, lo que permitiría replicar y dar continuidad a los procesos iniciados por el Programa.

II. EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL PROGRAMA CONJUNTO

a. Informar sobre los principales resultados alcanzados y explicar cualquier variación respecto de lo planificado. La descripción debe indicar los resultados al presente e ilustrar los impactos del programa piloto a nivel de medidas políticas

Es importante resaltar que la gran mayoría de los resultados detallados a continuación no estaban claramente diseñados en el documento de programa original y terminaron de consolidarse a través de la segunda redefinición/reformulación post- evaluación intermedia. A pesar de los múltiples desafíos que sufrió el Programa, en muy poco tiempo (es decir en poco más de un año) se ha alcanzado resultados significativos. Estos incluyen:

1. Enmarcar el desarrollo económico impulsado a través de todas las acciones llevadas a cabo por el PC a lo largo de tres directrices coherentes y coordinadas: innovación, mercado competitivo y asociatividad.
2. Todos los micro negocios que han sido atendido por el PC en los tres sectores han mejorado su rentabilidad, han modificado la calidad o el tipo de productos y han introducidos nuevas formas de producir y organizar el ciclo productivo.
3. La gran mayoría de los beneficiarios han desarrollado el propio negocio en forma asociada, formalizándose en Asociaciones de Productores agro, a través de Desarrollo Rural del MIDA. Por otra parte, para aquellos que ya estaban trabajando en grupo (como el caso de las cooperativas en Santa Fe), se ha fortalecido el grupo dirigente. En algunos casos también hubo cambios en la dirección, con la toma de posición de personas más jóvenes y del sexo femenino.
4. Todos los negocios de los microempresarios atendido (negocios familiares) se han relacionado con el mercado competitivo, o en forma asociada (acuerdos entre grupos como el caso del sector agro en Coclé) o como grupo individual; en algunos casos los productos agro han sido vendidos a cadenas nacionales de supermercados bajo el amparo de un acuerdo general y a futuro; en otros casos (artesanía) la venta ha sido a través de una diseñadora de moda, quien ha capacitado las artesanas (textil y fibra vegetal) en nuevos productos, para luego comprar su producción en exclusiva y revenderla en el mercado nacional y en Estado Unidos.
5. Los beneficiarios desarrollaron sus comportamientos emprendedores. En particular, se destaca que las mujeres en especial han desarrollado el comportamiento de auto confianza y en los comportamientos asociados con planificación. Como punto inicial se detectó que la gran mayoría de los beneficiarios no llevaban registros financieros, El desarrollo en este último punto es demostrado en las evaluaciones de impacto por el hecho de que casi la totalidad de los beneficiarios muestran una mejora en el registro de sus actividades financieras y gestión de caja. En general, los testimonios de los beneficiarios demuestran que hay una conciencia y cultura emprendedora que se ha desarrollado en las áreas de intervención del PC.
6. El PC permitió que los beneficiarios pusieran a prueba sus productos, logrando una evaluación de su forma de hacer negocios, verificación de sus costos de producción, acercándose a nuevos mercados, enfoque en nichos, obteniendo retroalimentación en cuanto a calidad de producto y precios competitivos.
7. Muchos de los negocios han sido beneficiados por equipos sencillos orientados a mejorar la calidad y la rentabilidad de la producción (como el caso de las prácticas colectivas con las redes

de artesanos en las zonas de intervención). Este modelo se integra con el Programa "Capital Semilla" y "Kit de Producción" de la AMPYME.

8. En el sector turístico se han creado facilidades turísticas para ofrecer a los visitantes nacionales e internacionales nuevos productos turísticos culturales y ecológicos, que han sido validados durante el PC por algunos operadores turísticos de nivel nacional quienes han incluido estos destinos en su lista de ofertas.
9. Las características de la producción artesanal, al igual que en otro países, involucra principalmente (aunque no exclusivamente) las mujeres amas de casa en el medio rural. En la medida que la producción artesanal ha pasado de ser una actividad colateral a los quehaceres de la casa para convertirse en una fuente importante de ingreso en la familia, se han registrado cambios significativos en la actitud de las mujeres involucradas, quien manifiestan mucha más confianza en sus medios, una autoestima más alta y, por ende, se inicia un proceso de redefinición paulatina de los roles en seno al núcleo familiar.
10. El PC ha implementado en Coclé una Mesa Temática de Turismo y Artesanía, como mesa de dialogo que reúne los actores principales del desarrollo local para que se programen las acciones a desarrollar para lograr los objetivos definidos en esta instancia.
11. Han sido atendido, con diferentes grados de profundización, 841 beneficiarios directos. Este valor resulta inferior al indicado en el diseño original a razón de la mayor focalización geográfica decidida durante la redefinición estratégica del PC.

Con relación a impacto en medidas políticas se destaca:

1. Con la Dirección Nacional de Artesanía se llevó a cabo un fortalecimiento de las iniciativas en Coclé; por ejemplo la transformación del nuevo mercado de mariscos en Río Hato en un centro de ventas de productos artesanales (al lado del nuevo aeropuerto internacional) y la facilitación de puestos de venta permanentes a las asociaciones que son parte de la Mesa de Turismo y de la FEPAT.
2. Con el MIDA se capacitó a un grupo de sus técnicos según el modelo de asistencia aplicado por FAO, enfocado al mercado como medio para decidir cuáles son los productos a desarrollar, en lugar de enfocarse solamente en el tema productivo, como se ha hecho tradicionalmente y en el pasado.
3. Con AMPYME se puede reportar la creación de un nuevo Proyecto de Innovación cuyos recursos han sido identificados en el presupuesto 2014.
4. Con la ATP el enfoque ha sido un impulso al desarrollo y puesta en valor de destinos turísticos rurales adicionales a los que ya han sido intervenidos por el PC (que seguirán siendo intervenidos) en las provincias de Coclé y Veraguas, a través de un proyecto cuyo recursos han sido identificados dentro del presupuesto ATP 2014.
5. Con el Consejo de Desarrollo Territorial de Santa Fe se apoyó las decisiones de la Alcaldía y del Consejo Municipal con relación al impulso al turismo rural y a la agricultura orgánica, preservando el medio ambiente y la biodiversidad típica del área.

b. ¿De qué manera cree que las capacidades desarrolladas durante la implementación del programa conjunto han contribuido al logro de los resultados

En primer lugar es importante aclarar que las capacidades desarrolladas dentro del marco del Programa Conjunto se dividieron en dos niveles: (i) a nivel más macro e integral con el proceso creación y fortalecimiento del marco del modelo de desarrollo económico local (DEL) adoptado por el PC y (ii) a nivel más individual y/o grupal con capacitaciones y acompañamiento técnico brindado directamente a los beneficiarios.

Con relación al establecimiento del modelo DEL, el proceso de elaboración conjunta (agencias, contrapartes, sociedad civil y distintos actores a nivel local) de la estrategia misma facilitó un

valiosísimo intercambio de experiencias y posibilidades de aprendizaje entre los diversos actores, los cuales eventualmente se tradujeron en el diseño integral del modelo DEL, donde todos los socios se sintieron identificados.

Específicamente, este proceso se llevó a cabo mediante reuniones plenarias del Comité Técnico, reuniones del Comité de Gerencia y, donde correspondía, reuniones bilaterales entre agencias, contrapartes, y en algunos casos otros actores relevantes. Un punto central de esta serie de reuniones era el estudio y análisis de los planes maestros y estratégicos del gobierno. Este paso, lo cual según algunas contrapartes no fue debidamente puesta en marcha en los primeros momentos del PC, fue fundamental luego de la segunda reformulación para garantizar que las estrategias de intervención del PC fueron directamente relacionadas con las prioridades nacionales.

Otro elemento fundamental fueron las capacitaciones brindadas a los funcionarios de los diferentes ministerios y autoridades a nivel local, lo cual permitió desarrollar un lenguaje y entendimiento común para facilitar un accionar coherente y en conjunto en el terreno. En general, los diferentes momentos creados durante la elaboración del modelo DEL y su puesta en marcha brindaron a las autoridades locales, la sociedad civil y los técnicos de campo del PC espacios para escuchar e intercambiar opiniones, lo cual resultó en el desarrollo de una metodología de trabajo conjunto y eficiente entre el mismo PC y los actores a nivel local.

En resumen, el mismo proceso de fortalecimiento del ***trabajo conjunto*** en varios niveles y entre todo el espectro de actores y socios vinculados al PC para establecer el "modelo DEL" utilizado ha sido una elemento importantísimo para el logro de los resultados esperados. "Capacitar" a las personas, organizaciones e instituciones para que realmente valoren el trabajo en conjunto ha sido un logro en sí mismo, no solo para este PC pero para futuras iniciativas que ahora serán posibles gracias a las relaciones estrechas establecidas en la implementación de las actividades e iniciativas de este Programa Conjunto.

Sobre el particular, las capacitaciones y asistencia técnica brindada a los beneficiarios contribuyó al logro de los resultados de distintas maneras.

Para comenzar, fue fundamental trabajar en la motivación de las personas para que aceptaran el "riesgo" de trabajar de una manera nueva y desconocida. Uno de los conceptos centrales del PC fue la importancia de la innovación en la mejora de los ingresos y, por ende, en la reducción de la pobreza de los beneficiarios y sus familias. Antes de entrar en un programa de asistencia técnica adaptada a la realidad y/o el sector específico de los beneficiarios, fue necesario un trabajo previo de sensibilización para que entendieran la lógica detrás de un cambio en las maneras tradicionales de trabajo y cómo esto se traduciría en nuevas oportunidades para generar ingresos.

Por otra parte, se aseguró en todo momento que las capacitaciones ofrecidas no quedaran exclusivamente en conceptos teóricos y abstractos. El PC aseguró que la asistencia técnica fuera siempre de la mano con una capacitación empresarial concreta y basada sobre el propio negocio del beneficiario (o grupo de beneficiarios), por ejemplo midiendo los costos específicos del negocio y los números (gastos, ventas, etc.) reales de lo que estaban haciendo.

Adicionalmente, el PC impulsó el trabajo asociado y en grupo, acertando que trabajar de esta manera reduce el estrés y la presión de trabajar de manera aislada dado que, una vez conformado un grupo de relativa confianza, se reducen los riesgos de cada miembro y se abre la posibilidad de lograr mejores resultados ya que se puede aprender de los que conforman el grupo, lo cual enriquece las capacidades y conocimiento de los miembros individuales; se puede dividir las responsabilidades de producción/mercadeo/venta/etc.; se puede generar una cantidad mayor del producto o del servicio lo cual abre las posibilidades en nuevos mercados; entre otros.

Además, las actividades de capacitación a los beneficiarios incluyeron talleres de desarrollo de comportamientos emprendedores, tales como la auto confianza, detección de oportunidades, búsqueda de información, planificación y redes de apoyo, entre otras características clave. El desarrollo de estos comportamientos es esencial para su actuación y manejo de hábitos relacionados al éxito en los negocios, y permitió una apreciación más clara para los beneficiarios del por qué enfocar en negocios

de oportunidad, y cómo aun enfocándose en estos mercados, solo sus conductas les permitían concretarlas a favor suyo o no, y cómo estas inciden directamente en una buena gestión de negocio y manejo técnico del mismo.

Por último, el PC priorizó una constante relación de los grupos con el mercado competitivo. Anteriormente los individuos que conformaban los grupos no realizaban análisis del mercado, no tomaban decisiones de producción en base a las demandas del mercado, no organizaban su oferta de servicios en base a estas demandas, y tampoco valoraban ni cuantificaban de manera correcta su tiempo. A través del Programa los beneficiarios aprendieron a entender mejor las dinámicas del mercado, como enfrentarlas, como negociar para lograr mejores resultados comerciales, y como asegurar la calidad de sus productos y servicios para mantenerse competitivos.

c. Informar acerca de cómo los productos han contribuido al logro de los resultados, sobre la base de indicadores de desempeño, y explique toda variación en las contribuciones reales respecto de las planificadas. Destacar todo cambio institucional o de conducta, como por ejemplo el desarrollo de capacidades entre beneficiarios/titulares de derechos

Como se ha repetido en varias secciones del documento, hay una diferencia entre las contribuciones reales respecto de las planificadas en la versión original del documento de programa. En la primera versión del programa era difícil discernir cómo precisamente se iba a contribuir al aumento de los ingresos y la reducción de la pobreza en el medio rural identificado. Entre otras cosas, esto hizo que las agencias participantes utilizaban su propia metodología, lo cual contribuyó a los desafíos iniciales de implementación. Luego de la evaluación de medio término y la segunda reformulación se estableció que el motor de crecimiento para lograr esto sería el turismo rural donde los sectores agro, artesanal y turístico se vincularían de manera coherente. Esta aclaración ayudó a establecer modelo que se utilizaría para el desarrollo de las zonas de intervención que priorizaría la *innovación* de los productos y servicios vinculados al turismo en el ámbito rural.

En cuando a cambios de conducta se identifica la revalorización del ***turismo rural*** y los componentes agropecuarios, de agroturismo, de artesanía y de servicios y oferta turística vinculados a este concepto. En este sentido se ha podido observar también un cambio de actitud y voluntad para vincular a los diferentes actores vinculados a este tema para que trabajen de manera coordinada y colaborativa en vez de una manera individual y aislada.

A nivel de instituciones se ha podido ver la adopción del concepto de ***innovación*** como un concepto fundamental para el desarrollo de oportunidades económicas en el medio rural. Un claro ejemplo de esto es la creación del Proyecto de Innovación en AMPYME y las conversaciones para la transferencia de metodologías de trabajo con el MIDA.

A nivel de los beneficiarios se puede destacar un cambio de actitud en la aceptación de un trabajo asociado por encima de un trabajo aislado e individual. Durante la primera etapa del programa conjunto muchos beneficiarios manifestaron una desconfianza en formar grupos, por ejemplo el miedo de los "juega vivos" que se podrían aprovechar de los miembros del grupo para ganancia personal en perjuicio a los demás. Ahora, al finalizar el Programa Conjunto, se puede identificar varios grupos establecidos que reconocen el valor del trabajo en grupo han decidido dejar de trabajar solos. Un ejemplo significativo de este cambio es que en un caso miembros de una comunidad se organizaron y con sus propios recursos compraron un terreno para poder establecer una caseta turística donde piensan ofrecer sus productos y servicios en base a lo aprendido con el PC.

d. ¿Quiénes son los beneficiarios/titulares de derechos primarios y de qué manera se involucraron en la implementación del programa conjunto? Por favor desglosar por categoría, según corresponda para su programa conjunto específico (por ejemplo, por género, edad, etc.)

En total 841 hombres y mujeres fueron beneficiados directamente de alguna forma por el Programa Conjunto. Este número toma en cuenta los beneficiarios atendidos con el diseño original, y en especial

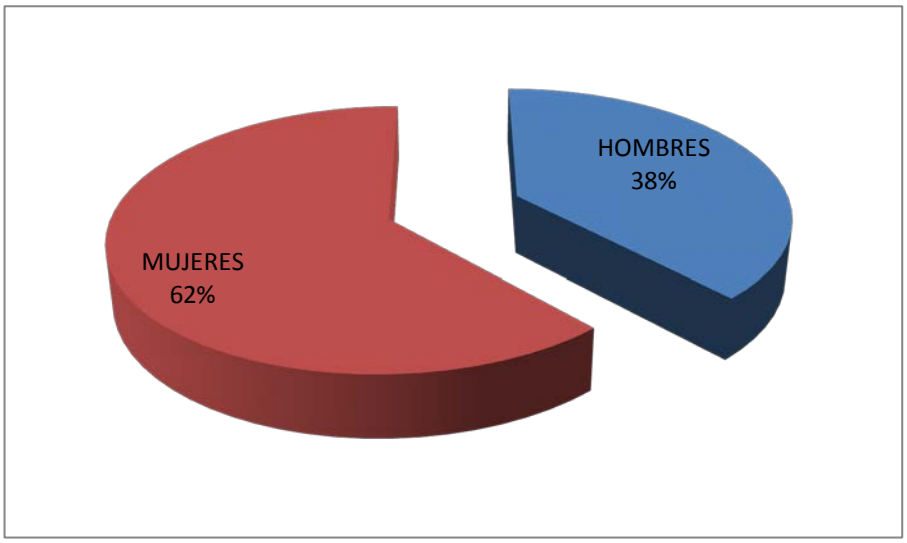
los 700 beneficiarios identificados dentro del marco de la segunda reformulación implementada después de la evaluación de medio término.

Al iniciar las actividades del PC, los beneficiarios titulares de derechos primarios identificados, son microempresarios de negocios familiares cuyos ingresos los califican como pobres no extremos.
Se trata de actividad económicas informales mixta, es decir que a la producción agropecuaria normalmente dirigida a producir alimentos para el propio sustentamiento, se suman actividades integrativas tal como los servicios turísticos o la producción artesanal. En muchos casos el sobrante de la producción agro se vende a nivel local. La producción artesanal está dirigida a satisfacer las necesidades de los vecinos (caso textil y alimenticio) o se vende en de forma no continuativa en el mercado local o a los intermediarios.

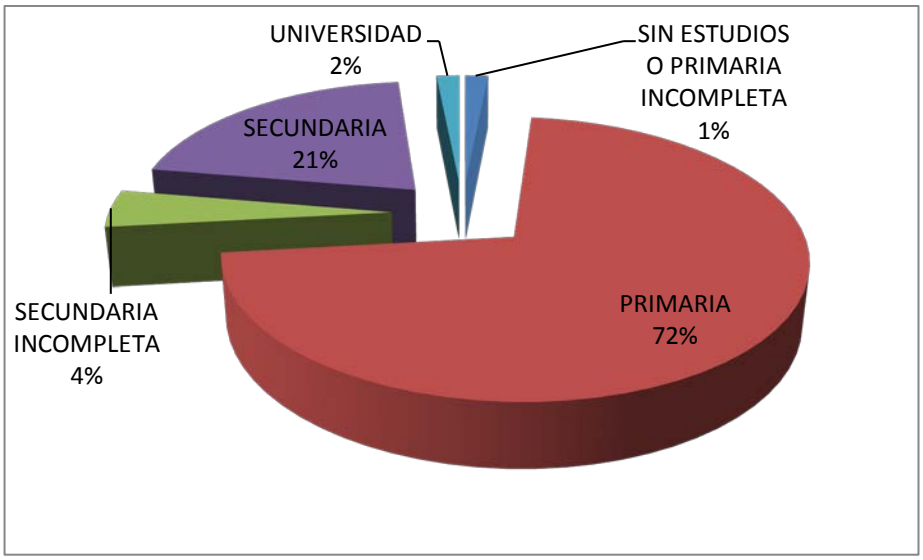
En la fase de animación económica los beneficiarios han sido destinatarios de las acciones de asistencia empresarial. Con las adquisiciones de capacidades amplias y complejas, los beneficiarios han contribuido activamente en la implementación de las políticas desarrollo económico local en las provincias de Coclé y de Veraguas, participando en la Mesa Temática de Coclé y en el Consejo de Desarrollo Territorial de Santa Fe. La asistencia técnica brindada por las Agencias del SNU dirigida a los negocios de los titulares de derechos primarios nunca ha sustituido la acción y función de los microempresarios, que han sido constantemente actores únicos y protagónicos del desarrollo de los propios negocios.

A continuación se observan los gráficos que ilustran la composición de los beneficiarios según algunos parámetros básicos.

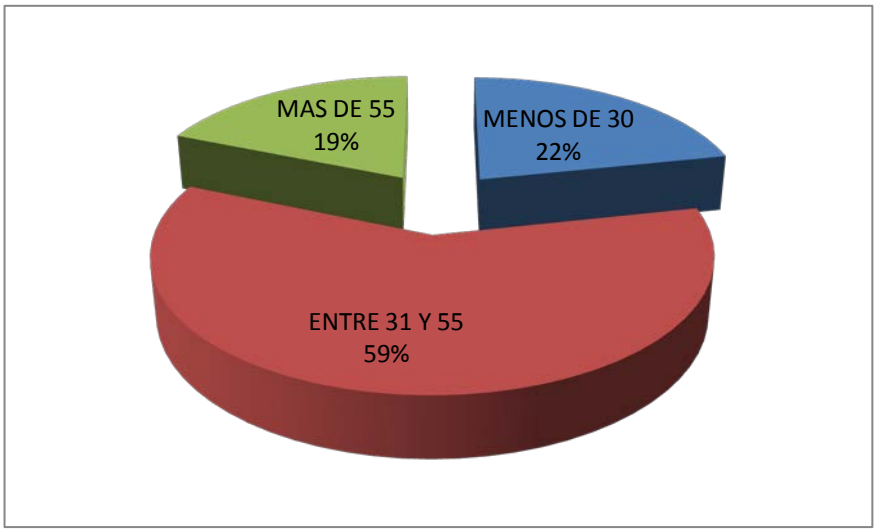
Gráfica 1: Desagregación porcentual de beneficiarios por sexo.



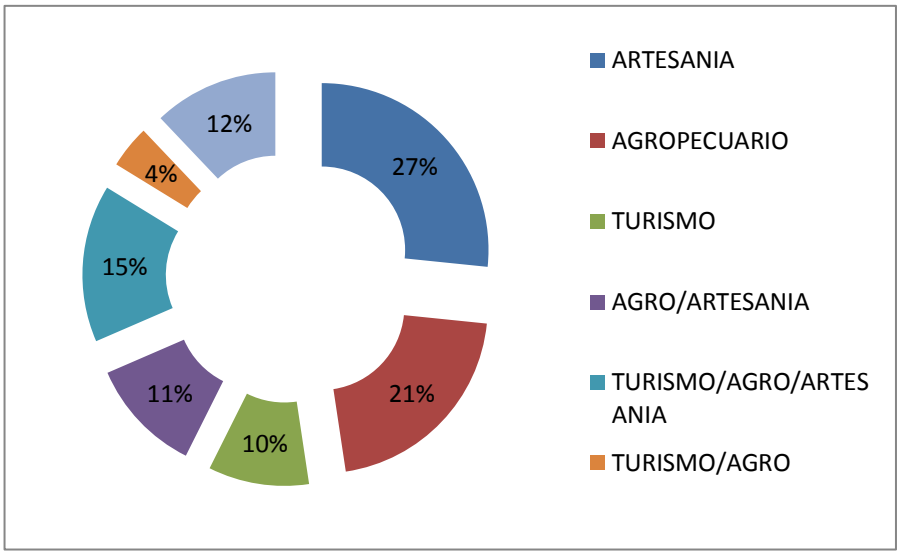
Gráfica 2: Desagregación porcentual de beneficiarios por educación.



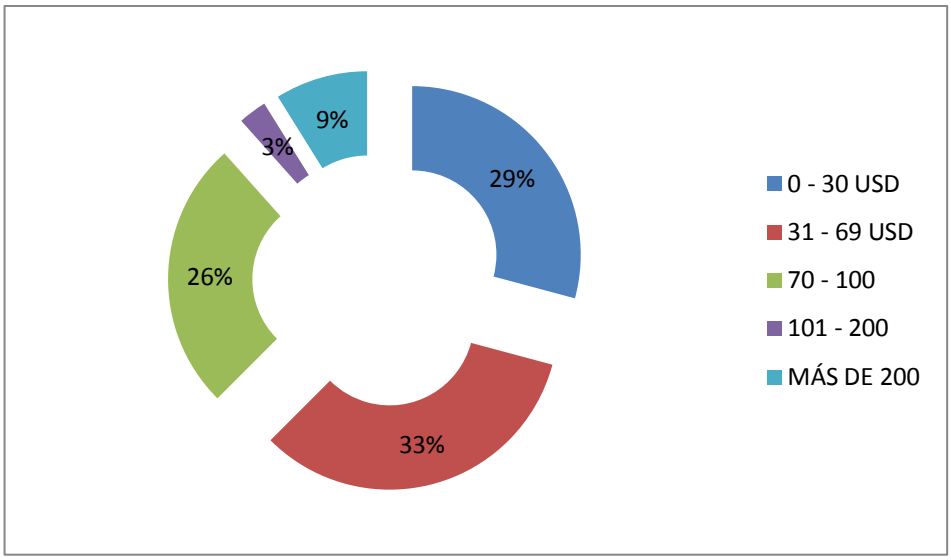
Gráfica 3: Desagregación porcentual de beneficiarios por edad.



Gráfica 4: Desagregación porcentual de beneficiarios por sector de actividad.



Gráfica 5: Desagregación de beneficiarios por ingresos mensuales iniciales antes del Programa Conjunto.



e. Describir y valorar de qué manera el programa conjunto y sus socios de desarrollo han encarado cuestiones de inequidad social, cultural, política y económica durante la etapa de implementación del programa:

a. ***A lo largo del programa, ¿cuál fue el grado de participación de las poblaciones socialmente excluidas, y en calidad de qué participaron?***
b. ***El programa y sus socios de desarrollo, ¿han fortalecido la organización de los ciudadanos y de los grupos de la sociedad civil de modo que estén en mejores condiciones de trabajar en defensa de sus derechos? Si la respuesta es si, ¿De qué manera? Por favor indicar ejemplos concretos.***
c. ***¿En qué grado el programa ha contribuido a mejorar las vidas de los grupos socialmente excluidos (ya sea a través de intervenciones a nivel local o nacional)?***

Los beneficiarios de este Programa Conjunto fueron personas en condiciones de pobreza, pero no pobreza extrema, en el ámbito rural (entre otros elementos). El PC no trabajó de manera directa con poblaciones socialmente excluidas como podrían ser, por ejemplo, poblaciones indígenas (que según las estadísticas se encuentran en gran medida en condiciones de extrema pobreza) o jóvenes en condiciones de alto riesgo o vulnerabilidad (principalmente este grupo se concentra en zonas urbanas, no en las zonas rurales atendidos por el Programa). No obstante, por su condición de "*pobre*" los beneficiarios del PC si enfrentaban, y siguen enfrentando, inequidades y desafíos para poder mejorar su condición.

En este último punto entonces cabe notar que el PC ha contribuido a que estos grupos de personas pobres, se sienten, escuchen y hablen con autoridades locales y entidades públicas, así como con empresarios del mercado turístico, lo cual ha contribuido en romper el aislamiento tradicional y ha mejorado notablemente su autoestima. La integración de los mismos en redes o asociaciones, y de estas en una Federación de nivel provincial, les da fortaleza, se les invita a actividades y programas de gobierno, posibilita acceso a otros programas o financiamientos en el futuro y les permite ser escuchados en defensa de sus derechos. Esto, sumado a un incremento de sus ingresos en un 80% demuestra concretamente elementos para una mejoría en su calidad de vida.

f. Describir el alcance de la contribución del programa conjunto en favor de las siguientes categorías de resultados:

a. Principios de la Declaración de París.

Liderazgo de instituciones de gobierno a nivel nacional y local.
Participación de la ciudadanía y de organizaciones civiles.
Acción común y armonización.

Elementos innovadores en responsabilidad mutua

A partir de la primera reformulación, y especialmente luego de la designación de AMPYME como contraparte co-líder junto con el MEF, cada acción y decisión del PC fue ampliamente conversado y acordado con las contrapartes para garantizar coherencia con las prioridades y necesidades de desarrollo del país. Luego, con la segunda reformulación y el enfoque del PC para su último periodo de implementación, cada acción o iniciativa del PC se podía vincular con una prioridad o plan estratégico nacional, por ejemplo la *Estrategia Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo 2010*-2014, el Plan *Maestro de Turismo Sostenible de Panamá 2007*-2020, o el Plan *Estratégico Agropecuario 2002-2020*. La coherencia entre las iniciativas impulsadas por el PC con el trabajo de los diferentes ministerios y autoridades sirvió para aumentar la apropiación, empoderamiento y liderazgo de las instituciones de gobierno, tanto a nivel nacional como local. En el ámbito rural/local la participación de los alcaldes y otras instituciones a nivel local en la mesa temática y el Consejo de Desarrollo Territorial, en el acompañamiento a procesos y en la toma de decisión, también ha fomentado un fuerte liderazgo de las autoridades en las áreas de intervención del PC.

Como ejemplo de la apropiación y liderazgo de las autoridades cabe notar que durante el impasse producido en la solicitud del tercer desembolso del Programa Conjunto, los ministerios y autoridades del gobierno organizaron varias reuniones y sesiones de trabajo de alto nivel para facilitarle a la AECID y al mismo Secretariado Fondo-ODM la garantía que las actividades enmarcadas en el plan de trabajo eran de suma importancia para el país, y como prueba de esto se menciona el caso de AMPYME y el fondo revolvente de microcrédito, donde la Autoridad ya contaba con una estructura instalada dentro de la cual se incorporaría la iniciativa del PC. Que no se haya logrado la aprobación del tercer desembolso no reduce la importancia del rol jugado, particularmente por las contrapartes co-líder del PC, en esta situación.

De igual manera, UNCTAD se ha alineado con la Estrategia Regional para Centroamérica y República Dominicana – SICA, en el que AMPYME ha incluido formalmente al Centro Empretec de Desarrollo Emprendedor (CEDE) como representante de la Mesa Nacional de Emprendimiento que permitirá la integración como red de los actores principales del ecosistema y la generación de la estrategia país. En este último punto se ha puesto a disposición de AMPYME a conclusión del PC un equipo de Facilitadores Certificados, metodologías, instrumentos de apoyo al emprendimiento, como: e-regulations, herramienta de evaluación en competencias emprendedoras, entre otros.

La alineación con la Estrategia del Ecosistema Emprendedor de AMPYME, permitió el seguimiento en la posible concretización de una metodología para operar centros de emprendimiento, específicamente el seguimiento a alternativas como Barcelona Activa. En este sentido se ha dejado personal certificado en la metodología SBDC (Centros de Desarrollo a la Pequeña Empresa) la que fuera finalmente seleccionada por la contraparte para operar sus centros.

Por otra parte, la inclusión formal de REDNOMIPEM como representante de la sociedad civil en el Documento de Programa señala la importancia dada a este sector desde los primeros momentos del PC. Esto significó que en cada reunión tanto a nivel técnico como gerencial se contaba con la participación de esta parte de la sociedad panameña.

En las áreas de intervención el espacio creado por las mesas temáticas abrió la posibilidad para que las diferentes organizaciones y/o individuos tuvieran la oportunidad de dialogar y aportar sus opiniones y perspectivas sobre los temas de desarrollo económico local relevantes para las zonas rurales atendidas por el PC.

b. Unidos en la acción.

Papel de la Oficina del Coordinador Residente y sinergias con otros programas conjuntos del fondo-ODM.

Elementos innovadores en armonización de procedimientos y prácticas de gestión.

Formulación, planificación y gestión conjunta de las Naciones Unidas

Para apoyar la gestión conjunta de los programas, la Oficina de la Coordinadora Residente contó con una oficial dedicada al seguimiento y evaluación de los mismos. Este oficial tuvo contacto constante con los programas y procuró garantizar un verdadero trabajo conjunto basado en la toma de decisiones sobre la evidencia y la rendición de cuentas de forma participativa. Cuando correspondió, se utilizaron los espacios de las reuniones mensuales UNCT para conversar a nivel de Jefes de Agencia sobre el estado de los programas conjuntos y decisiones que tendrán impacto en su implementación. Adicionalmente, se reunió periódicamente a los puntos focales técnicos de las agencias ONU para revisar temas comunes. Por programa se utilizó el espacio generado por las Unidades/Comités de Coordinación/Ejecución a nivel técnico (agencias/contrapartes/sociedad civil) para asegurar una relación estrecha y fluida con los actores, "tomar el pulso" del PC y ver que decisiones hay que tomar para garantizar una implementación efectiva de las actividades que llevará el PC a obtener los resultados esperados. Al nivel político, el espacio utilizado fue el proporcionado por el Comité de Gestión/Gerencia de Programas. Para agilizar ciertos procesos y para no atrasar otros, cuando no era práctico realizar una reunión in situ se utilizó el correo electrónico como mecanismo de intercambio.

Adicionalmente, desde la OCR se realizó un trabajo de fortalecimiento de todos los PCs del Fondo-ODM en temas de seguimiento y evaluación, con un enfoque en una mejora en las prácticas de cada programa en la metodología de gestión basada en resultados. Como parte de este esfuerzo se estableció un Grupo ("Task Force") de SyE que reunió a los Gerentes y otros funcionarios seleccionados de los PCs para conversar de manera conjunta y periódica sobre el seguimiento de los PCs. Con la colaboración de la OCR se generaron estos tipos de espacios de interacción e intercambio de lecciones aprendidas entre los PCs que potenciaban la convergencia de las mismas.
El empoderamiento de la estructura central de coordinación (la Unidad de Coordinación) y la visión coordinada y estratégica del Coordinador del PC fue un elemento fundamental para la gestión del PC. El hecho que la Unidad y los consultores nacionales de las agencias no-residentes trabajaran en la misma oficina fue un elemento innovador de este PC, comparándolo a los otros programas conjuntos del Fondo-ODM en el país. Contar con una oficina separada también fomentaba la imagen de un trabajo unificado de todas las agencias y contrapartes y no un PC que operaba desde las oficinas de una u otra agencia en específico.

Por último, la puesta en marcha de reuniones periódicas a nivel técnico sirvió para mejorar la formulación, planificación y gestión conjunta no solo de Naciones Unidas, sino también de las contrapartes nacionales.

III. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

a. Informar acerca de lecciones aprendidas y buenas prácticas claves que facilitarían el diseño y la implementación de programas conjuntos futuros.

Algunas **lecciones aprendidas**, junto con sus recomendaciones correspondientes, para futuras iniciativas conjuntas incluyen:

Inclusión de los actores relevantes en la construcción de soluciones.
Aprendizaje: La participación inclusiva y activa de los beneficiarios y socios en la implementación desde las etapas iniciales de diseño y planificación de los programas fue clave para aumentar la sostenibilidad de los resultados esperados.

Recomendación: Se debe considerar un tiempo adicional en la formulación del programa y posteriormente en su etapa de arranque para que se pueda definir de forma compartida la estrategia de acción, objetivos, resultados esperados y forma de funcionar, con los socios nacionales y los beneficiarios mismos e incorporarlos en la planificación de las acciones a desarrollar, compartiendo las modalidades de funcionamiento y de seguimiento. Adicionalmente, se recomienda que periódicamente se haga una retroalimentación participativa y que se asegure que la planificación

tenga suficiente flexibilidad como para cambiar el plan de trabajo y adaptarlo a cambios en el contexto del país si fuera necesario.

Coordinación de actores y acciones.
Aprendizaje: La complejidad de estos programas y el número de actores directamente involucrados en la ejecución de actividades implicó la necesidad de establecer un período de inducción y organización al comienzo del programa para alinear al equipo técnico. Debe existir cierta centralización en el diseño, planificación, gestión y rendición de cuentas. Por otra parte, la dispersión de actividades e iniciativas en las áreas de intervención no permitió focalizar las acciones conjuntas en determinados territorios.

Recomendación: Se debe asegurar mayor precisión en las intervenciones y en la identificación del público objetivo durante la formulación y planificación de un programa Una discusión previa sobre lo que cada actor entiende por los ejes temáticos y como se distribuirán los recursos es altamente aconsejable.

Simplificación de los procesos administrativos.
Aprendizaje: Los manejos administrativos de las Agencias participantes muchas veces dilataron los procesos y no permitieron un conocimiento claro de las inversiones y actividades planificadas y realizadas.

Recomendación: Con el fin de facilitar los procesos de manera oportuna, se debe repensar la forma en que se manejen los fondos y procesos administrativos, que en estos programas conjuntos se rigieron por las distintas normas y procedimientos establecidas por cada agencia lo cual, en varias ocasiones, generaba demoras.

Visión hacia la sostenibilidad de las iniciativas.
Aprendizaje: La presión por implementar y mostrar resultados en poco tiempo dificultó mantener una visión encaminada hacia la sostenibilidad de las iniciativas prioritarias.

Recomendación: Se sugiere considerar plazos más largos para la implementación, dado que se trata de procesos complejos para reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de los beneficiarios y demás socios. Dicho eso, habría que considerar resultados de mediano plazo en la estrategia de seguimiento. Donde corresponde se deben contemplar acuerdos y convenios con los socios para generar apropiación y establecer acciones posteriores una vez haya concluido el programa.

Comunicación y visibilización conjunta.
Aprendizaje: La falta de alineación y coordinación desde el comienzo, provoca que un programa de esta naturaleza y complejidad se perciba como un conjunto de acciones desarticuladas y que las acciones individuales se vieran por fuera de un marco homogéneo y estratégico. En algunos casos, resultó más importante la visibilidad de cada Agencia a nivel individual, en lugar de la Asociación entre el SNU y de los socios nacionales.

Recomendación: Se recomienda que la labor de comunicación y gestión de conocimiento deba estar concentrada de forma transversalizada, como un conjunto y no por agencia o institución. En el caso de programas como los del Fondo-ODM, se aconseja que la única imagen pública sea la del conjunto de socios (en este caso representado por el Secretariado F-ODM, y no de cada socio o actor) Desarrollar una estrategia de comunicación e incidencia desde el inicio y no al ´termino del mismo PC.

Continuidad de funcionarios y personal.
Aprendizaje: La alta rotación de funcionarios institucionales y otro personal dificulta la toma de decisiones e implementación de actividades dada la necesidad de reconstruir una memoria del Programa Conjunto para los recién llegados.

Recomendación: Para permitir una continuidad de entendimiento y visión colectiva, se debe mantener la información actualizada a nivel técnico y gerencial. Sería conveniente generar mecanismos de

memoria, y también sistemas electrónicas de conservación del historial del programa, que también pueden servir para el seguimiento y evaluación, y para mitigar la rotación de técnicos del programa.

Un seguimiento eficiente para una Gestión Basada en Resultados.
Aprendizaje: La falta de estrategias y planes de seguimiento conjuntos establecidos desde el comienzo de los programas y la participación poca efectiva de algunos actores involucrados en el desarrollo de los marcos de resultados, y la exigencia del F-ODM de que cada una de las agencias de SNU ejecutaran un mínimo del 70% de su presupuesto asignado del año en curso para poder efectuar el siguiente desembolso a cualquier agencia participante, llevó a un seguimiento enfocado más en lo programático y operativo *("activitis")* para cumplir con las exigencias del donante, en vez de una gestión basada en resultados que contribuía a la toma de decisiones estratégicas para el logro de las metas establecidas dentro del marco de resultados del programa.

Recomendación: Dar tiempo suficiente para una preparación conjunta efectiva (con todos los actores involucrados y no solo por las agencias del SNU), en la cual se defina claramente los roles y responsabilidades de las agencias, instituciones contrapartes y otros actores relevantes dentro la estrategia conjunta y el marco de resultados. Igualmente se sugiere que se eliminen requisitos arbitrarios como el anteriormente mencionado del 70% de ejecución para los desembolsos, que se traducen en incentivos perjudiciales, en este caso poner mayor atención realizar las actividades, que a realizarlas de una manera conjunta efectiva. Por último, se debería sensibilizar a los actores para que entiendan el seguimiento como un elemento central para el éxito del programa y no como una tarea adicional al momento de elaborar informes.

Un número razonable de actores principales.
Aprendizaje: Un número elevado de actores principales frecuentemente retrasa la toma de decisiones sobre el desarrollo de planes de trabajo y la implementación de actividades programadas dado las prioridades diversas de los mismos, la falta de tiempo disponible para dedicar a las reuniones colectivas, múltiples visiones sobre cómo llegar a los resultados esperados, ente otros. Adicionalmente, en el caso de las Agencias del SNU, la incorporación de agencias no-residentes periódicamente implicaba un reto adicional al momento de tomas de decisiones colectivas.

Recomendación: Durante la fase de diseño del programa se debería realizar un análisis detallado de los actores principales que estarán participando para garantizar que hay una visión homogénea sobre cómo alcanzar los objetivos generales. Antes de la implementación del programa se deberían definir claramente los roles y responsabilidades de cada actor y también definir los mecanismos para la toma de decisiones operativas y estratégicas, como puede ser la focalización de los objetivos y resultados para reducir la cantidad de socios o reducir el riesgo de dispersión.

La incorporación de una perspectiva de género en la implementación de actividades.
Aprendizaje: Una alta participación de mujeres en un programa no es necesariamente un indicador de una incorporación de una perspectiva de género. La incorporación de una perspectiva de género en el seguimiento y evaluación de un programa va más allá de una simple desagregación de datos por hombre/mujer y niño/niña.

Recomendación: Es fundamental incorporar desde la fase de diseño un enfoque que considera las diferentes oportunidades, las diferentes necesidades y las interrelaciones existentes entre los hombres y las mujeres. También se sugiere realizar capacitaciones y sensibilizar a los actores principales y otros socios y beneficiarios del programa en temas de incorporación de una perspectiva de género en la implementación de actividades y en los procesos de seguimiento y evaluación correspondientes.

Tiempos suficientes para procesos de desarrollo.
Aprendizaje: Sentar las bases para la generación de cambios significativos en procesos de desarrollo es un tema complejo que requiere de programas y proyectos de mediano o largo plazo.

Recomendación: Para programas con grandes aspiraciones de cambios, considerar un tiempo no menor de cinco años para alcanzar los objetivos esperados.

Por otra parte, algunas **buenas prácticas** que se pueden destacar de la experiencia incluyen:

Establecimiento de una Unidad de Coordinación con oficina propia.
El hecho de contar con una oficina independiente, que en este caso también facilitaba espacio de trabajo para los consultores vinculados a las agencias no-residentes, contribuía a una coordinación conjunta bajo el espíritu de *Unidos en la Acción*. Adicionalmente, proporcionaba un punto de encuentro estándar para todas las reuniones que se llevaban a cabo entre las agencias y contrapartes para una planificación y toma de decisiones consensuada entre todos los actores vinculados con el PC.

Presencia continua en las áreas de intervención/Coordinación a nivel local.
A pesar de que las oficinas de la Unidad de Coordinación, de las agencias y de las contrapartes que no cuentan con una fuerte presencia en las provincias, se encontraban en la Ciudad de Panamá, se desplazaban frecuentemente a las áreas de intervención para conversar y coordinar directamente con los actores locales. Esto contribuía a una mayor apropiación y empoderamiento a nivel local/rural de las iniciativas implementadas dentro del marco del programa ya que daba la oportunidad de hablar directamente con las agencias y contrapartes para definir el trabajo por hacer, cambiar de estrategia, tomar decisiones basadas en un seguimiento de las actividades, etc. y no tener que conversar únicamente con consultores contratados para una u otra actividad en específico. En este sentido es importante resaltar también la oficina regional de una de las agencias del programa (FAO), y la fuerte presencia en lo local de algunas contrapartes (MIDA en particular).

b. Informar sobre todo enfoque de desarrollo innovador que haya surgido como resultado de la implementación del programa conjunto.

Turismo rural como motor de crecimiento
Haber acordado que el *motor de crecimiento* de las áreas de intervención sería el turismo rural, y que por lo tanto las rutas turísticas serían la base sobre la cual se apoyarían los proyectos agroturisticos, artesanales y mixtos, como así también los encadenamientos productivos fue un enfoque de desarrollo innovador para la región atendida.

Contar con mayor conocimiento y técnicas para apropiarse del modelo turístico ha fortalecido las organizaciones existentes y ha abierto las puertas a la creación de nuevas organizaciones con personería jurídica. La identificación de rutas turísticas en conjunto con ATP y en coherencia con el Plan Maestro de Turismo, y la elaboración de productos turísticos desarrollados con las comunidades involucradas y con operadores del sector privado, generó la necesidad, para los proveedores de los productos, de organizarse para poder incorporarse formalmente a las dinámicas de la economía local, además de poder recibir el apoyo del PC en cuanto a las facilidades turísticas.
Esto significó un proceso de formación de asociaciones de artesanos y emprendedores de servicios turísticos en el marco de la reglamentación prevista en la dirección de Desarrollo Rural del MIDA. En el caso de los artesanos se formó adicionalmente una asociación de segundo nivel (federación) que agrupa a todos aquellos involucrados en el Programa Conjunto.

Antes no existía una instancia de concentración del desarrollo territorial en Coclé. La asistencia técnica para la elaboración de productos turísticos a los miembros de las comunidades ha fortalecido las capacidades de los socios del Programa Conjunto y actores de la mesa temática de turismo y artesanía. Por otra parte, las giras de validación de estos productos turísticos han permitido definir la oferta de estos productos logrando el compromiso de algunos operadores turísticos para la promoción de las rutas creadas con el PC en el ámbito de su oferta en el mercado nacional e internacional.

Este proceso también ha apoyado a los gobiernos e instituciones locales a analizar el valor del turismo rural como un elemento importante para traer recursos adicionales para las comunidades en las áreas de intervención. En algunos casos esto resultó en la inclusión de recursos para el tema de turismo rural en los presupuestos de los gobiernos locales (Alcaldía de la Pintada), de instituciones nacionales o de entidades académicas a nivel local (Universidad del Trabajo en Penonomé). En otros, asociaciones comunitarias creadas y empoderadas a través del programa conjunto, formadas por personas humildes y principalmente productores de bienes artesanales y servicios turísticos, con un

enorme esfuerzo personal y familiar, han aportado recursos propios para comprar terreno para la construcción de facilidades turísticas. Este último ejemplo refleja un cambio radical en positivo, de la cultura de las familias rurales, beneficiadas por el Programa Conjunto Sector Privado.

Además, el proceso de fortalecimiento organizacional dirigido a los grupos de pequeños productores ha potenciado su capacidad de gestión y de proyección comunitaria a nivel local, para interactuar con el sector público y privado presente en el territorio en la búsqueda de soluciones y generando nuevas alternativas para la comercialización de los productos de sus comunidades, estableciendo las bases para la formación y consolidación de alianzas estratégicas en el ámbito productivo, comercial y social.

Enfoque en la Innovación

La transferencia e intercambio de información y conocimiento a través de los CIDERs) propuestos por el Programa Conjunto Sector Privado destaca la importancia de la **innovación** en los productos y procesos productivos y de servicios turístico artesanales en el medio rural, con énfasis en las zonas de intervención. El programa, en conjunto con AMPYME, llegó a sentar las bases para el desarrollo de un CIDER piloto en Coclé, como modelo para la futura creación de otros CIDER en otros sectores y áreas (tomando de referencia el sistema de los Centros de Innovación Tecnológica en Perú) lo cual apunta a la importancia del tema de la innovación de una manera novedosa para Panamá. Otras intervenciones se enfocaban en introducción de procesos y tecnologías innovadoras para mejorar los emprendimientos de los beneficiarios.

"Emprender para salir de la pobreza": En contraste a otros programas que han intervenido en el interior de Panamá y que han tenido un enfoque asistencialista, el Programa Conjunto ha podido brindar un empoderamiento e independencia importante a los beneficiarios a través del emprendimiento y el fortalecimiento de sus capacidades emprendedoras. Se han contribuido además, a una cultura emprendedora en el interior. Los beneficiarios pueden identificar oportunidades de negocio y nuevos mercados que no solo contribuyen al desarrollo y crean empleo, pero brindan nuevos servicios y productos y abastecen necesidades y resuelven problemáticas. En efecto, se ha brindado un cambio de conducta y de cultura emprendedora, en donde las problemáticas de las comunidades pueden convertirse en oportunidades. Al mismo tiempo, se les ha abierto la puerta a los beneficiarios a que puedan incorporarse a cadenas de valor nacionales e internacionales y que vean que pueden tener un rol activo vinculándose y aprovechándose de oportunidades empresariales que surgen de la responsabilidad social de las grandes empresas en el país, y que no necesariamente están vinculadas a la creación de impacto económico.

c. Indicar principales obstáculos, entre otras demoras durante la implementación del programa.

a. Limitaciones internas del programa conjunto.

b. Externas al programa conjunto.

c. Principales acciones de mitigación puestas en práctica para superar estas restricciones.

Tal como fue analizado durante el proceso de evaluación intermedia, y resumido en la Sección I sobre Objetivos del presente informe, el diseño original del Programa Conjunto fue un limitante significativo durante la primera etapa de implementación. Como dijo el informe de evaluación de medio término:

> *"Aunque el objetivo del PC es* relevante*, el diseño inicial no fue considerado* pertinente *para contribuir a atenuar la pobreza en la población beneficiaria seleccionada en el plazo previsto por el mismo, salvo que se focalice su cobertura territorial y de beneficiarios sobre los micro empresarios existentes con cultura asociativa, empresarial y orientada a los mercados, que es la recomendación actual. La debilidad de la formulación del PC se refleja en el marco de resultados del Programa, ya que los mismos y los productos correspondientes son demasiado imprecisos."*

Más específicamente, la definición compleja y poco precisa del beneficiario esperado y su nivel de asociatividad u organización empresarial, junto con la amplia cobertura territorial planificada, dificultó intervenciones focalizadas, coherentes y efectivas.

Adicionalmente, la complejidad de este programa y el número de socios directamente involucrados en la ejecución de las actividades (5 Agencias, 5 Contrapartes Institucionales, 1 Organización de la Sociedad Civil) implicó la necesidad de establecer un período de inducción y organización al comienzo del programa para alinear al equipo técnico, y también gerencial/político, cosa que no fue considerada en los procesos de diseño y ejecución inicial. La alineación y coordinación limitada al comienzo del programa, dados los desafíos mencionados en la primera sección, y las debilidades de la Coordinación, significó un retraso en la plena ejecución de actividades y una demora en el logro de los resultados esperados. En este punto, también vale la pena notar que el PC estuvo sin un Coordinador por un periodo de aproximadamente seis meses, lo cual significó otro obstáculo interno durante el segundo semestre del 2011.

Además, antes de la segunda reformulación estratégica más que un PC con un marco homogéneo y estratégico, muchos percibían al programa como un acumulado de acciones desarticuladas de varias agencias junto con sus socios a nivel nacional y/o local. Adicionalmente, esta desarticulación se retroalimentó con la poca coordinación y verdadera participación de todos los actores involucrados en el programa.

La evaluación intermedia pudo observar que:

> *"La falta de un* proceso de formulación participativo, *a través del cual se pudiera haber logrado quizás superar algunos de estos problemas al someter el PC a la* validación y consenso *por parte de los diferentes actores (públicos, privados, sociedad civil y beneficiarios), condujo a este marco de resultados y una definición demasiado amplia de resultados, productos y actividades, en lugar de una focalizada y concreta. Un ejercicio de este tipo hubiera permitido que los diferentes sectores interesados pudiesen expresar su visión acerca de la lógica del PC, la estrategia, la política, acciones, resultados, productos previstos, su compromiso con el mismo y sugerir los cambios necesarios para incrementar la eficacia, eficiencia, coherencia e impacto del mismo"*

La falta de la plena participación y apropiación del programa por parte de algunas contrapartes llevó a un *impasse* crítico que amenazó con cerrar de forma anticipada el Programa Conjunto. Esta situación duró desde el 14 de julio del 2011, tras una nota de la contraparte líder que comunicaba la decisión de no continuar el Programa, la cual fue anulada mediante otra nota de reconsideración con fecha del 28 julio, hasta el 26 de agosto del 2011 con la reunión del Comité Ejecutivo Nacional donde se nombra AMPYME como contraparte co-líder en el Programa.

Para remediar los desafíos de diseño y programación, como se ha mencionado en otras secciones de este informe, se realizaron dos reformulaciones del programa conjunto. En la segunda de estas cabe resaltar que se priorizó un mejor alineamiento con las políticas públicas nacionales y los planes estratégicos existentes de las contrapartes estatales. En cuanto a la participación activa y trabajo "conjunto" en todos los sentidos se fortaleció la estructura de gobernanza tanto a nivel técnico como gerencial del Programa, se superaron en gran medida las limitantes en la Coordinación, se establecieron reglamentos claro de programación, revisión de documentos y seguimiento, se establecieron reuniones periódicas, sobre todo a nivel técnico, entre otros.

En cuanto a limitaciones externas es importante notar que en el caso particular de este programa, la puesta en marcha de los nuevos resultados y productos durante la segunda etapa de implementación (es decir, post-evaluación intermedia) se vio severamente afectado por el tiempo transcurrido desde la aprobación del nuevo marco estratégico y el POA del último periodo (19 de abril del 2012) y la eventual no aprobación del tercer desembolso (25 de octubre del 2012) de fondos, sin responsabilidad del equipo del Programa Conjunto. Durante esos cinco meses tuvieron lugar múltiples sesiones de trabajo, a solicitud de AECID como donante y miembro del Comité Ejecutivo Nacional, entre las agencias y contrapartes del programa con el afán de ajustar las actividades y focalizar aún más los resultados concretos. Revisiones pormenorizadas tuvieron lugar para garantizar una mejor gestión por resultados y que implicaban una priorización en la planificación más que en la ejecución de actividades. A pesar de este enorme esfuerzo, si bien el Secretariado aprobó una extensión de casi

seis meses de tiempo, negó el último desembolso de fondos, causando no una tercera reformulación sino una reducción y eliminación de actividades desarrolladas y acordadas entre los socios implementadores del programa. Todo esto implicó una desviación parcial de tiempo y una reducción financiera parcial o total, y por consecuencia la eliminación total, de algunas iniciativas.

Otro limitante externo que se pudo observar a lo largo del programa fue la alta rotación de funcionarios asignados al Programa Conjunto, sobre todo a nivel de las contrapartes nacionales, y a menor escala por parte de las agencias del Sistema de Naciones Unidas. Para mitigar esta situación, dado que escapa el alcance del mismo Programa, con la llegada del segundo Coordinador se hizo un esfuerzo importante para centralizar información relevante con el fin de reducir la pérdida de memoria histórica producto de los cambios en personal.

d. Describir y evaluar de qué manera la función de supervisión y evaluación (M y E) ha contribuido a:

- ***a. Mejoras en la gestión del programa y en el logro de los resultados de desarrollo.***
- ***b. Mejoras en la transparencia y en la responsabilidad mutua.***
- ***c. Aumento de las capacidades y procedimientos nacionales para M y E y recopilación de datos.***
- ***d. ¿Cuán útil resultó para el programa conjunto el proceso de evaluación a mitad de período?***

Con el trabajo de fortalecimiento de los sistemas de M&E, y particularmente el trabajo llevado a cabo durante el segundo semestre del 2011, se realizó un esfuerzo adicional para establecer y poner en práctica procesos de seguimiento dentro del programa conjunto que contribuyeron a convertir las reuniones periódicas, sobre todo del equipo técnico, en momentos de seguimiento y análisis donde se pudo crear un espacio para la reflexión y toma decisiones estratégicas en base a una revisión participativa del Programa Conjunto. Como parte de este proceso, y a solicitud de algunos puntos focales de este programa con relación al fortalecimiento de capacidades nacionales en la materia, cuando se diseñó el trabajo de fortalecimiento de los sistemas de M&E desde la Oficina de la Coordinadora Residente, se incluyó una capacitación de M&E con enfoque en gestión basada en resultados donde participaron no solo funcionarios y consultores de las Agencias participantes, pero también algunos puntos focales a nivel técnico de las contrapartes nacionales. El taller ayudó a aumentar el conocimiento técnico del equipo del PC sobre metodologías de seguimiento que servirían tanto para este programa como para otras iniciativas.

Para el PC el proceso de evaluación intermedia fue fundamental. La segunda reformulación del programa se elaboró en su gran mayoría en base a las recomendaciones proporcionadas por el evaluador durante su misión al terreno y en el informe mismo y con la participación activa de las contrapartes nacionales en el alcance de las acciones diseñadas. También fue importante el esfuerzo llevado a cabo a finales del PC para establecer un tipo de línea de base como punto de referencia.

e. Describir y evaluar de qué manera las funciones de comunicación y promoción de la participación han contribuido a:

- ***a. Mejorar la sustentabilidad del programa conjunto.***
- ***b. Mejorar las oportunidades para repetir o ampliar el alcance del programa conjunto o de alguno de sus componentes.***
- ***c. Proporcionar información a beneficiarios/titulares de derechos.***

Una debilidad del PC fue no contar con una estrategia de comunicación e incidencia desde el comienzo del programa. Sin embargo, durante la etapa de finalización del PC se contrató a un especialista de comunicación para apoyar en el desarrollo de productos de comunicación específicos como *brochures* de la oferta en varias comunidades y de las rutas. Adicionalmente, con la ATP se desarrollaron libros donde se detallaba la oferta de las diferentes zonas de intervención.

f. Informe las oportunidades para repetir o ampliar el alcance del programa conjunto o de alguno de sus componentes.

a. ¿Con qué grado de detalle el programa conjunto ha evaluado y sistematizado los resultados de desarrollo, con la intención de aplicarlos como evidencia para la reiteración o ampliación del programa conjunto o de alguna su componentes?

Para analizar en mayor profundidad el Modelo DEL utilizado se realizó una consultoría para llevar a cabo un estudio del modelo con el fin de contar con insumos y evidencia para futuras iniciativas que le darían continuidad a los componentes centrales trabajados durante la implementación del Programa Conjunto.

Las distintas agencias también coordinaron varias sistematizaciones de acciones o iniciativas específicas.

b. Describir ejemplos, si los hubiera, de la reiteración o ampliación que se está llevando a cabo.

Varias agencias y ministerios se encuentran en distintas fases de conversaciones para concretar nuevos proyectos y programas para seguir ampliando y profundizando en las acciones e iniciativas comenzadas con el Programa Conjunto.

En ese sentido algunos ejemplos conversados por los miembros del Comité de Gerencia incluyen:

- Como consecuencia del trabajo realizado dentro del marco del PC, AMPYME ha creado un nuevo proyecto dentro de la estructura de la institución que cuenta con presupuesto propio.
- Discusiones sobre una propuesta de proyecto entre AMPYME y PNUD de seguir trabajando el tema de la innovación a través de una continuación del trabajo con los Centros de Innovación. En ese sentido se informa que AMPYME ha apartado un terreno en Coclé.
- ATP seguirá fortaleciendo los vínculos entre la innovación y el turismo en el ámbito rural. También se continuará trabajando la comercialización de las rutas. En ese sentido la Autoridad comenta que las actividades realizadas (y pensadas en cuanto a la sostenibilidad) responden directamente al Plan Maestro de Turismo actual.
- MIDA y ATP seguirán desarrollando la iniciativa de fincas agroturísticas.
- MIDA impulsará la capacitación de nuevos técnicos de la metodología utilizada con el PC. Para funcionarios y técnicos de la institución se trabajará para seguir fortaleciendo las capacidades instaladas.
- MIDA menciona la convención con la Cooperación Española sobre estos temas que sigue vigente.
- MEF seguirá apoyando las iniciativas de Cooperación Sur-Sur comenzadas con Perú dentro del marco del PC.
- FAO informó que, a solicitud del Gobierno de Panamá a través del MIDA, está gestionando fondos de su Programa de Cooperación Técnica para asegurar la transferencia de los métodos y herramientas utilizadas por la Institución dentro del PC a los extensionistas y promotores de desarrollo rural del MIDA.
- UNCTAD seguirá trabajando políticas de emprendimiento con AMPYME.

c. Describir la estrategia de salida del programa conjunto y evaluar de qué manera dicha estrategia ha mejorado la sustentabilidad del programa.

Las Agencias del Sistema de Naciones Unidas y las instituciones de gobierno a nivel nacional seguirán trabajando en los temas identificados dentro del marco del PC. Como se menciona anteriormente, en algunos casos han identificado próximas líneas de trabajo, a partir de los resultados del PC *Red de oportunidades empresariales para familias pobres*, y están explorando maneras de concretar la sostenibilidad de lo empezado con el Programa Conjunto. En este sentido un ejemplo es la formalización con personería jurídica de las redes artesanales, a través de la FEPAT, misma que les permitiría ser sujetos a oportunidades financieras a posteriori.

IV. SITUACIÓN FINANCIERA DEL PROGRAMA CONJUNTO

a. Brindar un estado financiero final del programa conjunto en las siguientes categorías:

	Presupuesto total originalmente aprobado	Presupuesto total transferido (luego de la no aprobación del 3er desembolso)	Presupuesto total comprometido	Presupuesto total desembolsado
PNUD	$2,493,100	$1,312,865		
FAO	$1,839,500	$1,261,985		
ONUDI	$2,067,168	$1,441,218	$119	$1,441,099
OMT	$802,500	$570,868		
UNCTAD	$797,732	$556,179	$4,500.51	$551,700.49
TOTAL	$8,000,000	$5,143,115		

b. Explicar saldos pendientes o variaciones respecto del presupuesto original.

En relación a la reducción de $2,856,855 del presupuesto original cabe notar que durante casi seis meses (mayo-octubre 2012) tuvieron lugar múltiples sesiones entre la AECID y las agencias y contrapartes del Programa Conjunto para finalizar un presupuesto aceptable para todas partes con relación a la solicitud del tercer desembolso, con el afán de ajustar las actividades y focalizar mejor los resultados concretos. En ese sentido revisiones pormenorizadas tuvieron lugar a solicitud de la AECID para garantizar una mejor gestión por resultados. A pesar de que este acompañamiento parecía indicar una forma de asegurar que los ajustes aplicados iban a cumplir con las exigencias del Fondo-ODM, desafortunadamente no fue el caso y el Secretariado eventualmente tomó la decisión de no aprobar el último desembolso, aun cuando fue presentada con una notable reducción en su monto total original.

V. OTROS COMENTARIOS E INFORMACIÓN ADICIONAL

Con la firma de este documento las agencias participantes de Naciones Unidas (OPNU) certifican que el programa ha sido operativamente completado.

OPNU	NOMBRE	TITULO	FIRMA	FECHA
PNUD	Kim Bolduc	Coord. Residente / Rep. Residente		06/08/2013
FAO*	M. Castrejon	Oficial Encargado		11-7-2013
ONUDI	Ko. Bethke	Representante		5-7-2013
OMT	Z Sonmez	Executive Dir.		11-7-2013
UNCTAD	M.S. Yeter an-Farisi, chief, T.C. Unit			28/01/2013

* En terminología de FAO "actividades completadas".

VII. ANEXOS:

1. Lista de todos los documentos y estudios producidos por el programa conjunto.
2. Lista de todos los productos de comunicación creados por el programa conjunto.
3. Actas de la asamblea de revisión final del Comité de gestión del programa y del Comité directivo nacional.
4. Informe de evaluación final.
5. Marco M y E con valores finales y actualizados de los indicadores.

PC Fondo-ODM Sector Privado: Actualización Final del Marco de Resultados

Los **indicadores identificados en el marco de Resultados del PC para los beneficiarios/as institucionales** son los correspondientes al Resultado 1:

RESULTADO 1. PROCESOS LOCALES DE DESARROLLO MÁS EFICIENTES Y EFICACES BASADOS EN LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR PRIVADO EN ASOCIACIÓN CON EL SECTOR PÚBLICO.

(i) Incremento de las capacidades de los beneficiarios y actores públicos / privados locales para implementar procesos de desarrollo en los territorios de intervención del PC, medidos por el número de Planes Estratégicos de Desarrollo que están implementándose en el territorio.

Meta PC: 2. Meta cumplida: 2.

Medio de verificación: Planes de desarrollo implementándose.

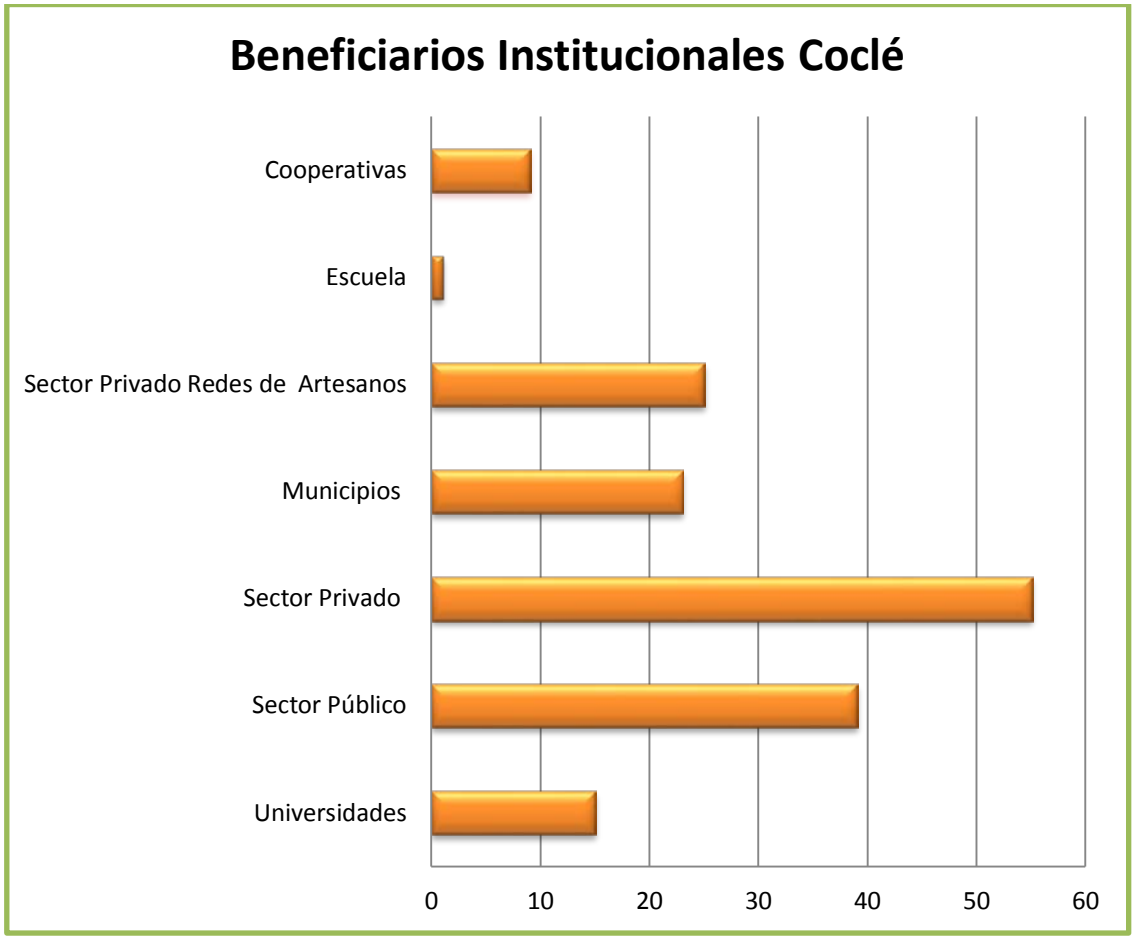
1. **Plan estratégico de desarrollo en Coclé (Mesa temática de turismo y artesanía).**

- Definido el sector turismo como eje de desarrollo local por los participantes públicos y privados de la mesa y por el Programa.
- Definida una ruta prioritaria para la intervención del PC, de acuerdo con ATP y los demás socios nacionales, que coincide con una mayor concentración de beneficiarios en esas áreas.
- Definidas con ATP las facilidades turísticas a implementar a lo largo de la ruta.
- Elaborado un Plan de fortalecimiento y asistencia a los miembros de la mesa temática, de acuerdo a las necesidades detectadas por el Comité de la mesa de Entrenamiento y Capacitación.
- Identificados los 4 puntos de inversión en la Ruta turística: Barrigón (ecoturismo), La Pintada (turismo cultural), Membrillo y El Águila (turismo cultural y ecoturismo).
- Aprobados, junto con la comunidad y las autoridades locales, los planes de facilitaciones turísticas e inversiones.
- Definidos los aportes de las autoridades locales a la Ruta.
- Fortalecimiento de la Mesa temática y redactado el plan estratégico de desarrollo de la misma Mesa.
- En negociaciones para un acuerdo de la Mesa con el Centro Regional Universitario de Coclé (CRUC) y la Universidad del Trabajo para que asuman la Secretaría Técnica de la Mesa.
- Validada la Ruta turística en Coclé con 5 tour operadores de nivel nacional.

Beneficiarios institucionales públicos y privados locales participantes en la Mesa temática de turismo y artesanía de Coclé
Centro Regional Universitario de Coclé. Universidad de Panamá.
Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de Panamá (AMPYME).
Autoridad del Turismo de Panamá (ATP).
Autoridad del Turismo de Panamá (ATP). Regional de Coclé.
Gobernación de Coclé.
Instituto Panameño Autónomo Cooperativo (IPACOOP).
Ministerio de Desarrollo Argopecuario de Panamá (MIDA). Agroturismo, Dirección Regional de Desarrollo Rural (DNDR), Agencia de Antón, Secretaría Técnica, Regional de Veraguas.

Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH).
Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá (MEF).
Ministerio de Comercio e Industrias de Panamá (MICI). Artesanías, Dirección General de Artesanos y Mercado de Artesanías de Coclé.
Ministerio de Obras Públicas de Panamá (MOP).
Museo de Penonomé.
Agricultores/as.
Asociación de Productores Orgánicos de Panamá (APROS).
Arte Coclé Aguadulce.
Artesanos/as.
Cámara de Turismo de Antón.
C.C.D.S. Las Delicias.
Cámara de Comercio.
Cámara de Turismo.
Cámara de Turismo de Aguadulce.
Cámara de Turismo de La Pintada.
Cámara de Turismo de Olá.
Cámara de Turismo de Penonomé.
Campetur.
Club de Leones de Penonomé.
Cluster Turismo de Coclé.
Comercio Artesanías.
Comité de Desarrollo Territorial de Santa Fe.
Desing PTY Desarrollo Web.
Guía de turismo.
Hostal Villa Carmen.
Hotel Interamericano.
INSFRASA.
ISDELL.
PROCAJA.
Redes de Artesanos de Vaquilla.
Red Nacional de Organizaciones de la Micro y Pequeña Empresa (REDNOMIPEM).
Servicios y Soluciones.
Turismo La Pintada.
Alcaldía de Antón.
Alcaldía de La Pintada.
Alcaldía de Olá.
Alcaldía de Aguadulce.
Alcaldía de Natá.
Alcaldía de Penonomé.

Alcaldía de Santa Fe.
Representantes del Corregimiento de Piedras Gordas.
Consejo Municipal de La Pintada.
Escuela José Nadal Silva.
COOCAF RL.
Cooperativa de Productores El Nazareno.
Cooperativa de Agroturismo de Santa Fe.
Cooperativa Productores Zaratí.
Cooperativa Salinera.
Red de Artesanos de El Águila.
Red de Artesanos de Machuca.
Red de Artesanos de Santos Ortiz.
Red de Artesanos de Vaquilla.
Red Artesanal de Membrillo.



2. Plan de desarrollo en Veraguas.

- Alianza del PC con el Consejo de Desarrollo Local en Santa Fe. Fortalecimiento organizativo del Consejo e implementación de un proyecto de agroturismo dirigido al desarrollo económico local de Santa Fe, diseñado por el Consejo y aprobado por la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial Sostenible (ECADERT).
- Fortalecimiento de la cooperativa de turismo Santa Fe que, por decisión de todos los miembros del Consejo, fue identificada como el motor de la oferta de servicios turísticos e informativos del Distrito.
- Aporte de un terreno por parte de la Alcaldía para la construcción del "*information point*" turístico (manejado por la cooperativa) a la entrada del pueblo.

Beneficiarios institucionales públicos y privados locales participantes en el fortalecimiento del Consejo de Desarrollo Local de Santa Fe
Junta Directiva del Consejo de Desarrollo Local.
Cooperativistas de Turismo.
Ministerio de Desarrollo Agropecuario de Panamá (MIDA).
Instituto Panameño Autónomo Cooperativo (IPACOOP).
Fundación Héctor Gallego.
Asociación de Orquídeas.
Municipio de Santa Fe.

(ii) Incremento de la eficiencia y eficacia de los procesos de desarrollo local impulsando en forma articulada los ejes de desarrollo del territorio, medido por el número de ejes de desarrollo utilizados para impulsar los procesos de desarrollo local.

Meta PC: 1. Meta cumplida: 1.

Medio de verificación: (ii) Eje de desarrollo utilizado para impulsar los procesos DEL.

- Tanto en Coclé como en Veraguas se identificó el sector turismo como eje de desarrollo local.

Producto 1.1. Procesos de Desarrollo Económico Local públicos y privados fortalecidos.

(i) Nº de planes de desarrollo económico local implementados.

Meta PC: 2. Meta cumplida: 2.

Medio de verificación: (i) Resoluciones oficiales de aprobación de los planes.

- Plan de desarrollo en Coclé.
- Plan de desarrollo en Veraguas.

(ii) Nº de facilidades turísticas de valor agregado a lo largo de la ruta turística diseñada.

Meta PC: 4. Meta cumplida: 11.

Medio de verificación: (ii) Planes oficiales de instalación y/o creación de las facilidades.

- Se creó una ruta turística de turismo rural (agroturismo, turismo cultural y ecoturismo) en Coclé (La Pintada y Penonomé) y una ruta turística (agroturismo, turismo cultural, ecoturismo y turismo de aventura) en Veraguas (Santa Fe).

Facilidades turísticas en la ruta de Coclé
1. Parador Turístico en el Águila.
2. Parador Turístico con sitio para acampar en Barrigón.
3. Centro de Información Turística 4. Exposición Permanente del Sombrero Pintado en La Pintada.
5. Rancho de venta y exposición de artesanías en Membrillo.

Facilidades turísticas en la ruta de Santa Fe
6. Centro de Información Turística.
7. Estancia Ecológica de El Alto.
8. Casa del recuerdo del Padre Héctor Gallegos.
9. Fincas Agro – Turísticas.
10. Hospedajes Rurales.
11. Ruta de las Orquídeas.

(iii) Nº de Comités/mesas temáticas que adquieren personalidad jurídica luego de haber sido formalizado.

Meta PC: 2. Meta cumplida: 1.

Medio de verificación: (iii) Informes de las agencias e instituciones.

- Se formalizó una Federación de Asociaciones en el marco de la Mesa Temática de Coclé.

(iv) Capacidad de planificación de los actores del DEL fortalecida a través de la elaboración de proyectos de trabajo/ planes (medido por el número de Planes de Trabajo en ejecución).

Meta PC: 6. Meta cumplida: 3.

Medio de verificación: (iv) Planes de trabajo existentes toman en cuenta temas de DEL abordados.

- Plan de trabajo con el Consejo de Santa Fe.
- Plan de fortalecimiento y asistencia a los miembros de la Mesa temática de turismo y artesanía de Coclé.
- Plan estratégico de desarrollo de la Mesa temática de turismo y artesanía de Coclé.

(v) Capacidad de desarrollar sinergias entre actores del DEL, a través del número de alianzas o convenios (medido por el número de alianzas y convenios directos o indirectos logrados).

Meta PC: 3. Meta cumplida: 4

Alcaldía de La Pintada (Coclé)	1. Decreto nº 225 (Del 31 de octubre de 2012) por medio del cual la Alcaldía de La Pintada autoriza el uso de un espacio físico para montar la exposición del Sombrero Pintao, parte de la ruta turística del mismo nombre, en la provincia de Coclé.
	2. Decreto nº 246 (Del 27 de febrero de 2013) por medio del cual la Alcaldía de La Pintada autoriza al PC el uso de un espacio físico para montar el Centro de Información Turística del Distrito, que será puesto en funcionamiento por la Alcaldía.
	3. Decreto nº 251 (Del 24 de abril de 2013) por medio del cual se reconoce la existencia de la mesa temática de turismo y artesanías de Coclé como espacio de diálogo abierto público-privado deliberativo y de accionar para el fortalecimiento del desarrollo agro turístico y artesanal y se respaldan todas sus actividades.
Municipio de Penonomé (Coclé)	4. Resolución Alcaldicia nº006 (Del 23 de abril de 2013) por medio de la cual se reconoce la existencia de la mesa temática de turismo y artesanías de Coclé como espacio de diálogo abierto público-privado deliberativo y de accionar para el fortalecimiento del desarrollo agro turístico y artesanal y se respaldan todas sus actividades.

(vi) Capacidades de negociación, planificación, y manejo de los conflictos mejoradas a través de Asistencia Técnica brindada por el PC (medido por cantidad de AT brindada).

Meta PC: 12. Meta cumplida: 12.

ONUDI

Dirigidas a la Mesa temática de Turismo y Artesanía de Coclé:

1. Análisis del funcionamiento de las cadenas hoteleras internacionales existentes en el territorio para ayudar a los/as micro emprendedores/as autóctonos/as a desarrollar productos turísticos, artesanales y agroindustriales para ofrecer a dichas cadenas, con el apoyo de las autoridades provinciales (2011).
2. Asistencia técnica y acompañamiento en sus tres primera reuniones ordinarias (2012).
   En dichas reuniones se definieron las líneas de acción, se identificaron los atractivos turísticos de la provincia, se organizó la participación de las redes de artesanos/as en las ferias folklóricas culturales y artesanales que se realizan en Coclé, se facilitó el contacto con diferentes entidades que pudieran realizar aportaciones a la mesa, se buscaron potenciales fuentes de financiación etc.
3. Acompañamiento a reunión con el municipio de Penonomé para lograr su colaboración con los objetivos del PC y de la mesa (2012).
4. Acompañamiento a reunión con el municipio de La Pintada para lograr su colaboración con los objetivos del PC y de la mesa (2012).
5. Asistencia técnica para la construcción de productos turísticos (2012).
6. Asistencia técnica sobre personerías jurídicas para las redes artesanales (2012).

OMT

Dirigidas a la Cooperativa de Servicio Múltiple de Sendero Piedra Pintada R.L. El Valle de Antón:

1. Gira de consulta en la elaboración productos turísticos.
2. Gira por el corredor turístico en El Valle.
3. Recorrido hacia el Sendero de la Piedra del Sapo para evaluación técnica.
4. Acompañamiento en reunión con INADEH, MIDA y AECID sobre Agroturismo.
5. Reunión para la coordinación del Festival del Sombrero Pintado.

6. Guía a beneficiaria de pasantía en Ecuador para la obtención del pasaporte.

(vii) Porcentaje de cargos directivos ocupados por mujeres en los comités desarrollo local/mesas temáticas.
Meta PC: 50%. Meta cumplida: 33% en Veraguas. 50% en Coclé.

DIRECTIVA DEL C.D.T. DE SANTA FE DE VERAGUAS	
Presidente	Roberto Guerra
Vicepresidente	Wilfredo Días
Tesorero	Cerviliano Aguilar
Secretaria	Rosinda Rocío Rodríguez
LISTADO DE COMISIONES	
Comisión de Asuntos Agropecuarios	Lázaro Rodríguez
Comisión de Asuntos Ambientales	Florentino Urriola (ANAM)
Comisión de Educación y Cultura	Bolívar Pineda (MEDUCA)
Comisión de Turismo	Mitzy Días
Comisión de Real Vial	Omaira de Vernaza
Comisión de Transporte Los Campesinos de Santa Fe	Isaías Rodríguez (Cooperativa La Esperanza)
Comisión de Salud	Yulisa Días (Centro de Salud de Santa Fe)
Comisión de Deportes	Roberto Guerra (Alcalde)
PORCENTAJE DE MUJERES	**33%**

DIRECTIVA DE LA MESA TEMÁTICA DE TURISMO Y ARTESANÍA DE COCLÉ	
Coordinador	Alberto Jiménez
Secretaria	Kenia Real
Secretaria suplente	Ana Magallón
LISTADO DE COMISIONES	
Comisión de Organización y Logística	Ana Magallón
Comisión de Finanzas y Proyectos	Alberto Quirós J.
Comisión de Promoción y Ventas	Kenia Real
Comisión de Capacitación	Alberto Jiménez
PORCENTAJE DE MUJERES	**50%**

(viii) Nº de formadores capacitados en DEL

- Mujeres
- Hombres

Meta PC: 10. Meta cumplida: 0.

(ix) Grado de fortalecimiento de las capacidades formales y sustanciales del territorio en DEL (medido a través del Nº de egresados del programa de formación en DEL

- Mujeres
- Hombres

Meta PC: 45. Meta cumplida: 0.

Medio de verificación: (ix) Listas de egresados de los programas de formación DEL.

Los dos últimos indicadores aparecen en cero porque con la negación del tercer desembolso se cancelaron las actividades relacionadas con estos indicadores.

Los **indicadores identificados en el marco de Resultados del PC para los beneficiarios/as de micro emprendimientos** son los correspondientes al Resultado 2.

RESULTADO 2: DESARROLLO DE MICROEMPRENDIMIENTOS EN EL ÁMBITO DEL DESARROLLO LOCAL.

(i) Microemprendimientos incorporados eficientemente a las estrategias de desarrollo local, medidos en base a su vinculación a las estrategias de innovación, microfinaciamiento y programas institucionales.

Meta PC: 500. Meta cumplida: 769.

(ii) Aumento de las capacidades de los Microemprendimientos para mejorar los ingresos familiares en forma sostenible.

Meta PC: 700. Meta cumplida: 263.

Los negocios del sector turístico son todos incipientes y no existe un término de comparación. Para el sector agropecuario los datos están todavía en elaboración

Producto 2.1. Emprendedores e instituciones fortalecidos.

(i) Nivel de fortalecimiento de la cultura asociativa para aumentar la oferta productiva y comercial, así como aumentar la eficiencia y reducir los costos de producción, medido por el número de personas que participan en las actividades asociativas.

- Mujeres: 331.
- Hombres: 274.
- Nombre y sexo no disponible: 28.

Meta PC: 700. Meta cumplida: 633.

.

(ii) Fomento de la cultura asociativa, formal e informal, a través de las actividades que se desarrollan conjuntamente (medido por el número de actividades desarrolladas en forma asociada por cada grupo).

Meta PC: 112. Meta cumplida: 363.

(iii) Nivel de fortalecimiento a las actividades de microemprendimiento a través de la utilización de las herramientas de gestión empresarial transmitidas durante la fase de asistencia técnica (medido por número de beneficiarios que utilizan al menos una herramienta de gestión empresarial).
Meta PC: 700. Meta cumplida: 813.

(iv) Grado de capacidad de aumento de las ventas o de los precios de los productos de los microemprendimientos a través del aumento de los ingresos brutos (medido por el % de beneficiaros que aumentaron sus ingresos brutos)

Meta PC: 85%. Meta cumplida: Artesanos atendidos por ONUDI 99%. Para los beneficiarios de FAO Y OMT el dato no es disponible ya que los resultados solamente ahora se podrán empezar a medir.

(v) Capacidad de aumento de la eficiencia en el manejo del negocio a través del aumento de las utilidades (medido por el porcentaje de beneficiarios que incrementaron las utilidades)

Meta PC: 60%. Meta cumplida: ONUDI 99% Artesanos atendidos por ONUDI 99%. Para los beneficiarios de FAO Y OMT el dato no es disponible ya que los resultados solamente ahora se podrán empezar a medir.

(vi) No. de beneficiarios que aplican al menos una nueva tecnología productiva.

- Mujeres. 192.
- Hombres. 67.

Meta PC: 700. Meta cumplida: 259.

(vii) No. de micro emprendimientos que han incorporado nuevos equipos, herramientas de producción e insumos.

Meta PC: 700. Meta cumplida: 746.

(viii) Nº de nuevos productos elaborados/producidos por los beneficiarios del PC que permitan el aumento de los ingresos familiares.

Meta PC: 20. Meta cumplida: 25

(ix) No. de micro emprendimientos que han vendido sus productos a nuevos mercados.

Meta PC: 350. Meta cumplida: 323.

(x) Aumento de la capacidad de las instituciones para responder a la demanda de los microemprendimientos, (medido por el No de capacitaciones y metodologías de trabajo transferidas por el PC).
- capacitaciones
- metodologías

Meta PC: 13. Meta cumplida: 24. Capacitaciones: 15. Metodologías: 9.

ONUDI
Capacitaciones

Dirigidas a la Mesa Temática de Turismo y Artesanía de Coclé:

1. Capacitación sobre desarrollo territorial y Desarrollo Económico Local (DEL) dirigida a representantes de instituciones/organizaciones públicas y privadas (2011).
2. Capacitación sobre la eficiencia de las reuniones, círculos de calidad y negociaciones exitosas (2012).

Transferencias de metodologías de trabajo

Dirigidas a la Mesa Temática de Turismo y Artesanía de Coclé:

1. Identificación de actores en el territorio para los temas priorizados (turismo, artesanía, desarrollo rural y producción de café y naranja), elaboración de FODA territorial y construcción de una perspectiva de desarrollo, teniendo en cuenta la memoria colectiva de los/as participantes (2011).
2. Discusión del reglamento de funcionamiento de la Mesa (2012).
3. Discusión sobre posibles alianzas estratégicas (con el MIDA, las universidades y los gobiernos locales) y realización de propuestas para lograrlas (2012)
4. Taller de discusión sobre la elaboración de estatutos de la FEPAT y elección de directiva (2012).
5. Cinco actividades para la planificación estratégica de la mesa (2012).
6. Tres actividades dirigidas a completar el proceso de planificación estratégica de la mesa (2013)

OMT

Capacitaciones

1. Talleres de Emprendedurismo dirigidos a los/as beneficiarios de Coclé.
2. Jornada de Capacitación en Cultura Turística en El Valle.
3. Capacitación conjunta con la ATP en Cultura Turística (Coclé).
4. Taller de Formación en Desarrollo Empresarial con Enfoque de Género y Planes de Negocios (Coclé).
5. Taller Introducción a Guías de Turismo (Coclé).
6. Taller de Guías de Sitio y Avistamiento de Aves (Coclé).
7. Pasantía de Cooperación Horizontal en Turismo rural en Costa Rica.
8. Primera jornada de Introducción al turismo en las comunidades (Coclé).
9. Taller de Cultura Turística y Atención a Visitantes (Veraguas).

Transferencias de metodologías de trabajo

1. Gira de trabajo para explicar las fichas a los beneficiarios (Coclé).
2. Validación de productos turísticos en Santa Fe.

UNCTAD

1. Capacitación sobre Emprendedurismo.

FAO

Capacitaciones

1. Taller ICO.
2. Taller SRM.
3. Taller Priorización de rubros y mercados.
4. Taller Cálculo del ingreso, costos y ganancias, costos de producción y registros de costos y ventas.

Transferencias de metodologías de trabajo

1. Metodología para el Acompañamiento comercial de los mercados de Santiago.

Producto 2.2. Modelo de innovación tecnológica y productiva dirigido a los emprendimientos rurales promovido.

Indicadores

(i) No. de CIDER operativos, con equipos instalados y brindando asistencia a los beneficiarios.

Meta PC: 2. Meta cumplida: 0.

(ii) No. de personas que han beneficiado de los servicios del PC

Meta PC: 150 (80 mujeres y 70 hombres). Meta cumplida: 0.

(iii) Institucionalización de los CIDER, a través de un marco legislativo (terminado o en proceso) o presupuestado en Presupuesto del Estado.

Meta PC: Sí. Meta cumplida: Sí.

- Se confirmó el diseño y la implementación parcial de un solo CIDER, en La Pintada de Coclé, en conjunto con AMPYME. Se está procediendo a diseñar e implementar el Centro desde su fase inicial, AMPYME será responsable de la gestión futura del mismo y de su réplica en otros territorios, tal como se está definiendo y reflejando en el presupuesto de la Autoridad del próximo año.

Producto 2.3. Instrumentos y mecanismos de acceso a micro financiamiento desarrollados.

En el mes de octubre del año 2012 y fruto de un recorte presupuestario sufrido por el PC se redefine el plan de acción del mismo cancelando totalmente el Producto "Fondo de Microcrédito" dirigido a los beneficiarios del PC (Resultado 2) (Informe de seguimiento PC –julio-diciembre de 2012-).