

Título del Proyecto: “Gestión basada en Resultados: Cerrando brechas con eficiencia y transparencia”.

Número del Proyecto: Project 01000382 Output 01000382

Modalidad de implementación: Proyecto de implementación Nacional (Support to NIM)

Asociado en la Implementación: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

Fecha de inicio: 17 de abril de 2023

Fecha de finalización: 31 de diciembre de 2026

Fecha de reunión del Comité Local de Revisión del Proyecto (LPAC): 03 de abril de 2023

Breve Descripción

El objetivo del proyecto es promover la modernización del Estado panameño a través de la implementación de enfoques de gestión orientados a resultados y basados en evidencia, que fortalezcan la eficiencia del gasto público y propicien un desarrollo sostenible e inclusivo, a través de políticas públicas articuladas. La estrategia de intervención adoptada se basa en las lecciones aprendidas de la ejecución del Producto 7 “Gestión pública del Presupuesto basado en Resultados fortalecida” de la Revisión Sustantiva 001/2020 del Proyecto PS00107515 “Fortalecimiento de la planificación para la transversalización y territorialización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Política Pública”, a partir del cual se reconoció la necesidad de atender en forma focalizada, el proceso de modernización y transformación de la gestión pública desde una perspectiva basada en resultados.

Este proyecto apunta a contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 1, 10 y 16, toda vez que busca como eje principal, la ejecución del gasto público con eficiencia y eficacia, teniendo como objetivo, garantizar que todos los hombres y mujeres en Panamá tengan los mismos derechos de acceso a los recursos económicos.

En la fase avanzada del presupuesto basado en resultados se busca la participación ciudadana activa en todas las fases del ciclo presupuestario, con el fin de realizar inversiones y gastos públicos que brinden beneficios colectivos a la sociedad y a su vez, se pretende presentar datos abiertos de la ejecución presupuestaria nacional a la ciudadanía, los cuales contarán con indicadores de la calidad del gasto público, permitiendo así realizar acciones correctivas, en mira del logro de los objetivos nacionales.

ODS 1: Fin de la Pobreza

- **Meta 1.4:** Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos.

ODS 10: Reducción de las Desigualdades

- **Meta 10.2:** De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica y otra condición.

ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas

- **Meta 16.6:** Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.
- **Meta 16.7:** Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.

Subsidiariamente, el proyecto hará un esfuerzo sobre los sistemas de seguimiento y evaluación del presupuesto, que nos permiten impactar sobre tres (3) Objetivos de Desarrollo Sostenible adicionales de la Agenda 2030:

ODS 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas

- **Meta 5c:** Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.

ODS 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación

- **Meta 9.5:** Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo.

ODS 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

- **Meta 13.2:** Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes Nacionales.

El proyecto es consistente con el Plan Estratégico del PNUD 2022-2025, que propone acompañar a los gobiernos en sus procesos de modernización y cambio sistémico a través de tres (3) direcciones: i) la transformación estructural; ii) no dejar a nadie atrás y; iii) fomentar la resiliencia. Lo que junto con las seis (6) soluciones emblemáticas se articula con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de la República de Panamá 2021-2025 de la siguiente forma:

Efecto 1: “Al 2025, Panamá propicia un desarrollo sostenible e inclusivo: asegura el acceso equitativo a los servicios esenciales y medios de vida para todas las personas; promueve la inclusión, la innovación, la competitividad, el desarrollo industrial y el emprendedurismo, con enfoque territorial y de derechos humanos, intercultural, de género y de ciclo de vida, sin dejar a nadie atrás ”

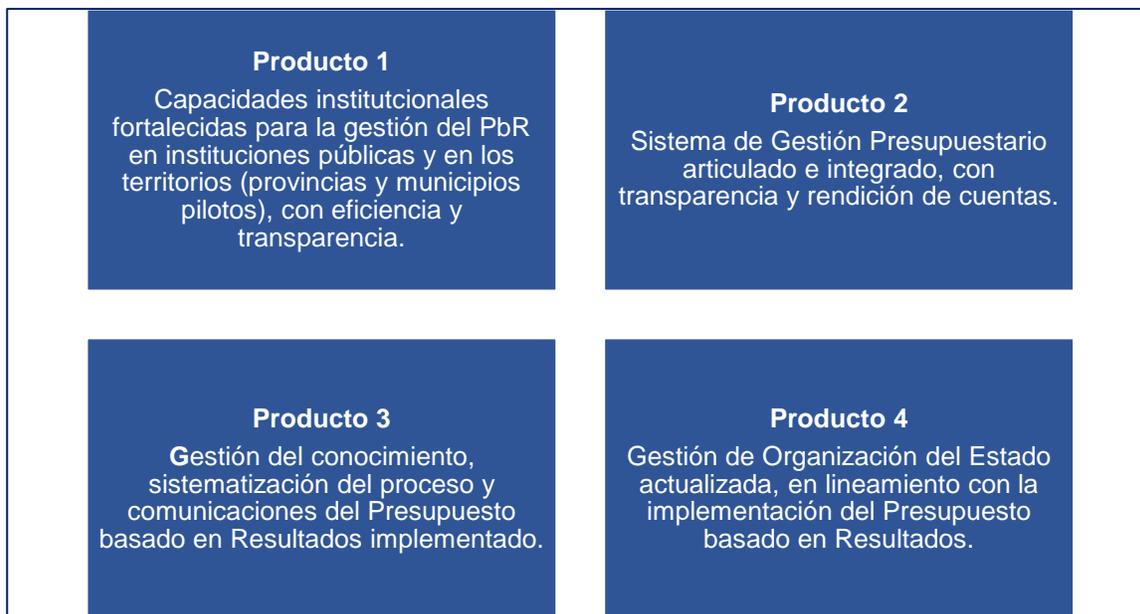
Producto 1.2: Los medios de vida son diversos, resilientes, de calidad y están accesibles y disponibles en los diferentes territorios. Los mismos priorizan y responden a las demandas de las personas en condiciones de vulnerabilidad.

Por otro lado, en concordancia con el Plan Estratégico Nacional con visión de Estado – Panamá 2030 (PEN 2030), el Plan Estratégico de Gobierno 2019-2024 plantea lo siguiente, en el pilar estratégico El Bueno Gobierno: **“El Presupuesto del Estado requiere de cambios importantes en su estructuración y seguimiento. La elaboración y la administración presupuestaria deben hacerse para cumplir metas cuantificables, que surjan de planes y programas sectoriales y regionales, muy bien coordinados institucionalmente. Esto facilitaría ligar el gasto público a los programas de desarrollo económico y social”**¹.

Por lo anteriormente expuesto, podemos indicar que la implementación del enfoque de Presupuesto basado en Resultados se fundamenta en introducir en el proceso presupuestario un conjunto de procedimientos y de información que conduzca a las instituciones a actuar en función de los resultados preestablecidos en los objetivos prioritarios de la estrategia institucional, sectorial y/o nacional, para que se pueda mejorar la calidad del gasto público, generar oportunidades de focalización del presupuesto en áreas claves de desarrollo, con indicadores de desempeño específicos que permitirán medir el alcance de los resultados esperados, con un sistema de etiquetado por programas presupuestarios y rendición de cuentas hacia la ciudadanía.

¹ Plan Estratégico de Gobierno 1 de julio de 2019 al 30 de junio de 2024.

A través de la Teoría de Cambio del Proyecto se definen los productos esperados de este proyecto, con los que la estrategia de intervención contribuye a estos objetivos y efectos de alto nivel:



<p>Período del Programa de País: 2021-2025</p> <p>Efecto 1 del Programa: “Al 2025, Panamá propicia un desarrollo sostenible e inclusivo: asegura el acceso equitativo a los servicios esenciales y medios de vida para todas las personas; promueve la inclusión, la innovación, la competitividad, el desarrollo industrial y el emprendedurismo, con enfoque territorial y de derechos humanos, intercultural, de género y de ciclo de vida, sin dejar a nadie atrás”.</p> <p>Producto 1.2: Se promueven y aplican procesos de desarrollo económico local, adoptando un enfoque que fomenta la inclusión social y económica, la innovación, la competitividad, la igualdad de género y la sostenibilidad ambiental.</p> <p>Área Resultado Clave del Plan Estratégico PNUD 2022-2025:</p> <p>Efecto 2: No dejar a nadie atrás, un enfoque basado en los derechos centrado en el empoderamiento, la inclusión, la equidad, la acción humana y las capacidades de desarrollo humano que reconoce que la pobreza y la desigualdad son multidimensionales.</p>	Total de recursos requeridos:	B/. 16,355,295.00		
	Total de recursos asignados:	Donante:		
		Donante:		
		Gobierno: (30071)	B/. 16,355,295.00	
	En especie:			
No financiado:				

Producto(s) Indicativo(s) con indicador de género¹:

- **Producto 1:** Capacidades institucionales fortalecidas para la gestión del PbR en instituciones públicas y en los territorios (provincias y municipios pilotos), con eficiencia y transparencia. (GEN 2).
- **Producto 2:** Sistema de Gestión Presupuestario articulado e integrado, con transparencia y rendición de cuentas. (GEN 2).
- **Producto 3:** Gestión del conocimiento, sistematización del proceso y comunicaciones del Presupuesto basado en Resultados implementado. (GEN 2).
- **Producto 4:** Gestión de Organización del Estado actualizada, en lineamiento con la implementación del Presupuesto basado en Resultados. (GEN 2).

Acordado por (firmas):

Gobierno	PNUD	Asociado en la Implementación
 <p>YILL OTERO Viceministra Ministerio de Relaciones Exteriores (MIRE)</p>	 <p>MARÍA DEL CARMEN SACASA Representante Residente Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)</p>	 <p>HÉCTOR ALEXANDER Ministro Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)</p>
Fecha: 11 abril 2023	Fecha: 11 abril 2023	Fecha: 11 abril 2023

I. DESAFÍOS DE DESARROLLO

Los inicios del Presupuesto por Resultados o Presupuesto basado en Resultados (PbR) se remonta a la década de 1960, en Estados Unidos cuando se inició el desarrollo de técnicas de presupuesto por programas, que luego se extendieron a otros países desde donde evolucionaron, como es el caso del Reino Unido, Nueva Zelanda y Australia, quienes 20 años después desarrollaron esfuerzos para vincular medidas de desempeño al presupuesto. Ya para la década de 1990, gran parte de los países de la OCDE, contaban con alguna figura de presentación de sus presupuestos con alineación a resultados.

Gestión por Resultados en América Latina

La década de 1990 marcó un antes y un después en la gestión pública de la región latinoamericana y del mundo. Luego de las crisis de la década de los setenta, marcadas por hiperinflaciones, desequilibrios macro fiscales y crecimiento del endeudamiento con un modelo de Estado de Bienestar y fuerte proteccionismo Estatal, se dio espacio a un enfoque de gestión pública más conservador, donde el equilibrio fiscal y de la balanza de pagos concentraban la mirada, sin embargo, este nuevo enfoque, que redujo considerablemente el tamaño del Estado y restó poder a la planificación pública, solo consiguió profundizar los problemas económicos en la región, debilitando los mercados nacionales y observando una expansión de la pobreza ante niveles muy bajos de crecimiento económico.

Ante este escenario, las y los líderes mundiales, en colaboración con las Naciones Unidas y otras instituciones multilaterales, abrazaron la urgencia de tomar medidas drásticas para garantizar que los países en desarrollo se beneficiaran de la globalización, a través del direccionamiento de los fondos de asistencia técnica hacia la atención del logro de objetivos de desarrollo globales.

Países latinoamericanos como Chile, Colombia, Brasil y México iniciaron su esfuerzo por impulsar reformas asociadas a los fundamentos de la GbR, en esta misma época (Arellano y Gil, 2004) En el año 2002 representantes de más de 15 agencias internacionales de desarrollo se dieron cita en Washington, D.C., para promover la profundización de los mercados financieros y el fortalecimiento del sector privado en América Latina. Esta actividad, conocida como la Mesa Redonda Internacional de Washington, discutió entre otros temas, las conclusiones resultantes de la reunión de jefes de Estado en Monterrey, México (2002), donde se señalaba “la necesidad de que los resultados obtenidos por las instituciones de desarrollo se midan mejor, sobre todo en lo que se refiere al crecimiento impulsado por el sector privado”.

Poco después, en una segunda Mesa Redonda Internacional ocurrida en Marrakech (2004), las agencias internacionales de desarrollo respaldarían los cinco principios centrales para administrar resultados.

A estos eventos les sucederían el Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda en París (2005), de donde surgiría, por parte de los países socios y las y los donantes la Declaración de París, que contiene seis (6) compromisos específicos relacionados con la GbR, con el objetivo de “administrar e implementar la ayuda de una manera que se centre en los resultados deseados y uso de la información para mejorar la toma de decisiones”. Además de declarar que el compromiso de las nuevas reformas busca “incrementar el impacto de la ayuda al desarrollo, reduciendo la pobreza y la desigualdad, aumentando el crecimiento, el fortalecimiento y generación de capacidades, así como la aceleración de la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio”.

Los Estados Iberoamericanos se hicieron sentir en este nuevo enfoque de Gestión Pública, a través de su Declaración de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia en el 2003, donde expresaron su compromiso para avanzar en la profesionalización de la función pública, al indicar “Reiteramos nuestro empeño en el fortalecimiento institucional del Estado, en lograr administraciones públicas más eficaces y transparentes y en promover los instrumentos necesarios para una mayor participación de la sociedad

civil en el proceso de toma de decisiones. Los Estados Iberoamericanos fortalecerán en sus agendas gubernamentales las políticas de reforma de la Administración Pública.”

Múltiples manifestaciones, desde allí, por parte de las y los jefes de Estado fueron reiterativas en su intención de fortalecer la calidad de la gestión pública para que sea un real instrumento al servicio de la cohesión social, como la Cumbre de Montevideo de 2006, y la de Chile de 2007, Accra de 2008, Estambul 2010, Busan 2011, etc.)

En consecuencia, entre otras acciones, han evolucionado los modelos presupuestarios públicos, a nivel internacional, llevando a los gobiernos a desarrollar distintos enfoques a través del tiempo, con el fin de satisfacer las necesidades de la población, a partir de las restricciones presupuestarias. Tal evolución de los modelos llevó a lo que hoy se denomina Presupuesto basado en Resultados como uno de los pilares de la Gestión basada en Resultados, metodología que ha sido probada desde hace décadas en países alrededor del mundo, y puede facilitar la elaboración del presupuesto, una vez todos los actores claves (presupuestadores, planificadores, ejecutores de programas y proyectos, así como los miembros del legislativo) se apropien de este enfoque que coloca en el centro las necesidades de los ciudadanos.

Gestión por Resultados en Panamá

La República de Panamá, desde hace cerca de 16 años inició un camino hacia la modernización del Estado y reformas a la Gestión de las Finanzas Públicas, mediante la adopción de un enfoque de desarrollo orientado a resultados. Gracias a este esfuerzo permanente, valiosos instrumentos para fortalecer la transparencia, rendición de cuentas y la ejecución de políticas públicas basadas en resultado fueron desarrollados, tales como la Ley No. 34 de 2008 de Responsabilidad Social Fiscal (LRSF) y sus múltiples modificaciones, reglamentaciones, que traen al ejercicio de desarrollo de políticas públicas conceptos de eficacia, eficiencia y articulan la ejecución de las finanzas públicas a un instrumento de planificación de mediano plazo denominado Plan Estratégico de Gobierno (PEG), así como a la coherencia con un marco fiscal y marco de gasto de mediano plazo y un plan quinquenal de inversión pública y reconoce una mirada de largo plazo al vincular los objetivos del PEG con los resultados de los Acuerdos de la Concertación Nacional de Desarrollo, hoy día materializados en el Plan Estratégico Nacional con Visión del Estado (PEN 2030).

A través de los años, múltiples esfuerzos de asistencias técnicas, formación de capacidades y acompañamientos internacionales fueron financiados por el Gobierno de Panamá, buscando construir las capacidades y generar ese cambio estructural de la gestión pública hacia un ejercicio más transparente, responsivo, eficiente y participativo. Estas iniciativas, permearon en un estado de avance en la mejora de la eficiencia del sector público y organización del Estado, tal como el enfoque por programas del proceso presupuestario, el desarrollo de pilotos en instituciones públicas para la revisión de la estructura programática y la orientación a resultados, la introducción al Marco de Gasto de Mediano Plazo, capacitaciones sobre PbR y Articulación Plan Presupuesto, armonización de los catálogos presupuestarios, entre otras iniciativas implementadas.

Estas actividades descritas previamente han permitido reconocer tanto por las autoridades del Gobierno de Panamá, así como del PNUD, la creciente necesidad de modernizar la gestión del Presupuesto General del Estado, en miras de avanzar en la implementación de la gestión del Presupuesto basado en Resultados para la República de Panamá, a través del apoyo focalizado del PNUD a la Dirección de Presupuesto de la Nación (DIPRENA).

Además, el contexto internacional Postpandemia ha hecho que los actores relevantes del proceso presupuestario, entre ellos, DIPRENA, Asamblea de Diputados, entidades públicas y las organizaciones de la sociedad civil se encuentren alineados ante la urgencia de mejorar la eficiencia del gasto público y poder colocar los recursos limitados del Estado en el financiamiento de lo que es concebido como prioritario para las políticas públicas. Siendo esto así, actualmente nos encontramos

en el momento ideal para acompañar al MEF/DIPRENA a entrar en una fase de plena implementación del enfoque de PbR y GbR.

Como resultado, la implementación del enfoque de Presupuesto basado en Resultados permitirá que las asignaciones presupuestarias sean destinadas hacia el financiamiento de acciones y proyectos del gobierno, que tengan una articulación directa con el logro de resultados medibles para atender las necesidades de la ciudadanía y la creación de valor público. Esto permitirá mejorar la calidad del gasto público, generar oportunidades de focalización del presupuesto en áreas claves de desarrollo, con indicadores de desempeño específicos que permitirán medir el alcance de los resultados esperados, contado con un sistema de etiquetado por programas presupuestarios y rendición de cuentas hacia la ciudadanía.

En concordancia con lo anterior, si bien es cierto que actualmente hay voluntad política para llevar a cabo este proyecto de modernización de la gestión pública nacional, tenemos grandes desafíos que afrontar mediante la ejecución del proyecto, los cuales mostramos a continuación:



II. ESTRATEGIA

Entre los diecisiete (17) objetivos de la Agenda 2030, podemos mencionar tres (3) Objetivos de Desarrollo Sostenible con los cuales se identifica el proyecto **“Gestión basada en Resultados: Cerrando brechas con eficiencia y transparencia”**:

Entre los diecisiete (17) objetivos de la Agenda 2030, podemos mencionar tres (3) Objetivos de Desarrollo Sostenible con los cuales se identifica el proyecto **“Gestión basada en Resultados: Cerrando brechas con eficiencia y transparencia”**:

ODS 1: Fin de la Pobreza

- **Objetivo específico 1.4:** Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular las personas pobres y más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos.

ODS 10: Reducción de las Desigualdades

- **Objetivo específico 10.2:** De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica y otra condición.

ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas

- **Objetivo específico 16.6:** Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.
- **Objetivo específico 16.7** Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.

Subsidiariamente, el proyecto hará un esfuerzo sobre los sistemas de seguimiento y evaluación del presupuesto, que nos permiten impactar sobre tres (3) Objetivos de Desarrollo Sostenible adicionales de la Agenda 2030:

ODS 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas

- **Meta 5c:** Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.

ODS 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación

- **Meta 9.5:** Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo.

ODS 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

- **Meta 13.2:** Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes Nacionales.

El proyecto busca como eje principal, la ejecución del gasto público con eficiencia y eficacia, con el fin principal de garantizar que todos los hombres y mujeres en Panamá tengamos los mismos derechos de acceso a los recursos económicos.

A su vez, como parte de la transformación del presupuesto del Estado, se realizará el diseño e implementación de una estructura programática con etiquetado por programas, que permitirá identificar y asignar actividades a los principales programas de acción definidos en el proceso de planificación presupuestaria, entre los que se buscará impulsar programas para reducción de la pobreza, para apoyar iniciativas relacionadas con la equidad de género, atención de salud, atención de educación, entre otros programas.

Para agregar, en la fase avanzada del Presupuesto basado en Resultados se busca la participación ciudadana activa en todas las fases del ciclo presupuestario, con el fin de realizar inversiones y gastos públicos que brinden beneficios colectivos a la sociedad y a su vez, se pretende presentar datos abiertos de la ejecución presupuestaria del país a la ciudadanía, los cuales contarán con indicadores de la calidad del gasto público, permitiendo así realizar acciones correctivas, en mira del logro de los objetivos nacionales.

A su vez, el Plan Estratégico Nacional con visión de Estado – Panamá 2030 (PEN 2030) es el instrumento aplicable a la República de Panamá, para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y dentro de este plan se han establecido cinco (5) objetivos fundamentales, dentro de los cuales, el proyecto está fuertemente alineado con dos (2), los cuales conectan los planes nacionales de mediano plazo con la Agenda de Desarrollo Sostenible.

En referencia a la meta Buena vida para todos, se establece la estrategia para erradicar la pobreza en todas sus formas, en donde una de las acciones importantes a realizar es Adecuar las políticas orientadas hacia la disminución y reducción de la población que vive por debajo del umbral internacional de la pobreza, desglosada por sexo, edad, situación laboral y ubicación geográfica urbana y/o rural y esto se logrará, entre otras medidas, a través de la mejora en los niveles de gestión, aprovechamiento y coordinación de programas, bienes y servicios públicos para brindar intervenciones integrales para los beneficios de los programas de transferencias económicas, orientados hacia la reducción multidimensional de la pobreza, definiendo una estrategia de cero pobreza.

Por otro lado, la meta Democracia, institucionalidad y gobernanza contempla específicamente la política para una Gestión pública basada en Resultados, como medida de modernización que aumente la capacidad de administrar y de gestionar procesos de reforma y modernización, dirigidos hacia la instauración de un contrato social de inclusión que sea cónsono con los objetivos del desarrollo humano sostenible.

Por consiguiente, el proyecto se alinea fuertemente a dos (2) estrategias relacionadas:

- **Instituciones públicas que mejoran la calidad y la eficacia de las políticas públicas y su gestión se orienta a resultados**

Bajo esta estrategia se apoya la iniciativa de llevar a cabo el proceso de transformación de la gestión pública, iniciando con la mejora en la distribución de los ingresos, a través de la implementación de la Gestión basada en Resultados, impulsándose la modernización de la gestión del Presupuesto General del Estado, pasando de una gestión tradicional anual a una gestión de planificación plurianual de las metas a lograr y los recursos que se requieren para alcanzar las metas prioritarias, estableciendo estructuras programáticas e indicadores de desempeño del gasto público orientados a resultados, con el fin de que se pueda medir la eficiencia y eficacia de las políticas públicas, así como corregir acciones, con el fin de lograr los principales objetivos nacionales, en beneficio de los ciudadanos y las ciudadanas residentes en la República de Panamá.

Este enfoque permitirá focalizar los recursos hacia las personas más vulnerables de la sociedad, permitiéndoles el acceso a los recursos públicos, teniendo siempre presente no dejar a nadie atrás.

- **Impulsar una política de transparencia y rendición de cuentas**

Esta estrategia contempla el incremento de la transparencia y rendición de cuentas, con el fin de que la ciudadanía tenga fácil acceso a información sobre la gestión pública, toda vez que esto permite lograr una mejora de la gobernanza de la política pública.

La implementación del Presupuesto basado en Resultados contempla en su estado avanzado de ejecución, la transparencia y rendición de cuentas sobre la planificación, ejecución y monitoreo del presupuesto público. Esto nos indica que, una visión clara del enfoque es brindar a la ciudadanía en general, los resultados finales sobre la gestión del Presupuesto General del Estado, en función de los beneficiarios y beneficiarias por programa, de tal manera que la sociedad pueda visualizar el uso de fondos y resultado de la gestión gubernamental, en seguimiento a las políticas públicas basadas en Gestión por Resultados.

En concordancia con el Plan Estratégico Nacional con visión de Estado – Panamá 2030 (PEN 2030), el Plan Estratégico de Gobierno 2019-2024 plantea lo siguiente, en el pilar estratégico El Bueno Gobierno: *“El Presupuesto del Estado requiere de cambios importantes en su estructuración y seguimiento. La elaboración y la administración presupuestaria deben hacerse para cumplir metas cuantificables, que surjan de planes y*

*programas sectoriales y regionales, muy bien coordinados institucionalmente. Esto facilitaría ligar el gasto público a los programas de desarrollo económico y social*².

Entre las principales tareas presentadas en el Plan Estratégico de Gobierno para mejorar el uso de los recursos públicos, están:

1. Incrementar la calidad, eficacia y eficiencia del gasto público para mejorar la relación costo-beneficio social y, por ende, mejorar la condición de vida de los panameños y las panameñas.
2. Publicar las cifras de ejecución presupuestaria de manera oportuna y transparente.
3. Incrementar el nivel de inversión pública en las provincias y comarcas.

Además, la estrategia bajo la cual se enmarca el proyecto es consistente con el Plan Estratégico del PNUD 2022-2025, que propone acompañar a los gobiernos en sus procesos de modernización y cambio sistémico a través de tres (3) direcciones: i) la transformación estructural; ii) no dejar a nadie atrás y; iii) fomentar la resiliencia. Lo que junto con las seis (6) soluciones emblemáticas se articula con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de la República de Panamá (UNSDCF/CPD 2021-2025) de la siguiente forma:

Efecto 1: “Al 2025, Panamá propicia un desarrollo sostenible e inclusivo: asegura el acceso equitativo a los servicios esenciales y medios de vida para todas las personas; promueve la inclusión, la innovación, la competitividad, el desarrollo industrial y el emprendedurismo, con enfoque territorial y de derechos humanos, intercultural, de género y de ciclo de vida, sin dejar a nadie atrás”

Producto 1.2: Los medios de vida son diversos, resilientes, de calidad y están accesibles y disponibles en los diferentes territorios. Los mismos priorizan y responden a las demandas de las personas en condiciones de vulnerabilidad.

El Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible 2021-2025 (UNSDCF, por sus siglas en inglés), centra los esfuerzos en la reducción de las desigualdades sociales, económicas y territoriales en Panamá. En colaboración con el equipo de las Naciones Unidas, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), a través de la implementación de su Programa de País 2021-2025 aporta su singular valor añadido, su rol integrador y su ventaja comparativa a las políticas públicas en materia de inclusión social y económica a los sistemas de gobernanza inclusivos, eficaces y que promueven la participación a las políticas y programas para la igualdad de género, el desarrollo sostenible y el cambio climático, así como a la prevención de la violencia, el acceso a la justicia y la seguridad ciudadana.

La teoría del cambio del Programa del PNUD exige instituciones más fuertes, que prevean una mayor participación de todas las personas en Panamá, lo que se traducirá en servicios sociales más inclusivos, mejor ejercicio de los derechos humanos y un desarrollo más sostenible y que, en última instancia, conducirá a una mayor prosperidad compartida. Esta teoría de cambio reconoce la importancia de la gobernanza y el desarrollo local para lograr resultados de desarrollo transformadores y está anclada en los planes y la visión nacional para el cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, sin dejar a nadie atrás, tal cual está en el Plan Estratégico Nacional, con Visión de Estado: Panamá 2030, y, en el Plan Estratégico de Gobierno 2019-2024 que establece cinco (5) pilares estratégicos a saber: El buen Gobierno; el Estado de derecho; una economía competitiva que genera empleos; el combate a la pobreza y la desigualdad; y la educación, ciencia, tecnología y la cultura; en donde el Gobierno se compromete a seguir esforzándose por afrontar las profundas desigualdades que afectan a la población, especialmente a las personas más vulnerables.

Por lo explicado anteriormente, podemos indicar que la estrategia de cambio se basará en implementar el enfoque del Presupuesto basado en Resultados como herramienta de la Gestión por Resultados, para mejorar la calidad del gasto público y fortalecer la gobernanza de la República de Panamá.

² Plan Estratégico de Gobierno 1 de julio de 2019 al 30 de junio de 2024.

ESTRATEGIA DE CAMBIO



Corto Plazo: Mayores capacidades construidas en enfoques de PbR y GbR y desarrollo de instrumentos metodológicos formales

Mediano Plazo: Mejora de la eficiencia del gasto público, mayor articulación entre la planificación, el presupuesto y las políticas públicas.

Largo Plazo: Mayor efectividad nacional para atender las desigualdades y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

SUPUESTOS

- Actores claves participan activamente en la Agenda de Desarrollo Sostenible al 2030 y los ODS.
- DIPRENA cuenta con personal idóneo para apoyar la mejora en la eficiencia del gasto público y la construcción de enfoques basados en resultados.
- Los departamentos de Planificación Presupuestaria y Monitoreo y Evaluación de DIPRENA, se apropian del enfoque de PbR y contribuyen en fomentar la implementación del PbR en el ciclo presupuestario.
- DIPRENA proporciona la información relativa a los requerimientos para definir los alcances de los diferentes procesos de adquisiciones que se desarrollarán.
- El cambio de administración de gobierno no afecta el avance del proyecto.
- Las autoridades mantienen su interés en la implementación de enfoques a resultados
- Las instituciones y municipios para capacitar asignan tiempo y se comprometen con el programa de formación y participan activamente.

RIESGOS

- Cambios institucionales y/o resistencia en diferentes niveles que puedan obstaculizar el avance del proyecto según lo programado.
- Proceso de transición de la administración del Estado en el 2024-2025 más lento de lo previsto.
- Inestabilidad de los mercados internacionales que afectan las perspectivas macroeconómicas nacionales y limitan las asignaciones presupuestarias para ejecutar el proyecto.
- Resistencias en la coordinación y articulación entre otros actores intra e interinstitucionales.
- Rebrote de la pandemia COVID-19 por lo que la recuperación de la economía nacional se retrasa y las prioridades institucionales y presupuestarias cambian.
- Falta de capital humano con las capacidades técnicas requeridas para ejecutar las diversas asistencias técnicas requeridas para cumplir con los productos.
- Demora en las asignaciones presupuestarias para ejecutar el proyecto.
- Cambio en el nivel de prioridad de implementación del enfoque basado en resultados por parte de las nuevas autoridades nacionales e institucionales.

III. RESULTADOS Y ALIANZAS

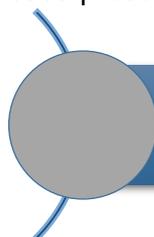
Resultados Esperados

Mediante la ejecución del proyecto “**Gestión basada en Resultados: Cerrando brechas con eficiencia y transparencia**” se pretende alcanzar resultados relacionados a la mejora de la gestión del presupuesto público, estableciendo el marco normativo y legal que ampare el enfoque por resultados, así como se buscará el fortalecimiento de capacidades y actualización de conocimientos del personal con funciones directas en la formulación, ejecución y monitoreo del Presupuesto General del Estado, así como la implementación de las herramientas tecnológicas que permitan la aplicación de este nuevo enfoque y a su vez, sensibilizar a la ciudadanía en general, sobre el nuevo enfoque basado en Resultados, con miras a gestionar las inversiones y gastos públicos de una manera eficiente y eficaz, beneficiando a la ciudadanía residente en el territorio panameño.

Es importante mencionar que, por ser un proyecto con efectos a nivel nacional, este puede presentar cambios o adaptaciones en algunas actividades planteadas.

Se procurará que, en todas las mesas de trabajo, para el desarrollo de los productos que componen este proyecto, en todas sus fases, se cuente con una representación equitativa entre hombres y mujeres en la toma de decisiones. En los casos en que no se logre, se procurará que al menos sea del 30% de participación de mujeres.

A continuación, describimos los productos esperados por el proyecto y las actividades incluidas en cada producto:



Producto 1: Capacidades institucionales fortalecidas para la gestión del PbR en instituciones públicas y en los territorios (provincias y municipios pilotos), con eficiencia y transparencia.

Mediante este producto se busca realizar una revisión del marco normativo actual que ampara la ejecución del Presupuesto General del Estado, así como las actividades relacionadas a la actualización de la Ley, metodología e instrumentos relacionados a la ejecución del Presupuesto basado en Resultados y una sistematización comparada de experiencias de presupuesto basado en resultado con etiquetados de género, así como de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) y de medidas de preparación, adaptación y mitigación sobre el cambio climático. A su vez, incluye las actividades de fortalecimiento de capacidades del recurso humano de instituciones públicas y Municipios piloto, en Gestión basada en Resultados. También considera el acompañamiento técnico y adquisiciones de servicios, equipo, software e insumos relacionados a la sensibilización e implementación de la Gestión basada en Resultados en los territorios.

Por otro lado, contempla el apoyo a la gestión operativa en la DIPRENA relacionada a la Gestión por Resultados, incluyendo actividades de capacitación del personal, adquisición de servicios, equipo, software, insumos, asistencia técnica, remodelaciones y/o adecuaciones, así como acompañamiento en iniciativas de igualdad y equidad de género de la institución.

Actividad 1.1 Acompañamiento técnico para el desarrollo del marco legal en Gestión basada en Resultados

Incluye las acciones a realizarse, con el fin de lograr que el Presupuesto General del Estado panameño cuente con normativa legal aprobada a nivel nacional, para llevar a cabo la implementación del enfoque del Presupuesto basado en Resultados en la República de Panamá.

La implementación del enfoque de presupuesto basado en resultados tendrá una perspectiva transversal de derechos humanos y de género, con el fin de contribuir eficazmente a la inclusión de grupos en situación de exclusión social, para acelerar la reducción de la pobreza y la desigualdad de género y para asegurar la conservación del medio ambiente, la mitigación de los efectos del cambio climático y los riesgos de desastres. De manera que las instituciones públicas destinen el presupuesto para estos fines de forma coordinada y planificada.

Actividad 1.2 Acompañamiento técnico para el diseño de metodologías, instrumentos y normas técnicas de Presupuesto basado en Resultados, incluyendo la planificación y programación presupuestaria, así como la articulación de los instrumentos de planificación.

Esta actividad propone llevar a cabo iniciativas para el desarrollo de guías y manuales requeridos para el proceso de implementación del Presupuesto basado en Resultados, relacionados a planificación y programación presupuestaria, así como la articulación de los instrumentos de planificación.

Por otro lado, se toma en cuenta las actividades relacionadas a la estructuración programática del presupuesto y pilotaje sobre proceso de etiquetado (género; investigación, desarrollo e innovación (I+D+i); cambio climático), el cual tiene potencial de establecer una línea estratégica para la reducción de desigualdades de género, promover la investigación para el desarrollo y las medidas de preparación, adaptación y mitigación del cambio climático.

Actividad 1.3 Fortalecimiento de capacidades institucionales y en los territorios, en Gestión basada en Resultados.

Esta actividad enmarca todas las acciones relacionadas al fortalecimiento de capacidades del Recurso Humano que forman parte de las instituciones del sector público y municipios que implementarán la Gestión basada en Resultados. Se incluye cualquier actividad relacionada a la obtención de conocimientos por parte del personal de diversos niveles jerárquicos del sector público nacional.

Actividad 1.4 Fortalecimiento y adecuaciones a los sistemas y herramientas para mejorar la Gestión por Resultados en los territorios.

Incluye la identificación de necesidades en materia de sistemas informáticos para generar la adopción de herramientas requeridas y que estas puedan integrarse de manera progresiva y con las adecuaciones necesarias para que funcione en colaboración con otras herramientas utilizadas en los territorios, para llevar a cabo los registros presupuestarios.

Actividad 1.5 Fortalecimiento de la gestión operativa de la DIPRENA, en relación con la introducción en implementación de la Gestión por Resultados.

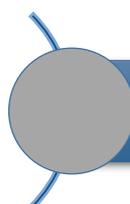
Esta actividad incluye todo lo relacionado con las necesidades de fortalecimiento de la gestión operativa de la Dirección de Presupuesto de la Nación del Ministerio de Economía y Finanzas, como unidad encargada en la implementación del Presupuesto basado en Resultados a nivel de la República de Panamá.

Entre las actividades programadas, se pueden listar el fortalecimiento de capacidades del Recurso Humanos, así como la realización de investigaciones de temas de interés por parte de la DIPRENA, acompañamiento técnico para apoyar a la institución en fortalecer su oferta programática, en favor de la igualdad de género, lo que incluye, actividades vinculadas a la certificación de Género para instituciones públicas y otros procesos vinculados al etiquetado de género en los presupuestos.

Adicional, contempla la atención de otras prioridades que se requieran en la DIPRENA, como adquisición de mobiliario, equipos, materiales, bienes, sistemas informáticos, alquileres de diversos equipos, entre otras actividades.

Actividad 1.6 Diseño, adaptación y actualización de los mecanismos y procedimientos para la rendición de cuentas (presupuesto participativo).

Incluye actividades relacionadas con el desarrollo e implementación de normas y procedimientos actualizados para la rendición de cuentas, bajo la ejecución del Presupuesto basado en Resultados.



Producto 2: Sistema de Gestión Presupuestario articulado e integrado, con transparencia y rendición de cuentas.

Comprende la articulación del enfoque por Resultados con diferentes actores relacionados directamente con esta iniciativa, con el fin de integrar un marco único de Presupuesto basado en Resultados para la República de Panamá.

A su vez, se busca realizar actividades encaminadas al establecimiento de los Marcos de Mediano Plazo, realizando una correcta articulación entre los planes estratégicos de gobierno, las políticas públicas del país y los ODS.

Incluye actividades relacionadas a la implementación de un sistema de información, monitoreo y evaluación de resultados de la ejecución presupuestaria, con el fin de evaluar el nivel de cumplimiento de metas y objetivos establecidos en la planificación presupuestaria, así como lo relacionado a la rendición de cuentas a la ciudadanía.

Actividad 2.1 Acompañamiento técnico para el diseño de metodologías y normas técnicas para la gestión presupuestaria y su articulación con los planes estratégicos.

En esta actividad se incluyen las iniciativas a realizar para el desarrollo de guías y manuales a requerirse en el proceso de implementación de un Marco Presupuestario de Mediano Plazo, articulando en este, la gestión de las inversiones públicas dentro de las políticas públicas, con visión de mediano y largo plazo.

También contempla acciones relacionadas al desarrollo de metodologías y normativa a seguir para la evaluación de la calidad del gasto público, con la debida identificación de programas presupuestarios, enfocados en reducir las brechas entre hombres y mujeres, mejorar el área de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), así como prepararnos para mitigación del cambio climático en la República de Panamá.

Actividad 2.2 Diseño, implementación y puesta en marcha de herramienta de gestión del Presupuesto basado en Resultados

Incluye la identificación de necesidades en materia de sistemas informáticos para generar la adopción de herramientas requeridas y que estas puedan integrarse de manera progresiva y con las adecuaciones necesarias para que funcione en colaboración con otras herramientas utilizadas en el sector público panameño.

Actividad 2.3 Evaluación de la implementación del PbR en la República de Panamá

Esta actividad incluye el acompañamiento técnico para evaluación de la calidad del gasto público en cada uno de los programas presupuestarios incluidos en el plan de la GbR, así como la evaluación sobre el estado de avance en la implementación del enfoque de Presupuesto basado en Resultados en las instituciones del Estado, incluyendo la implementación del etiquetado presupuestario basado en

género, investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) y medidas de preparación, adaptación y mitigación sobre el cambio climático.

Actividad 2.4 Fortalecimiento del Marco Presupuestario de Mediano Plazo.

Se consideran las acciones a ejecutar para que se establezca el Marco Presupuestario de Mediano Plazo en Panamá, como resultado de la implementación de proceso de Gestión basada en Resultados en la República de Panamá, tales como:

- Acompañamiento a la Dirección de Presupuesto de la Nación para fortalecer la vinculación de objetivos planteados a nivel nacional, iniciando con el Plan Estratégico de Gobierno y reflejándose estos objetivos en el Marco Presupuestario de Mediano Plazo.
- Ejecución de investigaciones y/o diagnósticos de capacidades actuales, basados en experiencias de otros países, con el fin de determinar el camino correcto a seguir para la articulación de las estructuras programáticas y los planes estratégicos nacionales.
- Acompañamiento a la Dirección de Presupuesto de la Nación para armonizar las iniciativas de organismos multilaterales y cooperantes sobre el Sistema de Gestión Presupuestario integrados a la gestión del Marco Presupuestario de Mediano Plazo.

Actividad 2.5 Diseño e implementación de un sistema integral de indicadores de GbR y PbR , así como un sistema de información estadística a disposición de la ciudadanía, haciendo énfasis en el pilotaje de etiquetado en género, investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) y medidas de preparación, adaptación y mitigación sobre el cambio climático.

Se incluyen diagnósticos de la situación nacional en relación con las políticas públicas, investigaciones basadas en experiencias de otros países, así como diseño y adquisición de soluciones aplicables a la República de Panamá, para que la ejecución de la calidad del gasto público pueda ser medida, de forma desagregada, a través de indicadores.

También incluye el diseño e implementación de un sistema que brinde información de manera rápida y confiable sobre el avance de la ejecución presupuestaria, mostrando a su vez, el porcentaje de logro de cada uno de los indicadores a alcanzar y que esta información esté a disposición de la ciudadanía.



Producto 3: Gestión del conocimiento, sistematización del proceso y comunicaciones del Presupuesto basado en Resultados implementado

Este producto comprende acciones relacionadas al registro sistematizado de la experiencia en implementación de Presupuesto basado en Resultados en la República de Panamá, así como el establecimiento de guía metodológica en implementación de PbR, basada en la experiencia panameña. A su vez, contempla las actividades de comunicación por diversos medios y espacios informativos y de diálogos para discusiones relacionadas al avance de la Gestión por Resultados y, por último, actividades orientadas al establecimiento del enfoque de Presupuesto abierto.

Actividad 3.1 Gestión de conocimiento del proceso de PbR.

A través de esta actividad se pretende la contratación de servicios para el registro ordenado de información y documentación de acciones realizadas en el proceso de implementación de PbR en Panamá, así como el acceso y disponibilidad de información en la Dirección de Presupuesto de la Nación del Ministerio de Economía y Finanzas y que permita la generación de aprendizajes e innovación en el proceso de implementación de PbR en Panamá.

Se prevé la generación de las líneas base a través de los etiquetados de género, investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) y medidas de preparación, adaptación y mitigación sobre el cambio climático.

Actividad 3.2 Acompañamiento técnico para la sistematización del proceso de PbR

Engloba las actividades relacionadas a la confección y disponibilidad en la Dirección de Presupuesto de la Nación, de acceso a guía metodológica aplicada en la República de Panamá en la implementación del Presupuesto basado en Resultados.

Actividad 3.3 Definición e implementación de la estrategia de comunicación PbR.

Esta actividad reúne el diseño y ejecución de plan de comunicación sobre las diferentes fases de implementación del Presupuesto basado en Resultados. Aquí se incluyen todas las acciones de comunicación relacionadas a los avances, metodología e información general relacionada a la implementación del enfoque.

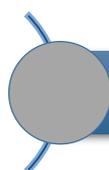
Se incluye también comunicaciones que sensibilicen acerca de la necesidad de presupuestos con etiquetado sensibles al género.

Actividad 3.4 Diseño e implementación de Sistema de Gobernanza sobre GbR y PbR.

Incluye talleres, mesas de trabajo, entre otras actividades, mediante las cuales se desee capacitar u obtener opiniones y sugerencias por parte de la sociedad civil, así como informar el estado actual y futuro a lograr en la implementación del enfoque.

Actividad 3.5 Definición e implementación de actividades orientadas al Presupuesto abierto.

Incluye el desarrollo de las actividades para obtener Presupuestos Abiertos, en seguimiento al enfoque de Presupuesto basado en Resultados.



Producto 4: Gestión de Organización del Estado actualizada, en lineamiento con la implementación del Presupuesto basado en Resultados

Este producto contempla acciones requeridas para modernizar la gestión que lleva a cabo el Departamento de Organización del Estado, como un Departamento integral de la Dirección de Presupuesto de la Nación.

Actividad 4.1 Asistencia técnica para la actualización del proceso de Organización del Estado

Incluye actividades relacionadas a la actualización de herramientas necesarias en el Departamento de Organización del Estado, entre las cuales se puede mencionar, realizar diagnóstico y actualización del manual de Organización del Estado, así como diseño y adquisición de software informático de vanguardia, que permita la modernización de la gestión relacionada a los cambios y actualizaciones en la estructura organizativa del Estado panameño.

Actividad 4.2 Fortalecimiento de capacidades del personal en modernización del proceso de Organización del Estado.

Esta actividad enmarca todas las acciones relacionadas al fortalecimiento de capacidades del recurso humano que labora directamente en la organización del Estado, con un enfoque inicial en el fortalecimiento de las capacidades del personal que labora en el Dirección de Presupuesto de la Nación. En un segundo momento, esta actividad busca intervenir sobre la construcción de capacidades en el personal que labora en actividades relacionadas a la estructura de organización del personal en todas las instituciones del Estado.

Recursos Requeridos para lograr los Resultados Esperados

La ejecución de la estrategia requiere la presencia de ciertos insumos que se han reflejado en el primer nivel de la cadena lógica de la teoría de cambio. Los insumos materiales (papelería y útiles de oficina) para el desarrollo del proyecto serán proporcionados por el MEF, al igual que los *tecnológicos* (computadoras, softwares y conexión a internet), sin embargo, la plataforma para las capacitaciones será provista por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Los insumos en recursos humanos serán el equipo del PNUD, quienes trabajarán con el personal técnico del MEF que se necesite para realizar las diferentes actividades del proyecto.

- **Recurso humano**

Inicialmente se contempla la necesidad de contar con siete (7) personas. El cambio en la cantidad de personas en la Unidad Coordinadora del Proyecto se irá ajustando a las necesidades del proyecto.

Adicional, se contratarán consultorías con personas expertas a nivel nacional e internacional, en cada una de las fases de la implementación del Presupuesto basado en Resultados.

- **Adquisiciones**

Se contempla la contratación de una (1) persona Asociada de Adquisiciones, con el fin de poder realizar todas las actividades anuales previstas en el proyecto. Se prevé realizar las diversas modalidades de adquisiciones, aplicables a cada actividad por alcanzar.

- **Alianzas**

Se realizarán alianzas estratégicas con instituciones educativas que permitan facilitar el proceso de adquisición de conocimientos en Gestión basada en Resultados a los funcionarios del servicio público, así como en su momento, a representantes del sector privado y a representantes de la sociedad civil en general.

También se visualizan alianzas con diferentes instituciones, organismos y agrupaciones vinculadas con las actividades a realizar en el proyecto.

Alianzas

En la búsqueda de aprovechamiento de las redes nacionales e internacionales, el Ministerio de Economía y Finanzas buscará la generación de alianzas estratégicas con instituciones que cuentan con experiencia en temas presupuestarios a nivel nacional e internacional, así como organismos de cooperación multinacionales, entre los que figuran:

A nivel de articulación interna del Ministerio de Economía y Finanzas:

- Instituto de Planificación para el Desarrollo
- Dirección de Políticas Públicas
- Dirección de Programación de Inversiones
- Dirección de Análisis Económico y Social
- Dirección de Desarrollo Territorial.

Organizaciones del Sistema de Naciones Unidas e IFI'S:

 <p>Fondo Monetario Internacional (FMI)</p>	 <p>Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)</p>	 <p>Banco Interamericano de Desarrollo (BID)</p>	 <p>Banco Mundial (BM)</p>
--	---	--	---

Academia y Organizaciones Nacionales e Internacionales:

 <p>Universidad de Panamá (UP)</p>	 <p>Instituto Técnico Superior Especializado (ITSE)</p>	 <p>Asociación Panameña de Presupuesto (APAP)</p>
 <p>Institut Compass, Inc.</p>	 <p>Asociación Internacional de Presupuesto Público (ASIP)</p>	 <p>Universidad Laval de Canadá</p>

Otros Gobiernos:

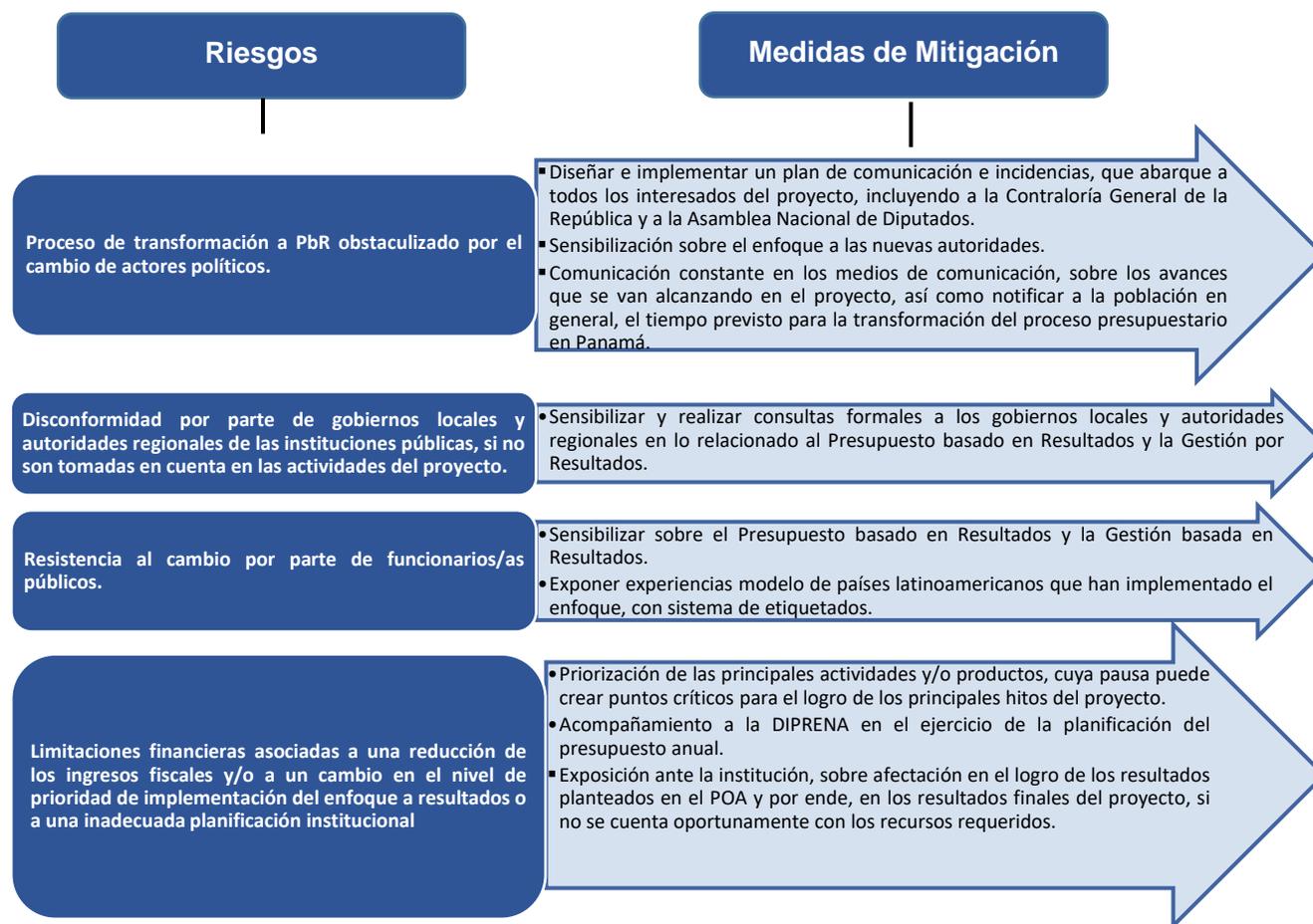
 <p>Ministerio de Hacienda del Gobierno de Chile</p>	 <p>Ministerio de Economía y Finanzas de Perú</p>	 <p>Dirección General de Presupuesto de la República Dominicana</p>
 <p>Secretaría de Hacienda y Crédito Público del Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos</p>		 <p>Secretaría de Finanzas del Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos</p>
 <p>Ministerio de Economía y Planificación de la República de Cuba</p>	 <p>Ministerio de Finanzas y Precios de la República de Cuba</p>	

Riesgos y Supuestos

Supuestos:

- Existe una voluntad política para llevar a cabo el proyecto.
- El Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Dirección de Presupuesto de la Nación está comprometido en transformar la gestión presupuestaria tradicional a gestión basada en resultados a nivel nacional.
- Se asignan los recursos en seguimiento a la programación anual, para realizar las actividades propuestas y lograr los resultados previstos cada año de ejecución del proyecto.
- Las instituciones del sector público están comprometidas con el enfoque de PbR y GbR y están abiertas al proceso de gestión del cambio y modernización del Estado.
- El proceso de rotación de personal no dilata la implementación del proyecto.
- Actores de la sociedad civil, Asamblea Legislativa, Contraloría General de la República y rectorías de planificación, políticas públicas, inversión, participan en la implementación de enfoques basados en resultados y apoyan una mirada integral del proceso.
- Las y los rectores de la planificación estratégica nacional, sectorial, institucional y territorial trabajan en el desarrollo de los instrumentos de planificación que apuntalan en enfoque de PbR.
- En caso de darse cambio de Administración Pública, las nuevas autoridades comparten la visión de planificación y presupuesto orientada a resultados y basada en evidencia.

Riesgos:



Participación de las Partes Involucradas

Grupo Objetivo

Los/las funcionarios/as que laboran en distintos niveles jerárquicos de las potenciales 94 instituciones del sector público se verán beneficiados/as, toda vez que los/las de niveles jerárquicos menores atravesarán un proceso de fortalecimiento de capacidades que les permitirá conocer, recibir apoyo técnico y posteriormente especializarse y obtener experiencia relevante en el proceso de Gestión basada en Resultados, así como tendrán lineamientos claros para la ejecución presupuestaria en búsqueda de resultados, lo que disminuirá progresivamente las transferencias de recursos sin planificación y de manera repentina, permitiendo optimizar el tiempo de trabajo del personal.

A su vez, los/las funcionarios/as públicos de niveles jerárquicos altos se beneficiarán, toda vez que la información sobre la gestión del presupuesto del Estado será pública y transparente, por lo que la sociedad civil en general brindará comentarios positivos a aquellos/as funcionarios/as que logren los resultados nacionales planificados, así como se brindarán comentarios negativos a aquellos/as funcionarios/as que deban mejorar su gestión.

Para dar conocimiento y comprometer a ambos grupos objetivo, se iniciará con la sensibilización al personal Directivo, así como se realizará el fortalecimiento continuo de capacidades de los y las funcionarios/as sobre Presupuesto basado en Resultados y Gestión basada en Resultados, se crearán y compartirán guías y manuales actualizados para la implementación del enfoque de PbR a nivel nacional y territorial, así como se brindará acompañamiento técnico en todas las fases de implementación del Presupuesto basado en Resultados para la República de Panamá.

Otros Grupos Potencialmente Afectados:

La población residente en la República de Panamá se beneficiará, toda vez que la implementación del enfoque de Presupuesto basado en Resultados permitirá que las asignaciones presupuestarias sean destinadas hacia el financiamiento de acciones y proyectos del gobierno, que tengan una articulación directa con el logro de resultados medibles para atender las necesidades de la ciudadanía y la creación de valor público. Esto permitirá mejorar la calidad del gasto público, generar oportunidades de focalización del presupuesto en áreas claves de desarrollo, con indicadores de desempeño específicos que permitirán medir el alcance de los resultados esperados, contado con un sistema de etiquetado por programas presupuestarios y rendición de cuentas hacia la ciudadanía.

Para este grupo objetivo se realizarán publicaciones constantes sobre los avances en la implementación de la metodología, explicando sus bondades a la ciudadanía en general, así como indicando los logros alcanzados y por alcanzar, para la implementación del Presupuesto basado en Resultados, como parte de la Gestión basada en Resultados.

Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSS/CTr)

Para la implementación del Presupuesto basado en Resultados en la República de Panamá, el PNUD ha contemplado la colaboración mutua entre oficinas del PNUD en Latinoamérica, así como de otros gobiernos latinoamericanos, con el fin de construir una red de intercambio de información sobre las mejores técnicas y prácticas en el proceso, basándonos en la experiencia de otros países de la región, así como siendo nosotros un ejemplo a seguir para otros países de la región, que mantengan interés en realizar un cambio en su gestión presupuestaria nacional.

Listamos algunas instituciones identificadas:

- Ministerio de Hacienda del Gobierno de Chile
- Secretaria de Finanzas del Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos
- Secretaria de Hacienda y Crédito Público del Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos
- Ministerio de Economía y Planificación de la República de Cuba.
- Ministerio de Finanzas y Precios de la República de Cuba.

- Dirección General de Presupuesto de la República Dominicana.
- Ministerio de Economía y Finanzas de Perú.

Soluciones Digitales

El proyecto contempla como uno de sus fuertes componentes, la integración de soluciones digitales a la vanguardia, que brinden solución efectiva a las necesidades de la Dirección de Presupuesto de la Nación del Ministerio de Economía y Finanzas, como lo son:

1. Diseño, desarrollo e implementación de sistema que permitirá vincular la planificación estratégica con estructura programática, con la ejecución presupuestaria anual y con evaluación sobre la calidad del gasto público.
2. Diseño de sistema público de información estadística de la ejecución presupuestaria, el cual tendrá como objetivo, brindar datos desagregados a la ciudadanía en general, sobre los resultados de la ejecución presupuestaria, haciendo énfasis en la información emanada de pilotaje sobre etiquetado en género, investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) y acciones sobre el cambio climático.
3. Diseño parcial de sistema integral de indicadores de Gestión basada en Resultados y Presupuesto basado en Resultados.
4. Diseño, desarrollo e implementación de herramienta actualizada para la gestión de la Organización del Estado.

Por otro lado, se contemplan realizar inducciones y capacitaciones a nivel presencial y virtual, aprovechando las ventajas de las soluciones digitales para la optimización del tiempo del personal.

También se aprovecharán las plataformas digitales del Ministerio de Economía y Finanzas, así como del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, con el fin de brindar información general del proyecto, así como lo relacionado a los avances de este.

Conocimiento

Durante la ejecución del proyecto se generarán productos de conocimiento sobre todo el proceso de implementación del enfoque del Presupuesto basado en Resultados para la República de Panamá, siendo algunos de estos:

1. Marco legal presupuestario a nivel nacional, bajo el enfoque de Presupuesto basado en Resultados.
2. Manual para la implementación del Presupuesto basado en Resultados, incluyendo las fases del ciclo presupuestario.
3. Normas técnicas para la evaluación del gasto público.
4. Guías para la elaboración de presupuestos con etiquetado de género
5. Normas para la rendición de cuentas (presupuesto participativo).
6. Guía metodológica del proceso de implementación de Presupuesto basado en Resultados en la República de Panamá.
7. Estudio sobre la gestión actual y mejoras a realizar en el proceso de Organización del Estado.

Adicional, el proyecto contempla un fuerte componente en formación continua en diversos niveles de implementación del Presupuesto basado en Resultados, de acuerdo con el siguiente desglose:

1. Formación a servidores/as públicos/as que laboran en la Dirección de Presupuesto de la Nación.
2. Inducciones y capacitaciones a servidores/as públicos/as que laboran en otras Direcciones del Ministerio de Economía y Finanzas.

3. Inducciones, capacitaciones y formación a servidores/as públicos/as que laboran en el área de Presupuesto/Planificación, en las instituciones del sector público.
4. Inducciones, capacitaciones y formación a servidores/as públicos/as que laboran en el área de Presupuesto/Planificación, en municipios a lo largo de la República de Panamá.

Es importante mencionar que este componente de formación tendrá un enfoque de género de manera transversal en todos los niveles.

También se contempla obtener productos de conocimiento mediante la contratación de consultores/as expertos/as a nivel local e internacional. Los productos que se obtengan de estos estudios serán compartidos con el Ministerio de Economía y Finanzas y serán utilizados como base durante la ejecución del proceso de implementación del Presupuesto basado en Resultados para la República de Panamá.

Adicional, el proyecto contempla un producto específico para la generación de conocimiento y sistematización de la información obtenida durante la ejecución del proceso de implementación. Se publicará el marco legal, manuales y normas, así como se realizarán publicaciones a través los medios de comunicación que se estimen por parte del MEF y del PNUD.

Es importante mencionar que los productos de este proyecto podrán beneficiarse de la experiencia obtenida mediante la ejecución del Proyecto sobre “Fortalecimiento de la planificación para la transversalización y territorialización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Política Pública”, específicamente del producto 7 de este “Gestión pública del Presupuesto basado en Resultados fortalecida”.

En lo referente a evaluaciones, se llevará a cabo una evaluación final del proyecto, tres (3) meses antes de finalizar el mismo. Con ello se facilitará la información pertinente para que el MEF pueda planificar sus acciones con base a resultados y utilizar su propia evaluación para analizar los aspectos de funcionamiento, ajustes y aprendizajes sobre las experiencias positivas y las lecciones aprendidas. En este sentido, la evaluación del proyecto perseguirá, como parte del proceso rutinario de rendición de cuentas y aseguramiento de la calidad, identificar áreas de oportunidad para mejorar en materia de resultados e impactos de desarrollo (outcomes). En lo específico, ¿Qué se debe hacer o seguir haciendo?, ¿Qué se debe dejar de hacer?, ¿Qué se debe cambiar o mejorar? Todo ello en el marco de la gestión hacia el cumplimiento de las metas e indicadores.

Se hará uso de las evaluaciones y las lecciones aprendidas en la gestión integral a través de plan de monitoreo y evaluación que se desarrollará en el marco de este proyecto. Los avances alcanzados quedarán documentados y sistematizados, a través de los informes generados del proyecto.

Sostenibilidad y Escalamiento

El proyecto nace por la debilidad de la gestión presupuestaria tradicional, en la cual se mide el monto o porcentaje de ejecución presupuestaria, sin poder determinar la calidad del gasto, lo que conlleva a que no se logren avances significativos en políticas sociales requeridas para los países en desarrollo, como es el caso de la República de Panamá.

El proyecto acompañará a la Dirección de Presupuesto de la Nación del Ministerio de Economía y Finanzas, a realizar el proceso de cambio del modelo de gestión presupuestaria, de tradicional a un enfoque basado en resultados, llegando incluso, a realizar una desagregación del presupuesto por etiquetado de programas y a nivel territorial.

A su vez, el proceso conlleva un fuerte acompañamiento en formación y capacitación a servidores/es públicos/as a nivel nacional y local, también información continua a la ciudadanía sobre este cambio, mostrando sus bondades y avances, con el fin de informar a la población a lo largo y ancho del territorio nacional.

Por lo anterior, el proyecto fortalecerá las capacidades humanas y tecnológicas relacionadas a la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de la gestión del presupuesto público nacional de manera paulatina, fijándose como meta a largo plazo, que los/las ciudadanos/as locales participen de manera activa en la planificación de los presupuestos locales y que de esta manera se beneficien directamente los/las ciudadanos/as.

IV. GESTIÓN DEL PROYECTO

Eficiencia y Efectividad de los Costos

Durante la ejecución del proyecto se buscará continuamente la efectividad de los costos, mediante el planteamiento de:

- Evaluación de alternativas en función de su costo y sus efectos, respecto al resultado/beneficio esperado.
- Comparación de costos económicos y efectos no monetarios.
- Gestión de cartera.
- Acuerdos con aliados estratégicos del proyecto.
- Contrataciones de servicios del PNUD Panamá, en casos requeridos.

Gestión del Proyecto

El PNUD ejerce el rol de ser el socio en el desarrollo de este proyecto, aunado a que designa en el Oficial de Programa, la función de ser Garante del Proyecto. El apoyo del Garante del Proyecto consiste en proveer supervisión objetiva e independiente al proyecto y realizar funciones de monitoreo, independientes a las del Director/a y Coordinador/a del proyecto, asegurando que los hitos del proyecto se cumplan como fue planificado.

El/la directora/a del Proyecto es el encargado de desarrollar el plan del proyecto; establecer las prioridades; gestionar a los interesados, al equipo de trabajo, los riesgos, el presupuesto del proyecto, las compras y los conflictos que se puedan presentar; evaluar y monitorear la calidad y el plan del proyecto; y ejecutar acciones correctivas, cuando sea necesario, que ayuden a la consecución de los cuatro (4) productos identificados, siendo responsable por los resultados y los recursos de todo el proyecto.

El Centro de Servicios del PNUD brindará apoyo en la contratación de personal, adquisición de bienes y servicios, administración de fondos y fortalecimiento y capacitación en temas requeridos para el desarrollo del proyecto. El PNUD presentará servicios específicos, a solicitud del Director/a de Proyecto, basados en este Documento de Proyecto, para lo cual el PNUD aplicará su política de recuperación de costos. Adicional, el PNUD velará por el uso efectivo y eficiente de los recursos durante la fase de diseño y de implementación del proyecto; y asegurará la calidad y coherencia del proyecto en relación con las prioridades nacionales reconocidas en el Plan Estratégico de Gobierno 2019-2024, en el Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible 2021-2025 y el Programa de País del PNUD 2022-2025. La presentación de informes, contabilidad, administración y uso de los recursos será parte de los servicios de apoyo a la Administración del Proyecto por parte del PNUD, con la asistencia de la Unidad de Gestión contratada para el proyecto.

Quien coordine la Unidad de Gestión se asegurará de la administración del proyecto; de la preparación de los planes operativos anuales, así como de la implementación de los programas y actividades definidas en estos planes operativos anuales para el cumplimiento de las metas del proyecto; confección de informes de avance; movilización de bienes y/o servicios; seguimiento, monitoreo y reporte de todas las actividades; gestión presupuestaria y la elaboración del Informe Final del Proyecto para la aprobación de quien funja como Director/a del Proyecto y ser presentado a la Junta Directiva del Proyecto. Esta figura es contratada por el PNUD.

La implementación del proyecto requiere de una acción participativa y coordinada, que garantice la efectividad de las intervenciones previstas, así como una gestión y movilización oportuna de recursos

y un uso óptimo de los mismos. Por lo tanto, es fundamental establecer una estructura de gestión de proyectos eficaz para lograr el éxito en los resultados esperados.

A. Gestión operativa y financiera:

La gestión operativa del proyecto contenido en los capítulos III, IV y V se hará en función de los lineamientos y reglamentos del PNUD contenidos en el Manual de Gestión de Proyectos de Implementación Nacional y sus posteriores actualizaciones.

Tal como se ha indicado anteriormente, el PNUD podrá proporcionar servicios de apoyo a la implementación que generalmente llevaría a cabo la persona Asociada en la implementación, previa solicitud por parte de este. Estos servicios se proporcionan bajo las reglas y procedimientos del PNUD y los costos asociados se debitan al proyecto.

Con el fin de facilitar estos servicios de apoyo a la implementación por parte del PNUD, se deberá firmar una Carta de Entendimiento (LOA por sus siglas en inglés), con el fin de detallar los servicios a ser prestados durante la vigencia del proyecto. El LOA deberá ser revisado y ajustado de acuerdo con las necesidades identificadas en el marco de la preparación del Plan de Trabajo Anual.

De acuerdo con las decisiones y directivas de la Junta Ejecutiva del PNUD, los aportes estarán sujetos a la recuperación de costos para las siguientes categorías:

- Los costos indirectos (4.5% de lo desembolsado), los cuales son cargados en su totalidad al presupuesto del Proyecto, por el Apoyo General de Gestión (GMS, por su sigla en inglés) estimados para la realización de estas actividades. Estos costos han sido calculados específicamente para la presente operación y teniendo como base el impacto que el proyecto tiene sobre el nivel actual de funcionamiento de la Representación. Cualquier nueva solicitud dentro del proyecto, será analizada como tal, y, por lo tanto, se deberán calcular nuevos costos de apoyo de acuerdo con los requerimientos demandados. En caso de movilizaciones de fondos/donaciones provenientes del sector privado, el GMS ha sido estimado en 8%.
- Los costos directos incurridos por Servicios de Apoyo a la Implementación (ISS) prestados por el PNUD que se definirán en el LOA.

Con relación a los costos por Servicios de Apoyo a la Implementación (ISS), éstos podrán estar relacionados a los siguientes tipos de servicios:

- Procesos de reclutamiento de consultores, consultoras y personal
- Servicios de adquisiciones de bienes y servicios
- Organización de actividades de capacitación, conferencias y talleres, incluyendo becas
- Autorizaciones de viajes, solicitud de visas, boletos aéreos y arreglos de viaje
- Embarque, servicios de aduana, registro de vehículos y acreditación

En caso de que se interpongan o se planteen demandas o controversias en relación con la prestación de servicios de apoyo por la oficina del PNUD, serán aplicables las disposiciones correspondientes del Acuerdo Básico modelo de asistencia suscrito entre el Gobierno de Panamá y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo el 23 de agosto de 1973 y ratificado mediante la Ley 9 del 8 de noviembre de 1973, y en la Carta Acuerdo firmada el 20 de agosto de 2002.

La oficina del PNUD pondrá a disposición del Gerente del proyecto y su equipo de trabajo haciendo uso de Internet, un servicio de acceso externo del Atlas. Este servicio le permitirá a la Unidad de Coordinación del Programa (UCP) consultar la situación financiera del Proyecto, así como actualización de la bitácora de monitoreo, seguimiento y asuntos de riesgos; de igual forma, el Proyecto podrá

consultar los beneficiarios de pagos (vendors) en la base de datos del Sistema Financiero del PNUD (ATLAS) como constancia de pago.

C. Traspasos de bienes y documentación:

Los equipos, materiales y productos obtenidos como resultado de los diferentes procesos de adquisición de bienes y servicios mediante este Proyecto serán propiedad del proyecto (PNUD), y deben registrarse en el inventario de bienes del proyecto conforme se realicen las entregas de los proveedores. El control y registro del inventario será responsabilidad del Gerente del Proyecto en conjunto con el Centro de Servicios del PNUD.

El/la Gerente del Proyecto mantendrá en buen orden y organización el inventario de todo el equipo y bienes adquirido en el marco del respectivo proyecto. Del mismo modo, es responsable de asegurar que el equipo y (o) insumos comprados solo sean utilizados para los propósitos previstos en el proyecto y que el equipo se encuentre en buenas condiciones de funcionamiento.

La Junta de Proyecto podrá autorizar que los activos sean transferidos a otro programa, proyecto, agencia del sistema o institución del gobierno, o bien puede ser eliminado mediante la venta o donación. En todos los casos de transferencia, se deberá completar el formulario correspondiente del PNUD el cual debe estar firmado por las partes.

D. Auditorías:

El Proyecto será objeto de auditoría externa anual según las normas y procedimientos establecidos por el PNUD, por lo que se deberá consignar fondos para esta actividad en el presupuesto del proyecto. Deberán ser aplicadas las normas, procedimientos y términos de referencia para las auditorías de proyectos de implementación directa. Los costos por el ejercicio de auditoría serán asumidos por el Proyecto.

Estas auditorías externas deben ser integrales de todos los recursos que maneja el Proyecto, y el informe de auditoría deberá incluir una opinión basada en el Informe Combinado de Gastos (CDR), limitando el alcance a los gastos efectuados por el Asociado en la Implementación, los cuales incluyen: 1) todos los desembolsos indicados en los informes financieros presentados por el Asociado en la Implementación; y 2) los pagos directos efectuados por el PNUD a petición del Asociado en la Implementación.

El /la Gerente del Proyecto y la Junta de Proyecto serán responsables por la implementación de las recomendaciones reflejadas en el Informe de Auditoría.

V. MARCO DE RESULTADOS³

Efecto previsto conforme lo establecido en el UNSDCF / Marco de Resultados y Recursos del Programa de País [o Regional]:

Efecto 1: “Al 2025, Panamá propicia un desarrollo sostenible e inclusivo: asegura el acceso equitativo a los servicios esenciales y medios de vida para todas las personas; promueve la inclusión, la innovación, la competitividad, el desarrollo industrial y el emprendedurismo, con enfoque territorial y de derechos humanos, intercultural, de género y de ciclo de vida, sin dejar a nadie atrás”.

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

Producto 1.2: Se promueven y aplican procesos de desarrollo económico local, adoptando un enfoque que fomenta la inclusión social y económica, la innovación, la competitividad, la igualdad de género y la sostenibilidad ambiental.

Indicador: Número de municipios que aplican procesos de desarrollo económico local que tienen en cuenta la igualdad de género y la sostenibilidad ambiental.

Base de referencia: 0 (2020).

Meta: 10 (2025).

Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD 2022-2025:

Efecto 2: No dejar a nadie atrás, un enfoque basado en los derechos que se centra en el empoderamiento, la inclusión, la equidad, la capacidad de acción de las personas y el desarrollo humano.

Soluciones emblemáticas: Pobreza y desigualdad, gobernanza e igualdad de género.

Resultado 1.1: La Agenda 2030, el Acuerdo de París y otros marcos acordados intergubernamentalmente integrados en los planes de desarrollo nacionales y locales, las medidas para acelerar el progreso puestas en marcha, y los presupuestos y el progreso evaluados utilizando soluciones basadas en evidencias

Indicadores del Plan Estratégico del PNUD (IRRF)

IRRF 1.1.1 Número de países que tienen planes de desarrollo y presupuestos que integran marcos acordados intergubernamentalmente en todo el gobierno.

IRRF 1.1.3 Número de países con mecanismos de recopilación y/o análisis de datos que proporcionan datos desglosados para supervisar el progreso hacia los ODS.

Metas relacionadas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible:

- **Meta 1.4:** Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos.
- **Meta 10.2:** De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica y otra condición.
- **Meta 16.6:** Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.
- **Meta 16.7** Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.
- **Meta 5.c:** Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.
- **Meta 9.5:** Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo.
- **Meta 13.2:** Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes Nacionales.

Título del Proyecto y Número del Proyecto en Quantum: Proyecto 01000382 “Gestión basada en Resultados: Cerrando brechas con eficiencia y transparencia”.

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO[1]		FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
				Valor	Año	Años				FINAL	
						2023	2024	2025	2026		
PRODUCTO 1. Capacidades institucionales fortalecidas para la gestión del PbR en instituciones públicas y en los territorios (provincias y municipios pilotos), con eficiencia y transparencia	1.1	<i>Número de guías y manuales para la implementación del PbR desarrollados, que incluyen el etiquetado en género, I+D+I y cambio climático</i>	Informes y memorias institucionales e informes del proyecto	1	2023	2 (2)	6 (4)	10 (4)	14 (4)	14	Registros del proyecto.
	1.2	<i>Número de instituciones del Sector Público y Municipios sensibilizados con la gestión del Presupuesto basado en Resultados</i>	Informes y memorias institucionales e informes del proyecto	0	2023	72 (72)	175 (103)	175 (0)	175 (0)	175	Registros del proyecto.
	1.3	<i>Número de acciones de formación en Presupuesto basado en Resultados</i>	Informes del proyecto	1	2023	4 (4)	12 (8)	20 (8)	25 (5)	25	Registros del proyecto.
	1.4	<i>Número de personas, desagregadas por género, formadas en temas relacionados a Presupuesto basado en Resultados, incluyendo el etiquetado en género, I+D+I y cambio climático</i>	Informes del proyecto	48	2023	750 (750)	2,200 (1,450)	3,650 (1,450)	4,400 (750)	4,400	Listas de asistencia
	1.5	<i>Número de Municipios con Presupuesto basado en Resultados implementado</i>	Informes del proyecto	1	2023	0 (0)	0 (0)	2 (2)	4 (2)	4	Registros del proyecto.
	1.6	<i>Número de instituciones que trabajan presupuestos sensibles al género</i>	Informes del proyecto	0	2023	7 (7)	14 (7)	21 (7)	28 (7)	28	Registros del proyecto.
	1.7	<i>Número de normas y procedimientos para el presupuesto participativo, con etiquetado en género, I+D+I y cambio climático</i>	Informes del proyecto	0	2023	0 (0)	0 (0)	1 (1)	2 (1)	2	Registros del proyecto.

³ El PNUD publica su información sobre proyectos (indicadores, líneas de base, metas y resultados) para cumplir con las normas de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI). Es necesario asegurarse de que los indicadores sean S.M.A.R.T. (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Plazos Establecidos), cuenten con líneas de base precisas y metas sostenidas por evidencia y datos confiables, y evitar abreviaturas para que los lectores externos comprendan los resultados del proyecto.

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO[1]		FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
				Valor	Año	Años				FINAL	
						2023	2024	2025	2026		
PRODUCTO 2. Sistema de gestión presupuestario articulado e integrado, con transparencia y rendición de cuentas	2.1	<i>Porcentaje de avance del desarrollo del Modelo Conceptual del Sistema</i>	Informes del proyecto	0	2023	15% (15%)	100% (85%)	100% (0)	100% (0)	100%	Registros del proyecto.
	2.2	<i>Número de Metodologías y normas técnicas de evaluación del gasto público que incluyen el sistema de etiquetado en género, I+D+I y cambio climático</i>	Informes y memorias institucionales e informes del proyecto	0	2023	0 (0)	0 (0)	2 (2)	4 (2)	4	Registros del proyecto.
	2.3	<i>Número de asistencias técnicas realizadas para evaluación de programas presupuestarios incluidos en el plan de la GbR</i>	Informes del proyecto	0	2023	0 (0)	0 (0)	2 (2)	4 (2)	4	Registros del proyecto.
	2.4	<i>Número de instituciones del Sector Público con Sistema de Gestión Presupuestaria articulado e integrado</i>	Informes del proyecto	0	2023	0 (0)	32 (32)	52 (20)	94 (42)	94	Registros del proyecto.
	2.5	<i>Porcentaje de instituciones del Sector Público con Presupuesto basado en Resultados implementado</i>	Informes y memorias institucionales e informes del proyecto	0	2023	13% (13%)	34% (21%)	100% (66%)	100% (0)	100%	Registros del proyecto.
	2.6	<i>Número de herramientas de gestión del Presupuesto basado en Resultados operativas</i>	Informes del proyecto	0	2023	0 (0)	1 (1)	3 (2)	4 (1)	4	Registros del proyecto.
	2.7	<i>Número de instituciones que trabajan presupuestos sensibles al género</i>	Informes del proyecto	0	2023	7 (7)	14 (7)	21 (7)	28 (7)	28	Registros del proyecto.

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO[1]		FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
				Valor	Año	Años				FINAL	
						2023	2024	2025	2026		
PRODUCTO 2. Sistema de Gestión Presupuestario articulado e integrado, con transparencia y rendición de cuentas	2.8	<i>Porcentaje de instituciones del Sector Público que cuenten con presupuesto designado para el apoyo a iniciativas para frenar los efectos del cambio climático</i>	Informes del proyecto	0	2023	0 (0)	10% (10%)	30% (20%)	55% (25%)	55%	Registros del proyecto.
	2.9	<i>Número de acciones realizadas para el fortalecimiento del Marco Presupuestario de Mediano Plazo</i>	Informes del proyecto	0	2023	1 (1)	3 (2)	5 (3)	8 (3)	8	Registros del proyecto.
	2.10	<i>Porcentaje de avance del sistema integral de indicadores de GbR y PbR</i>	Informes del proyecto	0%	2023	0 (0)	0 (0)	0 (0)	50% (50%)	50%	Registros del proyecto.
	2.11	<i>Porcentaje de Avance del Sistema de información estadística de rendición de cuentas a disposición de la ciudadanía</i>	Informes del proyecto	0%	2023	0 (0)	50% (50%)	100% (50%)	100% (0)	100%	Registros del proyecto.
PRODUCTO 3. Gestión del conocimiento, sistematización del proceso y comunicaciones del Presupuesto basado en Resultados implementado	3.1	<i>Porcentaje de avance de registro de hitos en el proceso de implementación de Presupuesto basado en Resultados</i>	Informes del proyecto	0	2023	20% (20%)	45% (25%)	75% (30%)	100% (25%)	100%	Registros del proyecto.
	3.2	<i>Guía metodológica de proceso de implementación de PbR actualizada</i>	Informes del proyecto	0	2023	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (1)	1	Registros del proyecto.
	3.3	<i>Número de acciones de comunicación sobre la gestión del PbR, con etiquetados de género, I+D+I y cambio climático realizadas</i>	Informes del proyecto	5	2023	15 (15)	45 (30)	75 (30)	100 (25)	100	Registros del proyecto.
	3.4	<i>Número de talleres y espacios de diálogo sobre GbR y PbR, incluyendo el sistema de etiquetado de género, I+D+I y cambio climático, con diversos sectores de la sociedad realizados</i>	Informes del proyecto	5	2023	1 (1)	2 (1)	3 (1)	4 (1)	4	Registros del proyecto.
	3.5	<i>Actividades orientadas al Presupuesto Abierto realizadas</i>	Informes del proyecto	5	2023	0 (0)	1 (1)	2 (1)	3 (1)	3	Registros del proyecto.

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO[1]		FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
				Valor	Año	Años				FINAL	
						2023	2024	2025	2026		
PRODUCTO 4: Gestión de Organización del Estado actualizada, en lineamiento con la implementación del Presupuesto basado en Resultados	4.1	<i>Número de estudios sobre la de gestión de Organización del Estado</i>	Informes del proyecto	0	2023	1 (1)	1 (0)	1 (0)	1 (0)	1	Registros del proyecto.
	4.2	<i>Porcentaje de avance de manual de Organización del Estado actualizado</i>	Informes del proyecto	0	2023	50% (50%)	100% (50%)	100% (0)	100% (0)	100%	Registros del proyecto.
	4.3	<i>Porcentaje de avance de implementación de nueva herramienta para la gestión de la Organización del Estado</i>	Informes del proyecto	0	2023	50% (50%)	100% (50%)	100% (0)	100% (0)	100%	Registros del proyecto.
	4.4	<i>Número de funcionarios/as públicos/as en uso de nueva herramienta para la gestión de la Organización del Estado, por género</i>	Listas de asistencia	0	2023	50 (50)	500 (450)	0 (0)	0 (0)	500	Registros del proyecto.

VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN

De conformidad con las políticas y los procedimientos de programación del PNUD, el proyecto se monitoreará a través de los siguientes planes de monitoreo y evaluación.

Plan de Monitoreo

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados (si fuese conjunto)	Costo (si lo hubiese)
Seguimiento del progreso en el logro de los resultados	Reunir y analizar datos sobre el progreso realizado en comparación con los indicadores de resultados que aparecen en el Marco de Resultados y Recursos (RRF por sus siglas en inglés) a fin de valorar el avance del proyecto en relación con el logro de los productos acordados.	Semestralmente	La gerencia del proyecto analizará cualquier demora que afecte el avance esperado del proyecto.	MEF / PNUD	Incluido en el presupuesto de la Unidad de Gestión del Proyecto. Apoyo del Oficial de Programa del área IISEA, así como de la Especialista de Monitoreo & Evaluación.
Monitoreo y del Gestión Riesgo	Identificar riesgos específicos que pueden comprometer el logro de los resultados previstos. Identificar y monitorear medidas de gestión del riesgo mediante un registro de riesgos. Ello incluye medidas de monitoreo y planes que se pueden haber exigido según los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Las auditorías se realizarán conforme a la política de auditoría del PNUD para gestionar el riesgo financiero.	Semestralmente	La gerencia del proyecto identificará los riesgos y tomará medidas para controlarlos. Se mantendrá un registro activo para el seguimiento de los riesgos identificados y las medidas tomadas.	MEF / PNUD	Incluido en el presupuesto de la Unidad de Gestión del Proyecto. Apoyo del Oficial de Programa del área IISEA, así como de la Especialista de Monitoreo & Evaluación.

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados (si fuese conjunto)	Costo (si lo hubiese)
Aprendizaje	Se captarán en forma periódica los conocimientos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de otros proyectos y asociados en la implementación y se integrarán al presente proyecto.	Anual	El equipo del proyecto capta las lecciones relevantes que se utilizarán para tomar decisiones gerenciales debidamente informadas.	PNUD / MEF	Incluido en el presupuesto de la Unidad de Gestión del Proyecto. Apoyo del Oficial de Programa del área IISEA, así como de la Especialista de Monitoreo & Evaluación.
Aseguramiento de Calidad Anual del Proyecto	Se valorará la calidad del proyecto conforme a los estándares de calidad del PNUD a fin de identificar sus fortalezas y debilidades e informar a la gerencia para apoyar la toma de decisiones que facilite las mejoras relevantes.	Anual	La gerencia del proyecto revisará las fortalezas y debilidades que se utilizarán para la toma de decisiones informadas a fin de mejorar el desempeño del proyecto.	PNUD / MEF	Incluido en el presupuesto de la Unidad de Gestión del Proyecto. Apoyo del Oficial de Programa del área IISEA, así como de la Especialista de Monitoreo & Evaluación.
Revisar y Efectuar Correcciones en el curso de acción	Revisión interna de datos y evidencia a partir de todas las acciones de monitoreo para asegurar la toma de decisiones informadas.	Al menos una vez por año	La Junta Directiva del Proyecto debatirá los datos de desempeño, riesgos, lecciones y calidad que se utilizarán para corregir el curso de acción.	MEF	Incluido en el presupuesto de la Unidad de Gestión del Proyecto. Apoyo del Oficial de Programa del área IISEA, así como de la Especialista de Monitoreo & Evaluación.

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados (si fuese conjunto)	Costo (si lo hubiese)
Informe del Proyecto	Se presentará un Informe del Proyecto a la Junta Directiva y a los actores clave, incluyendo datos sobre el progreso realizado que reflejen los resultados logrados de conformidad con las metas anuales definidas de antemano en cuanto a productos, un resumen anual sobre la calificación de la calidad del proyecto, un registro de riesgos actualizado, con medidas de mitigación, y todo informe de evaluación o revisión preparado durante el período.	Anual y al finalizar el proyecto (Informe Final)	El equipo de gestión del proyecto elaborará el informe de seguimiento semestral y el informe anual del proyecto, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos corporativamente por el PNUD.	PNUD / MEF	Incluido en el presupuesto de la Unidad de Gestión del Proyecto. Apoyo del Oficial de Programa del área IISEA, así como de la Especialista de Monitoreo & Evaluación.
Revisión del Proyecto (Junta Directiva del Proyecto)	El mecanismo de gobernanza del proyecto (es decir, la Junta Directiva del Proyecto) efectuará revisiones periódicas del proyecto para evaluar su desempeño y revisar el Plan de Trabajo Plurianual, a fin de asegurar una elaboración del presupuesto realista durante la vida del proyecto. En el transcurso del último año del proyecto, la Junta Directiva realizará una revisión final del proyecto para captar las lecciones aprendidas y debatir aquellas oportunidades para escalar y socializar los resultados del proyecto y las lecciones aprendidas con los actores relevantes.	Al menos una vez por año	La Junta Directiva del Proyecto debatirá toda inquietud referente a la calidad o a un progreso más lento de lo esperado y acordará medidas de gestión para abordar las cuestiones identificadas.	MEF / PNUD / MIRE	Incluido en el presupuesto de la Unidad de Gestión del Proyecto. Apoyo del Oficial de Programa del área IISEA, así como de la Especialista de Monitoreo & Evaluación.

Plan de Evaluación⁴

Título de la Evaluación	Asociados (si fuese un proyecto conjunto)	Producto Relacionado del Plan Estratégico del PNUD 2022-2025	Efecto UNSDCF / Programa de País 2021-2025	Fecha de Realización Prevista	Principales Actores en la Evaluación	Costo y Fuente de Financiamiento
Evaluación de Medio Término	MEF / PNUD	Efecto 2	Efecto 1 Producto 1.2	Diciembre 2024	MEF / PNUD	\$ 22,000 / 30071
Evaluación Final del Proyecto	MEF / PNUD	Efecto 2	Efecto 1 Producto 1.2	Septiembre 2026	MEF / PNUD	\$ 25,000 / 30071
Auditoría y evaluaciones espontáneas	MEF / PNUD	Efecto 2	Efecto 1 Producto 1.2	Cuando corresponda y si aplica	MEF / PNUD	\$ 30,000 / 30071

⁴ Opcional, si fuese necesario.

VII. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL⁵⁶

Es necesario identificar, estimar y costear en el presupuesto del proyecto bajo el/los producto/s relevantes, todo lo que se prevé a modo de costos programáticos y operativos en apoyo del proyecto. Ello incluye actividades en apoyo directo del Proyecto como, por ejemplo, comunicación, recursos humanos, adquisiciones y contrataciones, finanzas, auditoría, asesoramiento en políticas, aseguramiento de la calidad, informes, gestión, etc. En el documento de proyecto deben incluirse con total transparencia todos los servicios directamente relacionados con el mismo. Para obtener más orientación, consulte POPP PPM [Formular proyectos de desarrollo 3.0 Procedimientos > Paso 3.2 > Preparar presupuestos totalmente calculados para los proyectos.](#)

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS		PRESUPUESTO PREVISTO POR AÑO (En USD)				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO			
			2023	2024	2025	2026		Fuente de Financiamiento	Descripción del presupuesto	Monto (En USD)	
PRODUCTO 1. Capacidades institucionales fortalecidas para la gestión del PbR en instituciones públicas y en los territorios (provincias y municipios pilotos), con eficiencia y transparencia.	1.1	<i>Actividad 1.1 Acompañamiento técnico para el desarrollo del marco legal en Gestión basada en Resultados.</i>	50,000.00	50,000.00	0.00	0.00	MEF / PNUD	30071 (Fondos de Gobierno)	71200	Consultores internacionales	28,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	71300	Consultores locales	18,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	72100	Servicios contractuales empresas	54,000.00
	1.2	<i>Actividad 1.2 Acompañamiento técnico para el diseño de metodologías, instrumentos y normas técnicas de Presupuesto basado en Resultados, incluyendo la planificación y programación presupuestaria, así como la articulación de los instrumentos de planificación.</i>	25,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	MEF / PNUD	30071 (Fondos de Gobierno)	71200	Consultores internacionales	80,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	71300	Consultores locales	30,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	72100	Servicios contractuales empresas	65,000.00

⁵ En la decisión DP/2010/32 de la Junta Ejecutiva del PNUD se definen los costos y clasificaciones para la efectividad de los costos del programa y el desarrollo a ser cargados al proyecto.

⁶ Los cambios al presupuesto del proyecto que afectan el alcance (productos), fechas de finalización, o costos totales estimados del proyecto exigen una revisión formal del presupuesto que debe ser firmada por la Junta Directiva. En otros casos, el/la gerente de programa del PNUD podrá ser el único en firmar la revisión siempre que los otros firmantes no tengan objeciones. Por ejemplo, podrá aplicarse este procedimiento cuando el objetivo de la revisión sea simplemente reprogramar actividades para otros años.

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS		PRESUPUESTO PREVISTO POR AÑO (En USD)				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO			
			2023	2024	2025	2026		Fuente de Financiamiento	Descripción del presupuesto	Monto (En USD)	
PRODUCTO 1. Capacidades institucionales fortalecidas para la gestión del PbR en instituciones públicas y en los territorios (provincias y municipios pilotos), con eficiencia y transparencia.	1.3	<i>Actividad 1.3 Fortalecimiento de capacidades institucionales y en los territorios, en Gestión basada en Resultados.</i>	700,000.00	2,250,000.00	2,250,000.00	850,000.00	MEF / PNUD	30071 (Fondos de Gobierno)	71200	Consultores internacionales	410,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	71300	Consultores locales	95,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	71600	Viajes	288,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	72100	Servicios contractuales empresas	580,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	73400	Renta y mantenimiento de otros equipos	42,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	75700	Entrenamiento, talleres y conferencias	4,635,000.00
	1.4	<i>Actividad 1.4 Fortalecimiento y adecuaciones a los sistemas y herramientas para mejorar la Gestión por Resultados en los territorios.</i>	0.00	50,000.00	500,000.00	250,000.00	MEF / PNUD	30071 (Fondos de Gobierno)	71200	Consultores internacionales	32,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	71300	Consultores locales	15,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	72100	Servicios contractuales empresas	645,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	72400	Equipo de Comunicación y Audiovisual	48,000.00
30071 (Fondos de Gobierno)								72800	Equipo informático	60,000.00	

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS		PRESUPUESTO PREVISTO POR AÑO (En USD)				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO			
			2023	2024	2025	2026		Fuente de Financiamiento	Descripción del presupuesto	Monto (En USD)	
PRODUCTO 1. Capacidades institucionales fortalecidas para la gestión del PbR en instituciones públicas y en los territorios (provincias y municipios pilotos), con eficiencia y transparencia.	1.5	<i>Actividad 1.5 Fortalecimiento de la gestión operativa de la DIPRENA, en relación con la introducción en implementación de la Gestión por Resultados.</i>	260,000.00	260,000.00	260,000.00	175,000.00	MEF / PNUD	30071 (Fondos de Gobierno)	71200	Consultores internacionales	30,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	71300	Consultores locales	30,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	71600	Viajes	50,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	72100	Servicios contractuales empresas	275,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	72200	Equipo y Mobiliario	50,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	72300	Materiales y Bienes	25,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	72400	Equipo de Comunicación y Audiovisual	75,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	72800	Equipo informático	120,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	71400	Servicios contractuales personal	100,000.00
	30071 (Fondos de Gobierno)	75700	Entrenamiento, talleres y conferencias	200,000.00							
	1.6	<i>Actividad 1.6 Diseño, adaptación y actualización de los mecanismos y procedimientos para la rendición de cuentas (presupuesto participativo).</i>	0.00	20,000.00	50,000.00	50,000.00	MEF / PNUD	30071 (Fondos de Gobierno)	71200	Consultores internacionales	20,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	71300	Consultores locales	20,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	71600	Viajes	15,000.00
30071 (Fondos de Gobierno)								72100	Servicios contractuales empresas	60,000.00	
30071 (Fondos de Gobierno)								73400	Renta y mantenimiento de otros equipos	5,000.00	
Subtotal para el Producto 1			1,035,000.00	2,680,000.00	3,110,000.00	1,375,000.00				8,200,000.00	

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS		PRESUPUESTO PREVISTO POR AÑO (En USD)				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO			
			2023	2024	2025	2026		Fuente de Financiamiento	Descripción del presupuesto	Monto (En USD)	
PRODUCTO 2. Sistema de Gestión Presupuestario articulado e integrado, con transparencia y rendición de cuentas	2.1	<i>Actividad 2.1 Acompañamiento técnico para el diseño de metodologías y normas técnicas para la gestión presupuestaria, así como su articulación con los planes estratégicos.</i>	0.00	30,000.00	60,000.00	60,000.00	MEF / PNUD	30071 (Fondos de Gobierno)	71200	Consultores internacionales	45,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	71300	Consultores locales	30,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	72100	Servicios contractuales empresas	75,000.00
	2.2	<i>Actividad 2.2 Diseño, implementación y puesta en marcha de herramienta de gestión del Presupuesto basado en Resultados.</i>	500,000.00	1,000,000.00	600,000.00	250,000.00	MEF / PNUD	30071 (Fondos de Gobierno)	71200	Consultores internacionales	100,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	71300	Consultores locales	50,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	72100	Servicios contractuales empresas	1,800,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	72400	Equipo de Comunicación y Audiovisual	150,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	72800	Equipo informático	250,000.00
	2.3	<i>Actividad 2.3 Evaluación de la implementación del PbR en la República de Panamá.</i>	0.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	MEF / PNUD	30071 (Fondos de Gobierno)	71200	Consultores internacionales	40,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	71300	Consultores locales	27,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	71600	Viajes	5,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	72100	Servicios contractuales empresas	65,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	73400	Renta y mantenimiento de otros equipos	3,000.00

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS		PRESUPUESTO PREVISTO POR AÑO (En USD)				RESPON SABLE	PRESUPUESTO PREVISTO			
			2023	2024	2025	2026		Fuente de Financiamiento	Descripción del presupuesto	Monto (En USD)	
PRODUCTO 2. Sistema de Gestión Presupuestario articulado e integrado, con transparencia y rendición de cuentas	2.4	<i>Actividad 2.4 Fortalecimiento del Marco Presupuestario de Mediano Plazo.</i>	0.00	100,000.00	130,000.00	130,000.00	MEF / PNUD	30071 (Fondos de Gobierno)	71200	Consultores internacionales	100,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	71300	Consultores locales	25,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	71600	Viajes	25,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	72100	Servicios contractuales empresas	150,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	73400	Renta y mantenimiento de otros equipos	10,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	75700	Entrenamiento, talleres y conferencias	50,000.00
	2.5	<i>Actividad 2.5 Diseño e implementación de un sistema integral de indicadores de GbR y PbR , así como un sistema de información estadística a disposición de la ciudadanía, haciendo énfasis en el pilotaje de etiquetado en género, I+D+I y cambio climático</i>	0.00	50,000.00	1,220,000.00	50,000.00	MEF / PNUD	30071 (Fondos de Gobierno)	71200	Consultores internacionales	45,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	71300	Consultores locales	31,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	71600	Viajes	33,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	72100	Servicios contractuales empresas	1,202,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	73400	Renta y mantenimiento de otros equipos	9,000.00
Subtotal para el Producto 2			500,000.00	1,200,000.00	2,070,000.00	550,000.00				4,320,000.00	

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS		PRESUPUESTO PREVISTO POR AÑO (En USD)				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO			
			2023	2024	2025	2026		Fuente de Financiamiento	Descripción del presupuesto	Monto (En USD)	
PRODUCTO 3. Gestión del conocimiento, sistematización del proceso y comunicaciones del Presupuesto basado en Resultados implementado	3.1	Actividad 3.1 Gestión de conocimiento del proceso de PbR.	10,000.00	20,000.00	25,000.00	20,000.00	MEF / PNUD	30071 (Fondos de Gobierno)	71200	Consultores internacionales	20,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	71300	Consultores locales	30,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	74200	Producción audiovisual e impresión	17,500.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	74500	Misceláneos	7,500.00
	3.2	Actividad 3.2 Acompañamiento técnico para la sistematización del proceso de PbR.	0.00	0.00	0.00	25,000.00	MEF / PNUD	30071 (Fondos de Gobierno)	71300	Consultores locales	18,500.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	74200	Producción audiovisual e impresión	6,500.00
	3.3	Actividad 3.3 Definición e implementación de la estrategia de comunicación PbR.	15,000.00	50,000.00	30,000.00	25,000.00	MEF / PNUD	30071 (Fondos de Gobierno)	71300	Consultores locales	15,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	72100	Servicios contractuales empresas	85,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	74200	Producción audiovisual e impresión	20,000.00
	3.4	Actividad 3.4 Diseño e implementación de Sistema de Gobernanza sobre GbR y PbR.	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	MEF / PNUD	30071 (Fondos de Gobierno)	71200	Consultores internacionales	30,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	71300	Consultores locales	20,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	72100	Servicios contractuales empresas	50,000.00
	3.5	Actividad 3.5 Definición e implementación de actividades orientadas al Presupuesto abierto.	0.00	15,000.00	20,000.00	20,000.00	MEF / PNUD	30071 (Fondos de Gobierno)	71200	Consultores internacionales	15,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	71300	Consultores locales	10,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	72100	Servicios contractuales empresas	30,000.00
Subtotal para el Producto 3		50,000.00	110,000.00	100,000.00	115,000.00					375,000.00	

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS		PRESUPUESTO PREVISTO POR AÑO (En USD)				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO			
			2023	2024	2025	2026		Fuente de Financiamiento	Descripción del presupuesto	Monto (En USD)	
Producto 4. Gestión de Organización del Estado actualizada, en lineamiento con la implementación del Presupuesto basado en Resultados	4.1	<i>Actividad 4.1 Asistencia técnica para actualización del proceso de Organización del Estado.</i>	370,000.00	350,000.00	0.00	0.00	MEF / PNUD	30071 (Fondos de Gobierno)	71200	Consultores internacionales	15,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	71300	Consultores locales	10,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	72100	Servicios contractuales empresas	450,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	72400	Equipo de Comunicación y Audiovisual	50,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	72800	Equipo informático	195,000.00
	4.2	<i>Actividad 4.2 Fortalecimiento de capacidades personal en el proceso de Organización del Estado.</i>	0.00	275,000.00	0.00	0.00	MEF / PNUD	30071 (Fondos de Gobierno)	71200	Consultores internacionales	25,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	71300	Consultores locales	15,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	71600	Viajes	8,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	73400	Renta y mantenimiento de otros equipos	2,000.00
								30071 (Fondos de Gobierno)	75700	Entrenamiento, talleres y conferencias	225,000.00
Subtotal para el Producto 4			370,000.00	625,000.00	0.00	0.00					995,000.00

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	PRESUPUESTO PREVISTO POR AÑO (En USD)				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO			
		2023	2024	2025	2026		Fuente de Financiamiento	Descripción del presupuesto	Monto (En USD)	
Gestión del Proyecto	<i>Gastos operativos del proyecto</i>	417,000.00	414,000.00	429,000.00	424,000.00	PNUD	30071 (Fondos de Gobierno)	71300	Consultores locales	80,000.00
							30071 (Fondos de Gobierno)	71400	Servicios contractuales personal	1,450,000.00
							30071 (Fondos de Gobierno)	71600	Viajes	70,000.00
							30071 (Fondos de Gobierno)	72200	Equipo y Mobiliario	15,000.00
							30071 (Fondos de Gobierno)	72400	Equipo de Comunicación y Audiovisual	34,500.00
							30071 (Fondos de Gobierno)	72500	Suministros	12,500.00
							30071 (Fondos de Gobierno)	73400	Renta y mantenimiento de otros equipos	17,000.00
							30071 (Fondos de Gobierno)	74500	Misceláneos	5,000.00
	<i>Auditorias de gestión de proyecto</i>	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	PNUD	30071 (Fondos de Gobierno)	74100	Servicios profesionales	30,000.00
Subtotal para la Gestión del Proyecto	424,500.00	421,500.00	436,500.00	431,500.00					1,714,000.00	
Evaluación del Proyecto	<i>Evaluación Intermedia</i>	0.00	22,000.00	0.00	0.00	PNUD	30071 (Fondos de Gobierno)	71200	Consultores internacionales	47,000.00
	<i>Evaluación Final</i>	0.00	0.00	0.00	25,000.00					
	Subtotal Evaluación	0.00	22,000.00	0.00	25,000.00					47,000.00
Subtotal		2,379,500.00	5,058,500.00	5,716,500.00	2,496,500.00					15,651,000.00
GMS (4.5%)		107,077.50	227,632.50	257,242.50	112,342.50					704,295.00
TOTAL		2,486,577.50	5,286,132.50	5,973,742.50	2,608,842.50					16,355,295.00

VIII. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA

La Junta Directiva del Proyecto es la estructura máxima de toma de decisiones del proyecto, sobre la base de consensos, para que se tomen las acciones que permitan la gestión del proyecto, tomando en consideración el Marco de Resultados propuesto, la Matriz de Riesgos y el Plan de Monitoreo y Evaluación. A solicitud del Director/a del Proyecto, la Junta del Proyecto puede dar orientación, recomendaciones y aprobar cualquier modificación sustancial al proyecto. Las decisiones se deben cumplir con los reglamentos, normas, políticas y procedimientos tanto del PNUD como del MEF.

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) es el ente responsable del logro de los resultados del Proyecto, por lo que debe velar por la correcta gestión del proyecto, incluyendo la planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre del proyecto. Este proyecto se realizará bajo la modalidad operativa de Apoyo a la Implementación Nacional (Support to NIM).

El Ministerio de Relaciones Exteriores (MIRE) es el responsable de asegurar la consecución de los resultados del proyecto desde la perspectiva de los beneficiarios, dado su rol de coordinador de la cooperación técnica internacional.

El PNUD ejerce el rol de ser el socio en el desarrollo de este proyecto, aunado a que designa en el Oficial de Programa, la función de ser Garante del Proyecto. El apoyo del Garante del Proyecto consiste en proveer supervisión objetiva e independiente al proyecto y realizar funciones de monitoreo, independientes a las del Director/a y Coordinador/a del proyecto, asegurando que los hitos del proyecto se cumplan como fue planificado.

El/la directora/a del Proyecto es el encargado de desarrollar el plan del proyecto; establecer las prioridades; gestionar a los interesados, al equipo de trabajo, los riesgos, el presupuesto del proyecto, las compras y los conflictos que se puedan presentar; evaluar y monitorear la calidad y el plan del proyecto; y ejecutar acciones correctivas, cuando sea necesario, que ayuden a la consecución de los cuatro (4) productos identificados, siendo responsable por los resultados y los recursos de todo el proyecto.

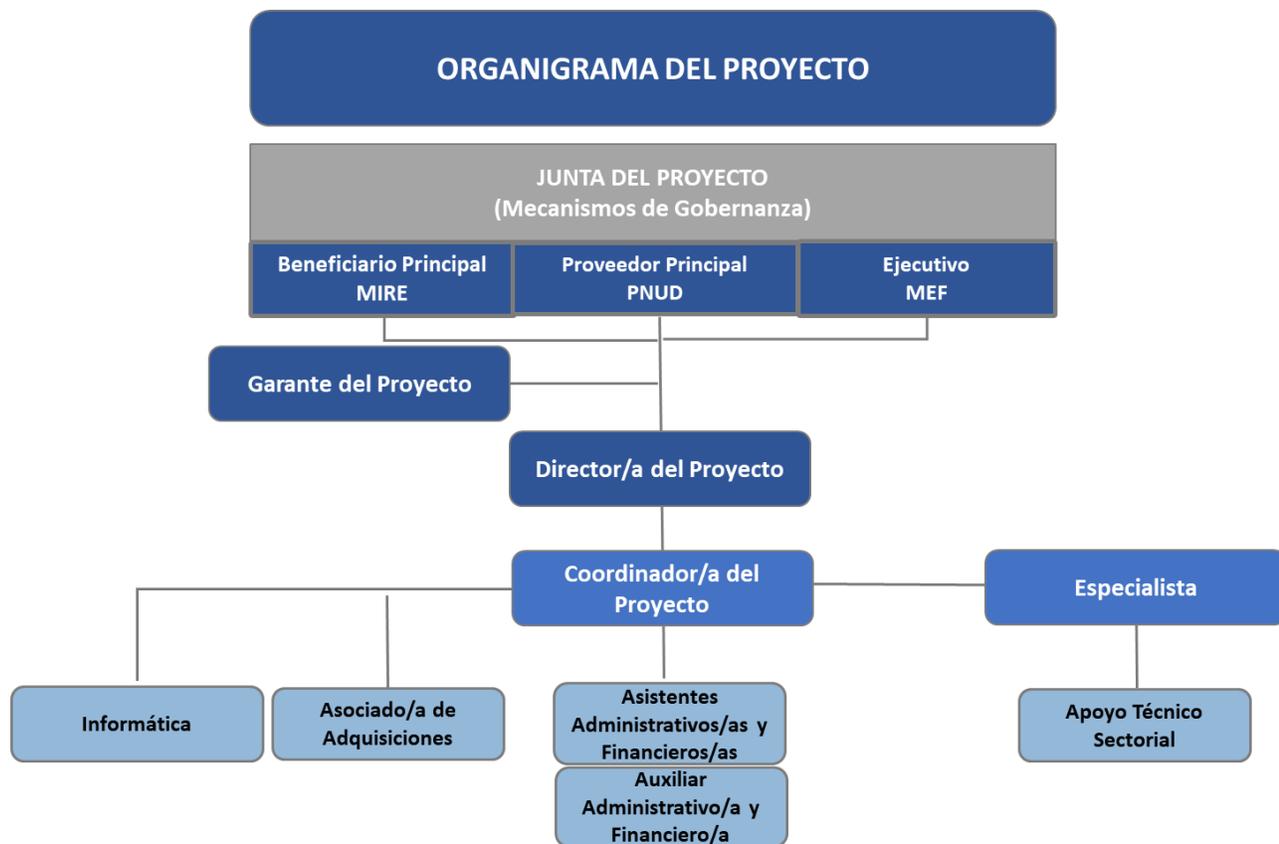
El Centro de Servicios del PNUD brindará apoyo en la contratación de personal, adquisición de bienes y servicios, administración de fondos y fortalecimiento y capacitación en temas requeridos para el desarrollo del proyecto. El PNUD presentará servicios específicos, a solicitud del Director/a de Proyecto, basados en este Documento de Proyecto, para lo cual el PNUD aplicará su política de recuperación de costos. Adicional, el PNUD velará por el uso efectivo y eficiente de los recursos durante la fase de diseño y de implementación del proyecto; y asegurará la calidad y coherencia del proyecto en relación con las prioridades nacionales reconocidas en el Plan Estratégico de Gobierno 2019-2024, en el Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible 2021-2025 y el Programa de País del PNUD 2022-2025. La presentación de informes, contabilidad, administración y uso de los recursos será parte de los servicios de apoyo a la Administración del Proyecto por parte del PNUD, con la asistencia de la Unidad de Gestión contratada para el proyecto.

El o la Coordinadora de la Unidad de Gestión se asegurará de la administración del proyecto; de la preparación de los planes operativos anuales, así como de la implementación de los programas y actividades definidas en estos planes operativos anuales para el cumplimiento de las metas del proyecto; confección de informes de avance; movilización de bienes y/o servicios; seguimiento, monitoreo y reporte de todas las actividades; gestión presupuestaria y la elaboración del Informe Final del Proyecto para la aprobación del Director/a del Proyecto y ser presentado a la Junta Directiva del Proyecto. Esta figura es contratada por el PNUD.

La implementación del proyecto requiere de una acción participativa y coordinada, que garantice la efectividad de las intervenciones previstas, así como una gestión y movilización oportuna de recursos y un uso óptimo de los mismos. Por lo tanto, es fundamental establecer una estructura de gestión de proyectos eficaz para lograr el éxito en los resultados esperados.

La estructura de la Gestión de Proyectos del PNUD consiste en funciones y responsabilidades que reúnen los diversos intereses y habilidades involucrados en el proyecto y requeridos por éste. En el nivel superior se regirá por una Junta de Proyecto, responsable de lograr mediante consenso las decisiones de gestión del proyecto a requerimiento del Gerente del Proyecto y en la parte operativa, responsable de la planificación y gestión efectiva de las actividades del proyecto, así como de la presentación de informes, contabilidad, administración y uso de los recursos del proyecto.

La Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) será la responsable directa de la operación y mantenimiento del proyecto y estará ubicada en el Ministerio de Economía y Finanzas, específicamente en la Dirección de Presupuesto de la Nación. Dispondrá de un equipo integrado por al menos, siete (7) personas, todo bajo contrato PNUD.



A.1 Junta de Proyecto

La Junta de Proyecto es el grupo responsable de tomar decisiones de gestión sobre la base de un consenso para un proyecto específico, cuando el/la Gerente del mencionado proyecto requiere de algún tipo de orientación, incluida la aprobación de cualquier modificación al proyecto. La adopción de la decisión final sobre las actividades y la rendición de cuentas del proyecto descansan en el PNUD, de acuerdo con sus reglamentos, normas, políticas y procedimientos. El seguimiento y aseguramiento de calidad del proyecto efectuado por este grupo se lleva a cabo según hitos de decisión diseñados

durante el desarrollo de los planes estratégicos y de trabajo multianuales. Este grupo es consultado por el/la directora (a) del Proyecto cuando se trata de tomar decisiones en caso de que las tolerancias del proyecto hayan sido excedidas. El mencionado grupo contempla los siguientes tres roles:

- **Director/a del Proyecto (también llamado Ejecutivo):** responsable por los resultados y recurso de todo el proyecto. En este proyecto corresponde al Ministerio de Economía y Finanzas.
- **Proveedor/a Superior (Persona Asociada de Desarrollo):** personas o grupos que representan los intereses de quienes proveen financiamiento o asistencia técnica al proyecto. Típicamente incluye las áreas operacionales o especializadas del PNUD.
- **Representante de personas beneficiarias:** personas o grupos que representan los intereses de las y los beneficiarios finales del proyecto. El objetivo primordial de este rol en la junta es asegurar la consecución de los resultados del proyecto desde la perspectiva de los beneficiarios. Este rol es ejercido por la institución del gobierno que coordina la cooperación técnica internacional. En este proyecto corresponde al Ministerio de Relaciones Exteriores.
- **Garante del Proyecto:** La función del Garante del Proyecto es responsabilidad de cada integrante de la Junta del Proyecto, sin embargo, dicha función también puede ser delegada. La persona Garante del Proyecto respalda la labor de la Junta del Proyecto y de la Junta de Efectos al cumplir funciones de supervisión y de monitoreo del proyecto en forma objetiva e independiente. Durante el proceso de implementación del Proyecto, esta función asegura que las etapas apropiadas de la gestión de dicho proyecto se administran y se concluyen adecuadamente. El PNUD designa a una persona para que desarrolle la mencionada supervisión, la cual es obligatoria para todos los proyectos. Los roles de Gerente del Proyecto y de Garante del Proyecto nunca deberán ser desempeñados por la misma persona y para el mismo proyecto. Un Oficial de Programas del PNUD es quien normalmente cumple el rol de Garante del Proyecto.

Los potenciales miembros de la Junta del Proyecto son propuestos y recomendados para su aprobación durante la reunión del Comité de Revisión de Proyectos (PAC por sus siglas en inglés). La Junta de Proyecto se reunirá al menos una vez al año.

La Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP): será la responsable directa de la operación y mantenimiento del proyecto. El PNUD es el responsable del proceso de selección del personal de la Unidad de Gestión del Proyecto.

La UCP será responsable del manejo y gestión de las operaciones diarias del Proyecto, así como de la planificación, implementación y supervisión de las acciones del proyecto. La UCP tendrá una estructura técnica independiente, compuesto por un Coordinador y un Asistente, por lo menor, y se apoyará en el PNUD para los aspectos financieros y procesos de adquisiciones.

Se documentará las reuniones de seguimiento trimestrales con el Garante del Proyecto, en las cuales se hará monitoreo y se evaluará la ejecución de las tareas programadas dentro del proyecto.

A.2 Entidad Asociada en la Implementación

La entidad Asociada en la Implementación es la responsable y quien debe rendir cuentas con respecto a la gestión de un proyecto -incluida el monitoreo y evaluación de las intervenciones del proyecto-, al logro de los productos de un proyecto y al uso eficaz de los recursos.

Se designa un Asociado en la Implementación/Agencia de Ejecución único para dirigir la gestión de cada proyecto respaldado por el PNUD. Éste puede celebrar acuerdos con otras organizaciones o entidades con el fin de apoyar la consecución exitosa de productos relativos al proyecto.

Las entidades Asociadas en la implementación/Entidades de Ejecución pueden ser instituciones gubernamentales, otros organismos de Naciones Unidas elegibles y organizaciones intergubernamentales (IGO), el propio PNUD y Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Las ONG elegibles son aquéllas que están legalmente registradas en el país en donde operarán. Las entidades Asociadas en la implementación/Entidades de Ejecución propuestos deben ser seleccionados a partir de una evaluación de su situación legal, técnica, financiera, de gestión y administrativa que será necesaria para el proyecto.

Además, su capacidad de gestionar dinero en efectivo debe ser evaluada de acuerdo con el Marco sobre Transferencias de Efectivo para Asociados en la implementación (también conocido como Enfoque Armonizado para la Transferencia de Efectivo).

En este proyecto, los roles de la entidad Asociada en la implementación son:

- Gerente del Proyecto

Es responsable de la gestión y de la toma de decisiones relativas al proyecto. El ente Asociado en la Implementación/Agencia de Ejecución designa a la persona que fungirá como Gerente del Proyecto, quien no podrá ser la misma persona que funja como representante designada por la entidad asociada en la Implementación/Agencia de Ejecución para la Junta de proyecto.

- Desarrollador/a del Proyecto

Personal del PNUD responsable de las funciones de gestión de proyectos durante la etapa de formulación hasta que el/la Gerente de Proyecto nombrado por la entidad Asociada de la Implementación/Agencia de Ejecución comience a cumplir con funciones.

- Asistente de Proyecto:

El papel de la persona que funja como asistente es proporcionar respaldo al Coordinador del Proyecto en cuenta a la administración y gestión del proyecto, según lo requieran las necesidades de este o de su Director. Es necesario mantener separados los roles de Asistente y de Coordinador de Proyecto, con el fin de resguardar la independencia de este último.

B. Gestión operativa y financiera:

La gestión operativa del proyecto contenido en los capítulos III, IV y V se hará en función de los lineamientos y reglamentos del PNUD contenidos en el Manual de Gestión de Proyectos de Implementación Nacional y sus posteriores actualizaciones.

Tal como indicado anteriormente, el PNUD podrá proporcionar servicios de apoyo a la implementación que generalmente llevaría a cabo el Asociado en la implementación, previa solicitud por parte de este. Estos servicios se proporcionan bajo las reglas y procedimientos del PNUD y los costos asociados se debitan al proyecto.

Con el fin de facilitar estos servicios de apoyo a la implementación por parte del PNUD, se deberá firmar una Carta de Entendimiento (LOA por sus siglas en inglés), con el fin de detallar los servicios a ser prestados durante la vigencia del proyecto. El LOA deberá ser revisado y ajustado de acuerdo con las necesidades identificadas en el marco de la preparación del Plan de Trabajo Anual.

De acuerdo con las decisiones y directivas de la Junta Ejecutiva del PNUD, los aportes estarán sujetos a la recuperación de costos para las siguientes categorías:

- Los costos indirectos (4.5% de lo desembolsado), los cuales son cargados en su totalidad al presupuesto del Proyecto, por el Apoyo General de Gestión (GMS, por su sigla en inglés) estimados para la realización de estas actividades. Estos costos han sido calculados específicamente para la presente operación y teniendo como base el impacto que el proyecto tiene sobre el nivel actual de funcionamiento de la Representación. Cualquier nueva solicitud dentro del proyecto, será analizada como tal, y, por lo tanto, se deberán calcular nuevos costos de apoyo de acuerdo con los requerimientos demandados. En caso de movilizaciones de fondos/donaciones provenientes del sector privado, el GMS ha sido estimado en 8%.
- Los costos directos incurridos por Servicios de Apoyo a la Implementación (ISS) prestados por el PNUD que se definirán en el LOA.

Con relación a los costos por Servicios de Apoyo a la Implementación (ISS), éstos podrán estar relacionados a los siguientes tipos de servicios:

- Procesos de reclutamiento de consultores y personal.
- Servicios de adquisiciones de bienes y servicios.
- Organización de actividades de capacitación, conferencias y talleres, incluyendo becas.
- Autorizaciones de viajes, solicitud de visas, boletos aéreos y arreglos de viaje.
- Embarque, servicios de aduana, registro de vehículos y acreditación.

En caso de que se interpongan o se planteen demandas o controversias en relación con la prestación de servicios de apoyo por la oficina del PNUD, serán aplicables las disposiciones correspondientes del Acuerdo Básico modelo de asistencia suscrito entre el Gobierno de Panamá y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo el 23 de agosto de 1973 y ratificado mediante la Ley 9 del 8 de noviembre de 1973, y en la Carta Acuerdo firmada el 20 de agosto de 2002.

La oficina del PNUD pondrá a disposición de quien funja como Gerente del proyecto y su equipo de trabajo haciendo uso de Internet, un servicio de acceso externo en sistema Quantum. Este servicio le permitirá a la Unidad de Coordinación del Programa (UCP) consultar la situación financiera del Proyecto, así como actualización de la bitácora de monitoreo, seguimiento y asuntos de riesgos; de igual forma, el Proyecto podrá consultar los beneficiarios de pagos (vendors) en la base de datos del Sistema Financiero del PNUD (ATLAS) como constancia de pago.

E. Traspasos de bienes y documentación:

Los equipos, materiales y productos obtenidos como resultado de los diferentes procesos de adquisición de bienes y servicios mediante este Proyecto serán propiedad del proyecto (PNUD), y deben registrarse en el inventario de bienes del proyecto conforme se realicen las entregas de los proveedores. El control y registro del inventario será responsabilidad del Gerente del Proyecto en conjunto con el Centro de Servicios del PNUD.

El/la Gerente del Proyecto mantendrá en buen orden y organización el inventario de todo el equipo y bienes adquirido en el marco del respectivo proyecto. Del mismo modo, es responsable de asegurar que el equipo y (o) insumos comprados solo sean utilizados para los propósitos previstos en el proyecto y que el equipo se encuentre en buenas condiciones de funcionamiento.

La Junta de Proyecto podrá autorizar que los activos sean transferidos a otro programa, proyecto, agencia del sistema o institución del gobierno, o bien puede ser eliminado mediante la venta o donación. En todos los casos de transferencia, se deberá completar el formulario correspondiente del PNUD el cual debe estar firmado por las partes.

F. Auditorías:

El Proyecto será objeto de auditoría externa anual según las normas y procedimientos establecidos por el PNUD, por lo que se deberá consignar fondos para esta actividad en el presupuesto del proyecto. Deberán ser aplicadas las normas, procedimientos y términos de referencia para las auditorías de proyectos de implementación directa. Los costos por el ejercicio de auditoría serán asumidos por el Proyecto.

Estas auditorías externas deben ser integrales de todos los recursos que maneja el Proyecto, y el informe de auditoría deberá incluir una opinión basada en el Informe Combinado de Gastos (CDR), limitando el alcance a los gastos efectuados por el Asociado en la Implementación, los cuales incluyen: 1) todos los desembolsos indicados en los informes financieros presentados por el Asociado en la Implementación; y 2) los pagos directos efectuados por el PNUD a petición del Asociado en la Implementación.

El /la Gerente del Proyecto y la Junta de Proyecto serán responsables por la implementación de las recomendaciones reflejadas en el Informe de Auditoría.

IX. CONTEXTO LEGAL

Acuerdo Básico de Asistencia - *Standard Basic Assistance Agreement (SBAA)*

Este Documento de Proyecto constituirá el instrumento al que se hace referencia en el Artículo I del Acuerdo Básico de Asistencia firmado el 23 de agosto 1973 entre el Gobierno de Panamá y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Toda referencia que se haga en el Acuerdo SBAA a la “Agencia de Ejecución” se interpretará como una referencia al “Asociado en la Implementación”.

Este proyecto será implementado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) que será el encargado de implementar el proyecto de conformidad con sus reglamentaciones, reglas, prácticas y procedimientos financieros siempre y cuando no viole principio alguno de las Reglas y Regulaciones Financieras del PNUD. Cuando la gobernanza financiera de un Asociado en la implementación no proporcione la orientación requerida para garantizar la mejor relación calidad-precio, imparcialidad, integridad, transparencia y competencia internacional efectiva, se aplicará la gobernanza financiera del PNUD.

X. GESTIÓN DE RIESGOS

Entidad de Gobierno (NIM)

1. De conformidad con el Artículo III de la SBAA [*o las Disposiciones Suplementarias del Documento de Proyecto*], el Asociado en la Implementación tendrá la responsabilidad de la seguridad y protección del Asociado en la Implementación, de su personal, de su propiedad, y de los bienes del PNUD que se encuentren en su custodia. Con este fin, el Asociado en la Implementación:
 - a) Instrumentará un plan de seguridad adecuado y sostendrá dicho plan, teniendo en cuenta la situación de seguridad del país en el que se desarrolla el proyecto;
 - b) Asumirá todos los riesgos y responsabilidades en relación con la seguridad del Asociado en la Implementación, y con la instrumentación de dicho plan.
2. El PNUD se reserva el derecho de verificar si existe dicho plan, y de sugerir modificaciones cuando resultase necesario. En caso de que el Asociado en la Implementación no cuente con un plan de seguridad apropiado según lo exigido por estas cláusulas, se considerará que ha violado sus obligaciones en el marco del presente Documento de Proyecto.
3. El Asociado en la Implementación acuerda realizar todos los esfuerzos que resulten razonables a fin de asegurar que los fondos del PNUD recibidos de conformidad con el Documento de Proyecto no se utilicen para brindar asistencia a personas o entidades vinculadas con el terrorismo, que los receptores de los fondos provistos por el PNUD en el marco del presente proyecto no aparezcan en la Lista Consolidada de Sanciones del Comité del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, y que ningún fondo recibido por el PNUD según el Documento del Proyecto son utilizados para actividades de blanqueo de dinero. La Lista Consolidada de Sanciones del Comité del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas se puede encontrar en: <https://www.un.org/securitycouncil/content/un-sc-consolidated-list>.
4. El Asociado en la Implementación reconoce y acepta que el PNUD no tolerará el acoso sexual y la explotación y el abuso sexual de nadie por parte del Asociado en la Implementación, y cada una de sus partes responsables, sus respectivos sub-receptores y otras entidades involucradas en la implementación del Proyecto, ya sea como contratistas, o subcontratistas y su personal, y cualquier persona que preste servicios para ellos según el Documento de Proyecto.
 - (a) En la implementación de las actividades conforme a este Documento de Proyecto, el Asociado en la Implementación y cada una de las subpartes mencionadas anteriormente, deberán cumplir

con los estándares de conducta establecidos en el Boletín del Secretario General ST/SGB/2003/13 del 9 de octubre de 2003, sobre " Medidas especiales de protección contra la explotación y los abusos sexuales" (EAS).

(b) Además, y sin limitación a la aplicación de otras regulaciones, reglas, políticas y procedimientos que se relacionan con el desempeño de las actividades bajo este Documento de Proyecto, en la implementación de las actividades, el Asociado en la Implementación y cada una de sus subpartes mencionadas anteriormente, no deberá participar en ninguna forma de acoso sexual (AS). El AS se define como cualquier conducta no deseada de naturaleza sexual que pueda esperarse o percibirse razonablemente como causa de ofensa o humillación, cuando dicha conducta interfiere con el trabajo, se convierte en una condición de empleo o crea un ambiente laboral intimidante, hostil u ofensivo. El AS puede ocurrir en el lugar de trabajo o en conexión con el trabajo. Aunque normalmente implica un patrón de conducta, El AS puede tomar la forma de un solo incidente. Al evaluar la razonabilidad de las expectativas o percepciones, se debe considerar la perspectiva de la persona que es el objetivo de la conducta.

5. a) En el desempeño de las actividades bajo este Documento de Proyecto, el Asociado en la Implementación deberá (con respecto a sus propias actividades), y exigirá a sus subpartes mencionadas en el párrafo 4 (con respecto a sus actividades), tener estándares y procedimientos mínimos establecidos, o un plan para desarrollar y/o mejorar dichos estándares y procedimientos para poder tomar medidas preventivas e investigativas efectivas. Estos deben incluir: políticas sobre acoso sexual y explotación y abuso sexual; políticas sobre denuncias/protección contra represalias; y denuncias, mecanismos disciplinarios e investigativos. De acuerdo con esto, el Asociado en la Implementación tomará medidas y requerirá que dichas subpartes tomen todas las medidas apropiadas para:
 - i. Evitar que sus empleados, agentes o cualquier otra persona contratada para realizar cualquier servicio en virtud de este Documento de Proyecto, se involucre en AS o EAS;
 - ii. Ofrecer a los empleados y al personal asociado capacitación sobre prevención y respuesta a AS y EAS, donde el Asociado en la Implementación y sus subpartes mencionados en el párrafo 4 no han implementado su propia capacitación sobre la prevención de AS y EAS, el Asociado en la Implementación y las subpartes pueden usar el material de capacitación disponible por el PNUD;
 - iii. Informar y monitorear las acusaciones de AS y EAS sobre las cuales el Asociado en la Implementación y sus subpartes mencionados en el párrafo 4 han sido informados o de lo contrario se han enterado, y su estado;
 - iv. Remita a las víctimas/sobrevivientes de AS y EAS a asistencia segura y confidencial para las víctimas; y
 - v. Registrar e investigar de manera inmediata y confidencial cualquier acusación lo suficientemente creíble como para justificar una investigación de AS o EAS. El Asociado en la Implementación notificará al PNUD sobre las denuncias recibidas y las investigaciones realizadas por sí mismo o por cualquiera de sus subpartes mencionadas en el párrafo 4 con respecto a sus actividades en virtud del Documento de Proyecto, y mantendrá informado al PNUD durante la investigación realizada por este o cualquiera de dichas subpartes, en la medida en que dicha notificación (i) no ponga en peligro la realización de la investigación, incluyendo pero no limitado a la seguridad de las personas, y/o (ii) no contravenga ninguna ley aplicable a ello. Después de la investigación, el Asociado en la Implementación notificará al PNUD sobre cualquier acción tomada por él o por cualquiera de las otras entidades posteriores a la investigación.

- b) El Asociado en la Implementación deberá establecer que ha cumplido con lo anterior, a satisfacción del PNUD, cuando lo solicite el PNUD o cualquier parte que actúe en su nombre que solicite dicha confirmación. Si el Asociado en la Implementación, y cada una de las subpartes mencionadas en el párrafo 4, incumplen con lo anterior, según lo determinado por el PNUD, se considerará motivo para la suspensión o terminación del Proyecto.
6. Se reforzará la sostenibilidad social y ambiental, a través de la aplicación de los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD (<http://www.PNUD.org/ses>) y del Mecanismo de Rendición de Cuentas (<http://www.PNUD.org/secu-srm>).
 7. El Asociado en la Implementación (a) realizará las actividades relacionadas con el proyecto y programa de un modo que resulte coherente con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD; (b) implementará el plan de gestión o mitigación para que el proyecto o programa cumpla con dichos estándares; y (c) participará de un modo constructivo y oportuno para abordar cualquier inquietud o queja planteada a través del Mecanismo de Rendición de Cuentas. El PNUD se asegurará de que las comunidades/organismos y otras partes interesadas estén debidamente informadas de la existencia del Mecanismo de Rendición de Cuentas y puedan acceder al mismo.
 8. Todos los firmantes del Documento de Proyecto colaborarán de buena fe en los ejercicios destinados a evaluar los compromisos del programa o proyecto, o el cumplimiento con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Ello incluye el acceso al sitio del proyecto, así como a personal relevante, información y documentación.
 9. El Asociado en la Implementación tomará las medidas apropiadas para evitar el uso indebido de fondos, fraude o corrupción por parte de sus funcionarios, consultores, partes responsables, subcontratistas y sub-receptores en la ejecución del proyecto o utilizando los fondos del PNUD.
 10. En la implementación de las actividades bajo este Documento de Proyecto, el PNUD confía razonablemente en el Asociado en la Implementación para que aplique sus leyes, reglamentos y procesos, y las leyes internacionales aplicables en materia de lucha contra el blanqueo de dinero y contrarrestar el financiamiento del terrorismo, para garantizar la coherencia con los principios vigentes de la Política de lucha contra el blanqueo de dinero y contrarrestar el financiamiento del terrorismo del PNUD.
 11. El Asociado en la Implementación se asegurará de que sus políticas de gestión financiera, anticorrupción, antifraude y contra el blanqueo de dinero y contrarrestar el financiamiento del terrorismo estén implementadas y se apliquen a todos los fondos recibidos del PNUD o a través de este.
 12. Los requisitos de los siguientes documentos, vigentes en el momento de la firma del Documento de Proyecto, se aplican al Asociado en la Implementación: (a) Política del PNUD sobre Fraude y otras Prácticas Corruptas y (b) Directrices de la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD. El Asociado en la Implementación acepta los requisitos de los documentos anteriores, los cuales son parte integral de este Documento de Proyecto y están disponibles en línea en www.undp.org.
 13. En caso de que se requiera una investigación, el PNUD tiene la obligación de realizar las investigaciones relacionadas con cualquier aspecto de los proyectos y programas del PNUD en cumplimiento con las regulaciones, reglas, políticas y procedimientos del PNUD. El Asociado en la Implementación proporcionará su plena cooperación, incluida la puesta a disposición del personal, la documentación pertinente y el acceso a los locales del Asociado en la Implementación (y de sus consultores, partes responsables, subcontratistas y sub-receptores), en las condiciones razonables que sean necesarias para los fines de una investigación. En caso de que haya una limitación en el cumplimiento de esta obligación, el PNUD consultará con el Asociado en la Implementación para encontrar una solución.

14. Los signatarios de este Documento de Proyecto se mantendrán informados de manera inmediata de cualquier incidencia de uso inapropiado de fondos, alegación creíble de fraude o corrupción, u otra irregularidad financiera con la debida confidencialidad.

Cuando el Asociado en la Implementación sepa que un proyecto o actividad del PNUD, en su totalidad o en parte, es objeto de investigación por presunto fraude o corrupción, el Asociado en la Implementación informará al Representante Residente / Jefe de Oficina del PNUD, quien informará prontamente a la Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD (OAI). El Asociado en la Implementación proporcionará actualizaciones periódicas al jefe del PNUD en el país y la OAI del estado y las acciones relacionadas con dicha investigación.

15. *Elija una de las tres siguientes opciones:*

Opción 1: El PNUD tendrá derecho a un reembolso por parte del Asociado en la Implementación de los fondos que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluyendo fraude, corrupción u otra irregularidad financiera, o pagados de otra manera que no sean los términos y condiciones del Documento del Proyecto. Dicho monto puede ser deducido por el PNUD de cualquier pago debido al Asociado en la Implementación bajo este o cualquier otro acuerdo. La recuperación de esa cantidad por el PNUD no disminuirá o limitará las obligaciones del Asociado en la Implementación bajo este Documento de Proyecto.

Opción 2: El Asociado en la Implementación está conforme con que, cuando proceda, los donantes del PNUD (incluido el Gobierno), cuya financiación sea la fuente total o parcial de los fondos para las actividades objeto de este Documento de Proyecto, podrán solicitar recurso al Asociado en la Implementación para la recuperación de cualesquiera fondos determinados por el PNUD que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluso mediante fraude, corrupción u otra irregularidad financiera, o que hayan sido pagados de otra manera que no sea conforme a los términos y condiciones del Documento del Proyecto.

Opción 3: El PNUD tendrá derecho a un reembolso por parte del Asociado en la Implementación de los fondos que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluyendo fraude, corrupción u otra irregularidad financiera, o pagados de otra manera que no sean los términos y condiciones del Documento del Proyecto. Dicho monto puede ser deducido por el PNUD de cualquier pago debido al Asociado en la Implementación bajo este o cualquier otro acuerdo.

Cuando dichos fondos no hayan sido reembolsados al PNUD, el Asociado en la Implementación está conforme con que los donantes del PNUD (incluido el Gobierno), cuya financiación sea la fuente, en su totalidad o en parte, de los fondos destinados a las actividades previstas en el presente Documento de Proyecto, podrán solicitar recurso al Asociado en la Implementación para la recuperación de cualesquiera fondos determinados por el PNUD que hayan sido utilizados de manera inapropiada, incluso mediante fraude, corrupción u otra irregularidad financiera, o que hayan sido pagados de otra manera que no sea conforme a los términos y condiciones del Documento del Proyecto.

Nota: El término "Documento del Proyecto", tal como se utiliza en esta cláusula, se considerará que incluye cualquier acuerdo subsidiario pertinente posterior al Documento del Proyecto, incluyendo aquellos con las partes responsables, subcontratistas y sub-receptores.

16. Cada contrato emitido por el Asociado en la Implementación en relación con el presente Documento de Proyecto incluirá una cláusula declarando que, en relación con el proceso de selección o en la ejecución del contrato, no se han dado, recibido o prometido ningún honorario, gratificación, descuento, regalo, comisión u otro pago que no sean los mostrados en la propuesta, y que el receptor de fondos del Asociado en la Implementación cooperará con todas y cada una de las investigaciones y auditorías posteriores al pago.

17. En caso de que el PNUD se refiera a las autoridades nacionales pertinentes para que se adopten las medidas legales apropiadas en relación con cualquier presunto incumplimiento relacionado con el proyecto, el Gobierno velará por que las autoridades nacionales pertinentes investiguen activamente las mismas y adopten las medidas legales adecuadas contra todas las personas que hayan participado en el proyecto, recuperará y devolverá los fondos recuperados al PNUD.
18. El Asociado en la Implementación se asegurará de que todas sus obligaciones establecidas en esta sección titulada "Gestión de Riesgos" se traspasan a cada parte responsable, subcontratista y subreceptor y que todas las cláusulas bajo esta sección tituladas "Cláusulas Estándar de Gestión de Riesgos" se incluyen, *mutatis mutandis*, en todos los subcontratos o subacuerdos celebrados con posterioridad al presente Documento de Proyecto.

Cláusulas especiales. *En caso de que el gobierno comparta los costos a través del proyecto (government cost sharing), se deben incluir las siguientes cláusulas:*

1. El calendario de pagos y los detalles de la cuenta bancaria del PNUD.

Calendario de pagos (Fondos de Gobierno)					
Pagos en dólares americanos	Año 2023⁽¹⁾	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Total
Primer pago (enero)	\$1,243,288.75	\$3,964,599.37	\$4,480,306.88	\$2,347,958.25	\$12,657,797.63
Segundo pago (junio)	\$1,243,288.75	\$1,321,533.13	\$1,493,435.62	\$ 260,884.25	\$ 3,697,497.37
Total Anual	\$2,486,577.50	\$5,286,132.50	\$5,973,742.50	\$2,608,842.50	\$16,355,295.00
Gran Total				\$	16,355,295.00

(1): Documento de proyecto firmado en abril 2023, por lo tanto, durante el primer año de ejecución, los desembolsos serán en **abril y julio 2023**.

Cuenta Bancario del PNUD

Nombre de la Cuenta	UNDP REPRESENTATIVE IN PANAMA
Número de la Cuenta	0500318082
Nombre del Banco	CITIBANK, N.A.- Sucursal Panamá
Dirección del Banco	Punta Pacífica, Torre de las Américas, Piso 14, Panamá, República de Panamá

2. El valor del pago, si se efectúa en una moneda distinta del dólar de los Estados Unidos, se determinará aplicando el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha del pago. En caso de que se produzca un cambio en el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas antes de que el PNUD utilice plenamente el pago, el valor del saldo de los fondos que aún se mantienen en ese momento se ajustará en consecuencia. Si, en tal caso, se registra una pérdida en el valor del saldo de los fondos, el PNUD informará al Gobierno con miras a determinar si el Gobierno podría proporcionar más financiación. Si dicha financiación adicional no estuviera disponible, el PNUD podría reducir, suspender o cancelar la asistencia que se proporcionará al proyecto.

3. El calendario de pagos anterior tiene en cuenta el requisito de que los pagos se realicen antes de la ejecución de las actividades planificadas. Puede modificarse para que sea coherente con el progreso de la ejecución del proyecto.
4. El PNUD recibirá y administrará el pago de acuerdo con los reglamentos, reglas y directivas del PNUD.
5. Todas las cuentas y estados financieros se expresarán en dólares estadounidenses.
6. Si se esperan o realizan aumentos imprevistos en los gastos o compromisos (ya sea debido a factores inflacionarios, fluctuaciones en los tipos de cambio o contingencias imprevistas), el PNUD presentará al gobierno oportunamente una estimación complementaria que muestre el financiamiento adicional que será necesario. El Gobierno hará todo lo posible por obtener los fondos adicionales necesarios.
7. Si los pagos mencionados anteriormente no se reciben de acuerdo con el calendario de pagos, o si el financiamiento adicional requerido de acuerdo con el párrafo 6 anterior no proviene del Gobierno u otras fuentes, la asistencia que se brindará al proyecto en virtud de este Acuerdo El PNUD puede reducir, suspender o cancelar.
8. Todo ingreso por intereses atribuible a la contribución se acreditará a la Cuenta del PNUD y se utilizará de conformidad con los procedimientos establecidos por el PNUD.

De acuerdo con las decisiones y directivas de la Junta Ejecutiva del PNUD:

La contribución se cargará:

- a) Recuperación de costos del [4.5%] para la prestación de apoyo de gestión general (GMS por sus siglas en inglés) por la sede del PNUD y las oficinas en los países.
 - b) Costo directo de los servicios de apoyo a la ejecución (ISS por sus siglas en inglés) proporcionados por el PNUD y / o una entidad ejecutora / asociado en la ejecución.
9. La propiedad del equipo, los suministros y otras propiedades financiadas con la contribución se transferirá al PNUD. Los asuntos relacionados con la transferencia de propiedad por parte del PNUD se determinarán de acuerdo con las políticas y procedimientos pertinentes del PNUD.
 10. La contribución estará sujeta exclusivamente a los procedimientos de auditoría interna y externa previstos en los reglamentos, normas y directivas financieras del PNUD”.

XI. ANEXOS

1. **Informe de Calidad de diseño del Proyecto**
2. **Modelo de Diagnóstico Social y Ambiental** [\[español\]](#), lo que incluye otras Evaluaciones Sociales y Ambientales o los Planes de Gestión, según resulte relevante. *(NOTA: No se exige un Diagnóstico Social y Ambiental en aquellos proyectos en los que el PNUD actúa solamente como Agente Administrativo y/o en aquellos proyectos que únicamente comprenden informes, coordinación de eventos, capacitaciones, talleres, reuniones, conferencias, preparación de material de comunicación, fortalecimiento de las capacidades de los asociados para participar en negociaciones y conferencias internacionales, coordinación de alianzas y gestión de redes, o proyectos globales/regionales sin actividades a nivel de país).*
3. **Análisis de Riesgo:** Utilice el modelo de [Registro de Riesgos](#) (Risk Register template). Refiérase a la Descripción del [Registro del Riesgo](#) (Deliverable Description of the Risk Register) para obtener instrucciones al respecto.
4. **Evaluación de Capacidades:** Resultados de las evaluaciones de capacidades del Asociado en la Implementación (incluida la Herramienta de evaluación de la capacidad de los asociados -PCAT- y la Micro Evaluación del Método Armonizado de Transferencias en Efectivo - HACT) .
5. **Carta de Entendimiento para el apoyo del PNUD al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).**
6. **Términos de Referencia de la Junta Directiva del Proyecto y de las principales posiciones gerenciales.** Los Términos de referencia estándar de la Junta de Proyecto se puede encontrar [aquí](#).
7. **Disposiciones sobre la concesión de subvenciones indirectas (on-granting) aplicables al Asociado en la Implementación⁷.** Las cláusulas sobre subvenciones indirectas (on-granting) para Asociados en la Implementación que no son del PNUD se pueden encontrar [aquí](#).

⁷ Aplicable para Asociados en la Implementación que no son del PNUD cuando éstas otorgan subvenciones indirectas (on-granting).

ANEXO: 1

INFORME DE CALIDAD DE DISEÑO DEL PROYECTO

VALORACIÓN DE LA GARANTÍA DE CALIDAD DEL PROYECTO: DISEÑO Y EVALUACIÓN								
RESUMEN DE LA VALORACIÓN DEL PROYECTO								
EJEMPLAR (5) ◎◎◎◎◎	ALTAMENTE SATISFACTORIO (4) ◎◎◎◎○	SATISFACTORIO (3) ◎◎◎○○	NECESITA MEJORAR (2) ◎◎○○○	INADECUADO (1) ◎○○○○				
Al menos cuatro criterios están clasificados como ejemplares, y todos los criterios están clasificados como altos o ejemplares.	Todos los criterios están clasificados como satisfactorios o superiores, y al menos cuatro criterios están clasificados como Altamente Satisfactorio o Ejemplares	Al menos seis criterios están clasificados como satisfactorios o superiores, y solo uno puede ser clasificado Necesita mejorar. El criterio de Principios debe calificarse como satisfactorio o superior.	Al menos tres criterios están clasificados como satisfactorios o superiores, y solo cuatro criterios pueden calificarse como Necesita mejorar.	Uno o más criterios están clasificados como inadecuados, o cinco o más criterios están clasificados como Necesita mejorar.				
DECISIÓN								
<ul style="list-style-type: none"> • APROBAR – el proyecto es de calidad suficiente para ser aprobado en su forma actual. Cualquier acción de gestión debe ser abordada de manera oportuna. • APROBAR CON CALIFICACIONES – el proyecto tiene problemas que deben abordarse antes de que se pueda aprobar el documento del proyecto. Cualquier acción de gestión debe ser abordada de manera oportuna. • RECHAZAR – el proyecto tiene problemas significativos que impiden que el proyecto sea aprobado tal y como está redactado. 								
CRITERIOS DE VALORACIÓN								
Para todas las preguntas, seleccione la opción que mejor refleje el proyecto								
ESTRATEGIA								
<p>1. ¿Especifica el proyecto cómo contribuirá a un cambio de nivel superior mediante la vinculación con la Teoría de Cambio del programa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3: El proyecto está claramente vinculado a la teoría de cambio del programa. Tiene una vía de cambio explícita que explica cómo el proyecto contribuirá al cambio al nivel de efecto (outcome) y por qué la estrategia del proyecto probablemente conducirá a este cambio. El análisis está respaldado por pruebas creíbles de lo que funciona eficazmente en este contexto e incluye supuestos y riesgos. • 2: El proyecto está claramente vinculado a la teoría de cambio del programa. Tiene una vía de cambio que explica cómo el proyecto contribuirá al cambio al nivel de efecto (outcome) y por qué la estrategia del proyecto probablemente conducirá a este cambio. • 1: El documento del proyecto puede describir en términos genéricos cómo el proyecto contribuirá a los resultados de desarrollo, sin un vínculo explicativo a la teoría de cambio del programa. <p><i>*Nota: Los proyectos que no contribuyen al Programa deben tener una Teoría de Cambio específica del proyecto. Vea la pregunta alternativa para estos casos.</i></p> <p>Evidencia:</p>				<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">1</td> </tr> </table>	3	2	1	
3	2							
1								

**VALORACIÓN DE LA GARANTÍA DE CALIDAD DEL PROYECTO:
DISEÑO Y EVALUACIÓN**

La Teoría de cambio del proyecto se articula con la Teoría de Cambio del Programa de País del PNUD 2021-2025, toda vez que el Ministerio de Economía y Finanzas busca mediante este proyecto, mejorar la eficiencia del gasto público y gestionar la ejecución presupuestaria en total transparencia, así como que el Presupuesto General del Estado sea definido por la sociedad civil en los territorios, focalizando proyectos en las áreas directas que los requieren, priorizando proyectos, en seguimiento al Plan Estratégico de Gobierno.

En seguimiento a lo anterior, el proyecto buscará activamente el fomento, promoción y aseguramiento de acceso equitativo a los fondos y programas del Gobierno Nacional, a nivel territorial. Además, con la medición de la eficiencia del gasto público se podrá ver los resultados de la ejecución presupuestaria, permitiendo que se atiendan las necesidades prioritarias para el país de manera transversal, fortaleciendo el acceso a los servicios básicos, teniendo siempre presente un enfoque activo que siempre involucra los derechos humanos.

Ver Documento de Proyecto, Sección II - Estrategia.

2. ¿Está el proyecto alineado con el Plan Estratégico del PNUD?

- **3:** El proyecto responde al menos a uno de los contextos de desarrollo especificados en el Plan Estratégico⁸ y adapta al menos una de las Soluciones Clave (Signature Solution)⁹. El Marco de Resultados y Recursos del proyecto incluye todos los indicadores de producto (output) del Plan Estratégico del PNUD relevantes. (se debe cumplir con todas las cláusulas)
- **2:** El proyecto responde al menos a uno de los contextos de desarrollo especificados en el Plan Estratégico. El Marco de Resultados y Recursos del proyecto incluye al menos un indicador de producto (output) del Plan Estratégico del PNUD, si es relevante. (se debe cumplir con ambas cláusulas)
- **1:** El proyecto responde a la necesidad identificada de un socio, pero esta necesidad queda fuera del Plan Estratégico del PNUD. Seleccione también esta opción si no se incluye ninguno de los indicadores del Plan Estratégico pertinentes en el Marco de Resultados y Recursos del proyecto.

3	2
1	

Evidencia:

Efecto 2: No dejar a nadie atrás, un enfoque basado en los derechos que se centra en el empoderamiento, la inclusión, la equidad, la capacidad de acción de las personas y el desarrollo humano.

Soluciones emblemáticas: Pobreza y desigualdad, gobernanza e igualdad de género.

Resultado 1.1: La Agenda 2030, el Acuerdo de París y otros marcos acordados intergubernamentalmente integrados en los planes de desarrollo nacionales y locales, las medidas para acelerar el progreso puestas en marcha, y los presupuestos y el progreso evaluados utilizando soluciones basadas en evidencias

Indicadores del Plan Estratégico del PNUD (IRRF)

⁸ Los tres contextos de desarrollo del Plan Estratégico 2018-2021 del PNUD son: a) Erradicar la pobreza en todas sus formas y dimensiones; b) Acelerar las transformaciones estructurales para el desarrollo sostenible; y c) Construir resiliencia ante las crisis y las perturbaciones

⁹ Las seis soluciones claves del Plan Estratégico 2018-2021 del PNUD son: a) Mantener a las personas al margen de la pobreza; b) Fortalecer una gobernanza eficaz, inclusiva y responsable; c) Mejorar las capacidades nacionales de prevención y recuperación para las sociedades resilientes; d) Promover soluciones basadas en la naturaleza para un planeta sostenible; e) Cerrar la brecha energética; y f) Fortalecer la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas.

**VALORACIÓN DE LA GARANTÍA DE CALIDAD DEL PROYECTO:
DISEÑO Y EVALUACIÓN**

IRRF 1.1.1 Número de países que tienen planes de desarrollo y presupuestos que integran marcos acordados intergubernamentalmente en todo el gobierno: Agenda 2030

IRRF 1.1.3 Número de países con mecanismos de recopilación y/o análisis de datos que proporcionan datos desglosados para supervisar el progreso hacia los ODS

Metas relacionadas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible:

- **Meta 1.4:** Para 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los más vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos.
- **Meta 10.2:** De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica y otra condición.
- **Meta 16.6:** Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.
- **Meta 16.7:** Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.
- **Meta 5.c:** Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.
- **Meta 9.5:** Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo.
- **Meta 13.2:** Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes Nacionales.

3. ¿Está vinculado el proyecto a los productos (outputs) del programa? (es decir, el Plan de Trabajo del Grupo de Resultados del Marco de Cooperación de Naciones Unidas/Documento de Programa del País (CPD), el Documento de Programa Regional (RPD), o el Marco Integrado de Resultados y Recursos (IRRF) del Plan Estratégico del PNUD para proyectos globales/intervenciones estratégicas que no forman parte de un programa)

Sí **No**
(3) **(1)**

Evidencia:

Efecto 1 del Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y Programa de País del PNUD Panamá 2021-2025.

Área Prioritaria 1: Igualdad e Inclusión Social, Económica y Ambiental.

Efecto 1 del Programa: “Al 2025, Panamá propicia un desarrollo sostenible e inclusivo: asegura el acceso equitativo a los servicios esenciales y medios de vida para todas las personas; promueve la inclusión, la innovación, la competitividad, el desarrollo industrial y el emprendedurismo, con enfoque territorial, de derechos humanos, intercultural, de género y del ciclo vital, sin dejar a nadie atrás”

Producto 1.2: Se promueven y aplican procesos de desarrollo económico local adoptando un enfoque que fomenta la inclusión social y económica, la innovación, la competitividad, la igualdad de género y la sostenibilidad ambiental.

Ver la estrategia en el PRODOC, en donde está la vinculación del proyecto con el Marco de Cooperación de Naciones Unidas 2021-2025 y con el Programa del País de PNUD 2021-2025.

[Ver Documento de Proyecto, Sección II – Estrategia.](#)

**VALORACIÓN DE LA GARANTÍA DE CALIDAD DEL PROYECTO:
DISEÑO Y EVALUACIÓN**

PERTINENCIA

<p>4. ¿Los grupos objetivos del proyecto se están quedando atrás?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3: Los grupos destinatarios están claramente especificados, priorizando a los grupos discriminados y marginados que quedan rezagados, identificados a través de un riguroso proceso basado en evidencia. • 2: Los grupos destinatarios están claramente especificados, priorizando los grupos que quedan rezagados. • 1: Los grupos destinatarios no están claramente especificados. <p>*Nota: La administración debe tomar acción para una puntuación de 1. Los proyectos que construyen capacidad institucional aún deben identificar grupos destinatarios para justificar el apoyo.</p> <p>Evidencia:</p> <p>Los grupos objetivo del proyecto han sido identificados en el proyecto, haciendo referencia primero a los/as funcionarios/as públicos/as y a su vez, a la ciudadanía residente en la República de Panamá, toda vez que la naturaleza del proyecto es modernizar y fortalecer la gestión del presupuesto público, con el fin de utilizar los recursos con eficiencia y transparencia.</p> <p>Ver Documento de Proyecto, Sección III – Resultados y Alianzas, Subsección Participación de partes involucradas.</p>	3	2
	1	
<p>5. ¿El diseño del proyecto se basa en los conocimientos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas del PNUD y otro en el pasado?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3: Los conocimientos y las lecciones aprendidas respaldadas por pruebas creíbles de fuentes tales como la evaluación, las políticas/estrategias corporativas, y/o el monitoreo se han utilizado explícitamente, con referencia adecuada, para justificar el enfoque utilizado por el proyecto. • 2: El diseño del proyecto menciona los conocimientos y las lecciones aprendidas respaldados por pruebas/fuentes, pero no se han utilizado para justificar el enfoque seleccionado. • 1: Hay poca o ninguna mención de conocimientos y lecciones aprendidas que informan el diseño del proyecto. Cualquier referencia hecha es anecdótica y no está respaldada por pruebas. <p>*Nota: La administración debe tomar acción o proveer una justificación de gestión sólida cuando la puntuación es 1.</p> <p>Evidencia:</p> <p>Este proyecto surge de los conocimientos, buenas prácticas y lecciones aprendidas del proyecto PS107515 “Fortalecimiento de la planificación para la transversalización y territorialización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Política Pública” en su producto 7 “Gestión pública del Presupuesto basado en Resultados fortalecida”, bajo el cual se pudo verificar que el cambio de gestión presupuestaria a un enfoque por Resultados tiene un alto grado de aceptación por el personal vinculado a la planificación, ejecución y monitoreo de los fondos públicos.</p> <p>Entre algunos de los conocimientos y lecciones aprendidas podemos mencionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de ejecutar un proyecto destinado focalmente al cambio de gestión del presupuesto público del enfoque tradicional al enfoque basado en resultados. 	3	2
	1	

**VALORACIÓN DE LA GARANTÍA DE CALIDAD DEL PROYECTO:
DISEÑO Y EVALUACIÓN**

- Los proyectos de desarrollo deben ser diseñados tomando en cuenta las necesidades y prioridades nacionales, con el fin de facilitar una implementación efectiva y las alianzas requeridas con actores locales e internacionales hacia la implementación de la Agenda 2030.
- El diseño del proyecto debe basarse en una teoría de cambio, que permita tener claro el encadenamiento causal que orienta el accionar de la intervención, con el fin de poder determinar el objetivo del proyecto, así como los productos o resultados a alcanzar en el corto, mediano y largo plazo, así como los insumos requeridos para alcanzar los resultados.
- Se requiere potenciar el funcionamiento interno del Proyecto, a través de conocimientos precisos, claros y actualizados de las normas y procedimientos de Adquisiciones, tanto en la fase de diseño como de contratación de bienes y/o servicios requeridos, con el fin de incrementar el nivel de transparencia, así como de brindar las opciones de contrataciones más favorables posibles para la obtención de los resultados a alcanzar en el proyecto.
- Es importante generar sistemas de indicadores y de información fuertes para proveer las evidencias requeridas para el Monitoreo y la Evaluación del proyecto.
- La necesidad de capacitación continua a la unidad ejecutora y directivos de proyecto en temas de Monitoreo y Evaluación (M&E), para el logro de los resultados esperados.

Algunas buenas prácticas para tomar en consideración en el actual proyecto:

- Contratación de experto nacional y expertos internacionales. Esto permite adaptar la hoja de ruta a seguir en nuestro país, para implementar el Presupuesto basado en Resultados, tomando en cuenta experiencias previas de países de la región, así como tomando en cuenta la situación económica, política y demográfica de nuestro país.
- Comunicar a la ciudadanía el avance del proyecto, a través de redes sociales como primera vía y se considera la participación en programas de debates de medios televisivos, así como pautas publicitarias, con el fin de que el mensaje llegue a la mayoría de la población residente en la República de Panamá.

Se llevará a cabo una evaluación de mitad de periodo del proyecto con el objetivo de sistematizar buenas prácticas e introducir los cambios de estrategia de implementación que sean necesarios.

6. ¿Tiene el PNUD una clara ventaja de participar en la función prevista por el proyecto con respecto a los asociados nacionales /regionales/globales y otros actores?

- 3: Se ha realizado un análisis sobre el papel de otros asociados en la temática en la que el proyecto tiene la intención de trabajar, y las pruebas creíbles apoyan la propuesta de participación del PNUD y sus asociados a través del proyecto, incluyendo la identificación de posibles socios de financiación. Queda claro cómo los resultados obtenidos por los socios complementarán los resultados previstos del proyecto y se ha puesto en marcha una estrategia de comunicación para comunicar los resultados y aumentar la visibilidad frente a los socios clave. Se han considerado, según proceda, opciones para la cooperación sur-sur y triangular. (se debe cumplir con todas las cláusulas)
- 2: Se han realizado algunos análisis sobre el papel de otros asociados en la temática en la que el proyecto tiene la intención de trabajar, y las pruebas relativamente limitadas apoyan la propuesta de participación y división del trabajo entre el PNUD y los asociados del proyecto, con estrategias o planes de financiación y comunicación poco claros.
- 1: No se ha realizado un análisis claro sobre el papel de otros socios en el ámbito en el que el proyecto tiene la intención de trabajar. Existe el riesgo de que el proyecto se solape y/o no se coordine con las intervenciones de los socios en este ámbito. No se han tenido en cuenta las opciones de cooperación sur-sur y triangular, a pesar de su posible relevancia.

*Nota: La administración debe tomar acción o proveer una justificación de gestión sólida cuando la puntuación es 1.

<u>3</u>	2
1	

**VALORACIÓN DE LA GARANTÍA DE CALIDAD DEL PROYECTO:
DISEÑO Y EVALUACIÓN**

Evidencia:

El proyecto surge como una necesidad de modernizar la gestión gubernamental, bajo el cual, se ha buscado el expertise del PNUD en apoyo en procesos de implementación nacional. En la fase de diseño del proyecto, se han identificados alianzas con actores en distintos niveles.

A nivel de articulación interna del Ministerio de Economía y Finanzas:

- Instituto de Planificación para el Desarrollo
- Dirección de Políticas Públicas del MEF
- Dirección de Programación de Inversiones del MEF
- Dirección de Análisis Económico y Social del MEF
- Dirección de Desarrollo Territorial del MEF.

Organizaciones del Sistema de Naciones Unidas e IFI'S:

- Fondo Monetario Internacional (FMI)
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Banco Mundial (BM)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Academia y Organizaciones Nacionales e Internacionales:

- Universidad de Panamá
- Instituto Técnico Superior Especializado (ITSE)
- Asociación Panameña de Presupuesto (APAP)
- Asociación Internacional de Presupuesto Público (ASIP)
- Compass Institut / Universidad Laval de Canadá.

Otros Gobiernos:

- Ministerio de Hacienda del Gobierno de Chile
- Secretaria de Finanzas del Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos
- Secretaria de Hacienda y Crédito Público del Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos
- Ministerio de Economía y Finanzas de Perú
- Dirección General de Presupuesto de la República Dominicana
- Ministerio de Economía y Planificación de la República de Cuba
- Ministerio de Finanzas y Precios de la República de Cuba.

[Ver Documento de Proyecto, Sección III – Resultados y Alianzas, Subsección Alianzas.](#)

PRINCIPIOS

7. ¿Aplica el proyecto un enfoque basado en los derechos-humanos?

- **3:** El proyecto se guía por los derechos humanos, y la estrategia del proyecto incorpora los principios de rendición de cuentas, participación significativa y discriminación. El proyecto respeta las leyes y normas internacionales y nacionales pertinentes. Cualquier posible efecto adverso en el disfrute de los derechos humanos se identificó y evaluó rigurosamente según sea pertinente, con medidas apropiadas de mitigación y gestión incorporadas en el diseño y presupuesto del proyecto. (se debe cumplir con todas las cláusulas)
- **2:** El proyecto se guía por los derechos humanos priorizando la rendición de cuentas, la participación significativa y la no discriminación. Se identificaron y evaluaron los posibles efectos adversos en el disfrute de los derechos humanos como pertinentes, y se incorporaron las medidas apropiadas de mitigación y gestión al diseño y presupuesto del proyecto. (se debe cumplir con ambas cláusulas)

<u>3</u>	2
1	

**VALORACIÓN DE LA GARANTÍA DE CALIDAD DEL PROYECTO:
DISEÑO Y EVALUACIÓN**

- **1:** No hay pruebas de que el proyecto esté guiado por los derechos humanos. Se consideraron pruebas limitadas o nulas de los posibles efectos adversos en el disfrute de los derechos humanos

*Nota: La administración debe tomar acción o proveer una justificación de gestión sólida cuando la puntuación es 1.

Evidencia:

El proyecto aplica totalmente un enfoque basado en los derechos humanos, toda vez que su principal objetivo es que el uso de los fondos públicos tenga una mejor distribución, brindando un mayor acceso a las poblaciones más vulnerables.

Esto se logrará a través del etiquetado del presupuesto por programas prioritarios entre las diferentes instituciones, permitiendo el monitoreo de la calidad del gasto a través de indicadores medibles, lo que conllevará a determinar si se están realizando acciones adecuadas y suficientes para aquellas poblaciones más vulnerables, así como brindará una visión para la toma de acciones correctivas, en caso de que se requiera, con el fin de optimizar el uso de los fondos públicos para aquellos/as hombres y mujeres que más lo necesiten, incluyendo programas prioritarios relacionados a los derechos humanos (salud, alimentación, educación, vivienda), así como apoyo a la equidad de género, programas de sostenimiento ambiental e inclusión de personas con discapacidad, entre otras.

Por otro lado, uno de los objetivos del enfoque del Presupuesto basado en Resultados, es lograr una rendición de cuentas sobre el uso de los fondos públicos, a través de la publicación de las cifras de ejecución presupuestaria, en conjunto con los indicadores a lograr, establecidos en la fase de planificación presupuestaria. Esto permitirá que la ciudadanía en general tenga acceso inmediato a la información, mejorando la gobernanza en nuestro país.

En una fase avanzada del enfoque del Presupuesto basado en Resultados, la población residente en los territorios definirá las prioridades de la comunidad, brindando así una participación a los locales en el uso de los fondos públicos, en beneficio de cada comunidad.

Ver Diagnóstico Socioambiental (SESP) firmado.

8. ¿Utiliza el proyecto el análisis de género en el diseño del proyecto?

- **3:** Se ha realizado un análisis de género participativo y los resultados de este análisis de género informan el desafío de desarrollo identificado, la estrategia y los resultados esperados del documento del proyecto. Los resultados e indicadores del marco de resultados incluyen referencias explícitas a la igualdad de género, y los indicadores específicos miden y proveen seguimiento de los resultados para garantizar que las mujeres se beneficien plenamente del proyecto. (se debe cumplir con todas las cláusulas)
- **2:** Se ha realizado un análisis básico de género y los resultados de este análisis están dispersos (es decir, fragmentados y no coherentes) en la identificación del desafío de desarrollo

3	2
1	

**VALORACIÓN DE LA GARANTÍA DE CALIDAD DEL PROYECTO:
DISEÑO Y EVALUACIÓN**

y la estrategia del documento del proyecto. El marco de resultados puede incluir algunos productos y/o actividades sensibles al género, pero las desigualdades de género no se integran de manera coherente en cada producto. (se debe cumplir con todas las cláusulas)

- **1:** El diseño del proyecto puede o no mencionar información y/o datos sobre el impacto diferencial de la situación de desarrollo del proyecto en las relaciones de género, mujeres y hombres, pero las desigualdades de género no han sido claramente identificadas y reflejadas en el documento del Proyecto.

*Nota: La administración debe tomar acción o proveer una justificación de gestión sólida cuando la puntuación es 1.

Evidencia:

El Proyecto incorpora el enfoque de género de manera transversal a lo largo de su ejecución a fin de guiar las acciones a implementar en la Estrategia de Género.

Entre algunas de las acciones a implementarse en el proyecto:

1. Se brindará igual capacidad de participación en el proyecto tanto a hombres como mujeres. Esto implica la búsqueda de personal que laborará en la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP), así como en la búsqueda de consultores/as a contratarse por el proyecto.
2. Se han establecido entre algunos de los indicadores del proyecto, la cantidad de personas beneficiadas de los procesos de capacitación, desagregando el número en categoría de género.
3. El proyecto dará seguimiento, con el fin de verificar que las instituciones que implementen el enfoque de Presupuesto basado en Resultados cuenten con programas de apoyo a iniciativas de igualdad de género y buscará incentivar esta acción a través de la contraparte.

Ver SESP firmado.

9. ¿Apoyó el proyecto la resiliencia y sostenibilidad de las sociedades y/o ecosistemas?

- **3:** Evidencia creíble de que el proyecto aborda las dimensiones de sostenibilidad y resiliencia de los desafíos de desarrollo, que se integran en la estrategia y el diseño del proyecto. El proyecto refleja las interconexiones entre las dimensiones social, económica y ambiental del desarrollo sostenible. Se han identificado y evaluado rigurosamente los shocks, peligros e impactos sociales adversos y ambientales pertinentes con medidas de gestión y mitigación adecuadas incorporadas en el diseño y presupuesto del proyecto. (se debe cumplir con todas las cláusulas).
- **2:** El diseño del proyecto integra las dimensiones de sostenibilidad y resiliencia de los desafíos de desarrollo. Se han identificado y evaluado los shocks, peligros e impactos sociales adversos y ambientales pertinentes, y se han incorporado medidas pertinentes de gestión y mitigación en el diseño y presupuesto del proyecto. (ambos deben ser verdaderos)
- **1:** Las dimensiones e impactos de sostenibilidad y resiliencia no se consideraron adecuadamente.

*Note: La administración debe tomar acción o proveer una justificación de gestión sólida cuando la puntuación es 1.

Evidencia:

El proyecto será respetuoso de los acuerdos multilaterales relacionados a la conservación del medio ambiente firmados, como, por ejemplo, el Convenio de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático, el Acuerdo de París, la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo

3

2

1

**VALORACIÓN DE LA GARANTÍA DE CALIDAD DEL PROYECTO:
DISEÑO Y EVALUACIÓN**

Sostenible, la Convención sobre Diversidad Biológica, así como el Acuerdo de Escazú sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe.

Adicional, en el proyecto se aplicará lo aprendido en el curso Greening The Blue y se pondrán en práctica medidas de eficiencia en el uso de los recursos, así como reducción en uso de papel y reciclaje.

Por otro lado, es importante mencionar que el proyecto dará seguimiento, con el fin de verificar que las instituciones que implementen el enfoque de Presupuesto basado en Resultados cuenten con programas de apoyo a iniciativas de sostenibilidad ambiental y buscará incentivar esta acción a través de la contraparte.

Ver SESP firmado.

10. ¿Se llevó a cabo el Procedimiento de Evaluación Social y Ambiental (SESP) para identificar posibles impactos y riesgos sociales y ambientales? El SESP no es necesario para proyectos en los que el PNUD es sólo el Agente Administrativo y/o proyectos compuestos únicamente por informes, coordinación de eventos, capacitaciones, talleres, reuniones, conferencias y/o materiales de comunicación y difusión de información. [En caso afirmativo, cargue la lista de comprobación completada. Si no se requiere SESP, proporcione el motivo de la exención en la sección de evidencia.]

Evidencia: Sí se realizó y el Riesgo es Bajo.

Ver SESP firmado.

<u>Sí</u>	No
-----------	----

GESTIÓN Y SEGUIMIENTO

11. ¿Tiene el proyecto un marco de resultados sólido?

- **3:** La descripción de los productos (outputs) y actividades del proyecto está en el nivel adecuado. Los productos van acompañados de indicadores específicos, medibles, asequibles, relevantes (SMART), y sujetos a plazos orientados a los resultados que miden los cambios clave del desarrollo esperado, cada uno con fuentes de datos creíbles y líneas de base y metas pobladas; incluye indicadores sensibles al género, centrados en los grupos objetivo, y desglosados por sexo cuando sea apropiado. (se debe cumplir con todas las cláusulas)
- **2:** La descripción de los productos y actividades del proyecto está en el nivel adecuado. Los productos van acompañados de indicadores SMART y orientados a los resultados, pero es posible que las líneas base, metas y fuentes de datos aún no se especifiquen completamente. Según corresponda, se utilizan indicadores centrados en el grupo objetivo y desglosados por sexo. (se debe cumplir con todas las cláusulas)
- **1:** La descripción de los productos y actividades del proyecto no está en un nivel adecuado; los resultados no van acompañados de indicadores SMART, ni orientados a resultados que miden el cambio esperado y no han sido poblados con líneas de base y metas; no se especifican fuentes de datos, y/o no se tienen relaciones de género, la desagregación de los indicadores. (si alguna clausula es cierta)

<u>3</u>	2
1	

**VALORACIÓN DE LA GARANTÍA DE CALIDAD DEL PROYECTO:
DISEÑO Y EVALUACIÓN**

*Note: La administración debe tomar acción o proveer una justificación de gestión sólida cuando la puntuación es 1

Evidencia:

Ver Documento de Proyecto, Sección V - Marco de Resultados.

12. ¿Está claramente definido el mecanismo de gobernanza del proyecto en el documento del proyecto, incluyendo la composición de la Junta del Proyecto?

<u>3</u>	2
1	

- **3:** El mecanismo de gobernanza del proyecto está plenamente definido. Se han especificado individuos para cada uno de los puestos (especialmente todos los miembros de la Junta del Proyecto.) Los miembros la Junta del Proyecto han acordado sus funciones y responsabilidades según se especifica en los términos de referencia (TDRs). Los TDRs de la Junta del Proyecto se han adjuntado al documento del proyecto. (se debe cumplir con todas las cláusulas).
- **2:** Se define el mecanismo de gobernanza del proyecto; se observa que las instituciones específicas ocupan funciones clave de gobernanza, pero es posible que aún no se haya especificado a los individuos. El documento del proyecto enumera las responsabilidades más importantes de la Junta del Proyecto, el director/gerente del proyecto y las funciones de garantía de calidad. (se debe cumplir con todas las cláusulas)
- **1:** El mecanismo de gobernanza del proyecto se define ligeramente en el documento del proyecto, mencionando únicamente los roles clave que deberán cubrirse en una fecha posterior. No se proporciona información sobre las responsabilidades de los puestos clave en el mecanismo de gobernanza.

*Nota: La administración debe tomar acción o proveer una justificación de gestión sólida cuando la puntuación es 1.

Evidencia:

Ver Documento de Proyecto, Sección VIII – Arreglos de Gestión y Gobernanza.

13. ¿Se han identificado los riesgos del Proyecto y enunciado los planes para gestionar y mitigar cada uno de los riesgos?

<u>3</u>	2
1	

- **3:** Los riesgos del proyecto relacionados con la consecución de resultados se describen plenamente en el registro de riesgos del proyecto, basándose en un análisis exhaustivo basado en la teoría de cambio del programa, las normas y revisiones sociales y ambientales, el análisis de la situación, las evaluaciones de capacidad y otros análisis como los riesgos de financiación potencial y de reputación. Los riesgos se han identificado mediante un proceso consultivo con las partes interesadas internas y externas. Se dispone de un plan claro y completo para gestionar y mitigar cada riesgo es reflejado en los presupuestos y plan de seguimiento del proyecto. (se debe cumplir con ambas cláusulas)
- **2:** Los riesgos del proyecto relacionados con la consecución de resultados se identifican en el registro de riesgos inicial del proyecto sobre la base de un nivel mínimo de análisis y consulta, con medidas de mitigación identificadas para cada riesgo.
- **1:** Algunos riesgos pueden identificarse en el registro de riesgos inicial del proyecto, pero no hay evidencia de consulta o análisis ni se han identificado medidas claras de mitigación del riesgo. Esta opción también se selecciona si los riesgos no se identifican claramente y/o no se incluye ningún registro de riesgo inicial con el documento del proyecto.

*Nota: La administración debe tomar acción cuando la puntuación es 1.

Evidencia:

**VALORACIÓN DE LA GARANTÍA DE CALIDAD DEL PROYECTO:
DISEÑO Y EVALUACIÓN**

1. Ver Documento de Proyecto, Sección III – Resultados y Alianzas, Subsección Riesgos y Supuestos.
2. Ver Riesgos en Anexo 2, Diagnóstico Socioambiental (SESP) y Ver Anexo 3 del Documento de Proyecto – Análisis de Riesgo.

EFICIENCIA

- 14. ¿Se han mencionado explícitamente, como parte del diseño del proyecto, medidas específicas para garantizar un uso eficiente de los recursos? Esto puede incluir, por ejemplo:**
- i) utilizar el análisis para la teoría de cambio para explorar diferentes opciones para lograr los máximos resultados con los recursos disponibles;
 - ii) utilizar un enfoque de gestión de cartera para mejorar la rentabilidad a través de sinergias con otras intervenciones;
 - iii) a través de operaciones conjuntas (por ejemplo, seguimiento o adquisición) con otros socios;
 - iv) compartir recursos o coordinar la entrega con otros proyectos,
 - v) utilizando enfoques y tecnologías innovadoras para reducir el costo de la prestación de servicios u otros tipos de intervenciones.

(Nota: Se deben proporcionar pruebas de al menos una medida para responder afirmativamente a esta pregunta).

Evidencia:

Ver Documento de Proyecto, Sección III – Resultados y Alianzas.

Sí
(3)

No
(1)

15. ¿El presupuesto está justificado y apoyado con estimaciones válidas?

- **3:** El presupuesto del proyecto está a nivel de actividad con fuentes de financiación y se especifica durante el período del proyecto en un presupuesto plurianual. Existen planes realistas de movilización de recursos para realizar los componentes no financiados. Las estimaciones de costos se sustentan con estimaciones válidas utilizando puntos de referencia de proyectos o actividades similares. Las implicaciones de costos debido a la inflación y la exposición a divisas se han estimado e incorporado en el presupuesto. Se han incorporado los costos adecuados de seguimiento, evaluación, comunicaciones y seguridad.
- **2:** El presupuesto del proyecto está a nivel de actividad con fuentes de financiación, en lo posible, y se especifica durante la duración del proyecto en un presupuesto plurianual, pero no hay ningún plan de financiación en vigor. Los costos se sustentan con estimaciones válidas basadas en las tarifas vigentes.
- **1:** El presupuesto del proyecto no se especifica en el nivel de actividad y/o no se puede capturar en un presupuesto de plurianual.

Evidencia:

Ver Documento de Proyecto, Sección VII – Plan de Trabajo Plurianual, en el cual se encuentra el presupuesto detallado por producto y actividad, por cada año de vigencia del proyecto.

3 **2**

1

16. ¿La Oficina de País/Centro Regional/Proyecto Global está recuperando plenamente los costos involucrados con la implementación del proyecto?

- **3:** El presupuesto cubre plenamente todos los costos del proyecto atribuibles al proyecto, incluyendo los servicios de gestión de programas y eficacia para el desarrollo relacionados con la planificación estratégica de programas de país, la garantía de la calidad, el desarrollo de la cartera de proyectos, los servicios de promoción de políticas, las finanzas, las adquisiciones, los recursos humanos, la administración, la emisión de contratos, la seguridad, los viajes, los activos, los servicios generales, la información y las comunicaciones sobre la base de los costes completos de acuerdo con las políticas vigentes del PNUD (es decir, UPL, LPL.).

3 **2**

1

**VALORACIÓN DE LA GARANTÍA DE CALIDAD DEL PROYECTO:
DISEÑO Y EVALUACIÓN**

- **2:** El presupuesto cubre los costos significativos del proyecto atribuibles al proyecto sobre la base de las políticas prevalecientes del PNUD (es decir, UPL, LPL) según corresponda.
- **1:** El presupuesto no cubre adecuadamente los costos del proyecto atribuibles al proyecto, y el PNUD está subvencionando el proyecto.

*Nota: La administración debe tomar acción para una puntuación de 1. El presupuesto debe revisarse para reflejar plenamente los costos de ejecución antes de que comience el proyecto. .

Evidencia:

Ver Anexo 5 del Documento de Proyecto – Carta de Entendimiento entre el Gobierno y el PNUD firmada (LOA).

EFICACIA

17. ¿Han participado los grupos objetivo en el diseño del proyecto?

- **3:** Evidencia creíble de que todos los grupos objetivo del proyecto, priorizando a las poblaciones discriminadas y marginadas que participarán o se verán afectadas por el proyecto, han participado activamente en el diseño del proyecto. El proyecto tiene una estrategia explícita para identificar, involucrar y asegurar la participación significativa de los grupos objetivo como partes interesadas a lo largo del proyecto, incluso a través del seguimiento y la toma de decisiones (por ejemplo, representación en la Junta del Proyecto, inclusión en muestras para evaluaciones, etc.)
- **2:** Existe alguna evidencia de que se ha consultado a grupos objetivo clave en el diseño del proyecto.
- **1:** No hay evidencia de participación de los grupos objetivo durante el diseño del proyecto.

Evidencia:

Ver Documento de Proyecto, Sección III – Resultados y Alianzas, Subsección Participación de partes involucradas.

3	<u>2</u>
1	

18. ¿El proyecto planifica la adaptación y corrección de curso si las actividades de seguimiento regular, la evaluación, y las lecciones aprendidas demuestran que hay mejores enfoques para lograr los resultados y/o circunstancias previstas cambian durante la implementación?

Evidencia:

Ver Documento de Proyecto, Sección VI – Monitoreo y Evaluación.

<u>Sí</u> (3)	No (1)
-------------------------	-----------

19. El marcador de género para todos los productos (outputs) del proyecto se puntuó en GEN2 o GEN3, lo que indica que el género se ha incorporado plenamente en todos los productos del proyecto como mínimo.

*Nota: La administración debe tomar acción o proveer una justificación de gestión sólida cuando la puntuación es "no".

Evidencia:

Este proyecto ha sido clasificado como GEN 2. Ver Documento de Proyecto.

<u>Sí</u> (3)	No (1)
-------------------------	-----------

**VALORACIÓN DE LA GARANTÍA DE CALIDAD DEL PROYECTO:
DISEÑO Y EVALUACIÓN**

SOSTENIBILIDAD & APROPIACIÓN NACIONAL

<p>20. ¿Los asociados nacionales/regionales/globales han liderado el diseño del proyecto o han participado proactivamente en el mismo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3: Los asociados nacionales (o asociados regionales/globales para proyectos regionales y globales) tienen plena apropiación del proyecto y lideran el proceso de desarrollo del proyecto conjuntamente con el PNUD. • 2: El proyecto ha sido desarrollado por el PNUD en estrecha consulta con los asociados nacionales/regionales/globales. • 1: El proyecto ha sido desarrollado por el PNUD con un compromiso limitado o ninguna participación de los asociados nacionales. <p><i>Evidencia:</i> Se realizaron reuniones con la Dirección de Presupuesto de la Nación del Ministerio de Economía y Finanzas para definir objetivos, estrategia, productos, presupuesto y marco de resultados esperado. Adicional, se realizó revisión de borrador del Documento de Proyecto con la contraparte.</p> <p>Ver minuta de la reunión del Comité de aprobación de proyectos (LPAC, por sus siglas en inglés).</p>	<u>3</u>	2
	1	
<p>21. ¿Se identifican instituciones y sistemas clave, y existe una estrategia para fortalecer las capacidades específicas/integrales basadas en evaluaciones de capacidad realizadas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3: El proyecto tiene una estrategia para fortalecer las capacidades específicas de las instituciones y/o actores nacionales sobre la base de una evaluación de las capacidades ya finalizada. Esta estrategia incluye un enfoque para proveer seguimiento regularmente de las capacidades nacionales utilizando indicadores claros y métodos rigurosos de recopilación de datos, y ajustar la estrategia para fortalecer las capacidades nacionales en consecuencia. • 2: Se ha completado una evaluación de la capacidad. Hay planes para desarrollar una estrategia para fortalecer las capacidades específicas de las instituciones y/o actores nacionales basada en los resultados de la evaluación de las capacidades. • 1: No se han realizado evaluaciones de las capacidades. <p><i>Evidencia:</i> Ver Anexo 4 del Documento de Proyecto – Evaluación de Capacidades (PCAT).</p>	3	<u>2</u>
	1	
<p>22. ¿Existe una estrategia clara en el proyecto que especifique cómo el proyecto utilizará los sistemas nacionales (es decir adquisiciones, seguimiento, evaluaciones, etc.) en la medida posible?</p> <p><i>Evidencia:</i> Ver Documento de Proyecto. Es un proyecto Support to NIM.</p>	<u>Sí</u> <u>(3)</u>	No (1)

**VALORACIÓN DE LA GARANTÍA DE CALIDAD DEL PROYECTO:
DISEÑO Y EVALUACIÓN**

23. ¿Existe un plan claro de transición /cese gradual elaborado con las partes interesadas clave con el fin de mantener o ampliar los resultados (incluyendo la movilización de recursos y la estrategia de comunicación)?

Evidencia:

1. Ver Documento de Proyecto, Sección III – Resultados y Alianzas, Subsección Resultados Esperados, en la cual se listan las actividades 3.1 (Gestión de conocimiento del proceso de PbR), 3.2 (Acompañamiento técnico para la sistematización del proceso de PbR) y 3.3 (Definición e implementación de la estrategia de comunicación PbR).
2. Ver Documento de Proyecto, Sección III – Resultados y Alianzas, Subsección Sostenibilidad y Escalamiento.

Sí
(3)

No
(1)

ANEXO 2. DIAGNÓSTICO SOCIAL Y AMBIENTAL (Formato SESP 2021, Versión 1)

Información sobre el Proyecto

Información sobre el proyecto	
1. Título del proyecto	“Gestión basada en Resultados: Cerrando brechas con eficiencia y transparencia”
2. Número del proyecto (ej. Número de Project ID en Quantum, PIMS+)	Project 01000382
3. Ubicación (mundial/región/país)	Panamá
4. Estado del proyecto (Diseño o Implementación)	Diseño
5. Fecha	Febrero de 2023

Parte A. Integración de los principios generales para fortalecer la sostenibilidad social y ambiental

PREGUNTA 1: ¿Cómo integra el proyecto los principios globales de manera tal de fortalecer la sostenibilidad social y ambiental?

Describa brevemente en el espacio a continuación la manera en que el proyecto incorpora el enfoque basado en los derechos humanos

El proyecto aplica totalmente un enfoque basado en los derechos humanos, toda vez que su principal objetivo es que el uso de los fondos públicos tenga una mejor distribución, brindando un mayor acceso a las poblaciones más vulnerables.

Esto se logrará a través del etiquetado del presupuesto por programas prioritarios entre las diferentes instituciones, permitiendo el monitoreo de la calidad del gasto a través de indicadores medibles, lo que conllevará a determinar si se están realizando acciones adecuadas y suficientes para aquellas poblaciones más vulnerables, así como brindará una visión para la toma de acciones correctivas, en caso de que se requiera, con el fin de optimizar el uso de los fondos públicos para aquellos/as hombres y mujeres que más lo necesiten, incluyendo programas prioritarios relacionados a los derechos humanos (reducción de la pobreza, igualdad de género, salud, alimentación, educación, vivienda), así como apoyo a la equidad de género, programas de sostenimiento ambiental e inclusión de personas con discapacidad, entre otras.

Por otro lado, uno de los objetivos del enfoque del Presupuesto basado en Resultados, es lograr una rendición de cuentas sobre el uso de los fondos públicos, a través de la publicación de las cifras de ejecución presupuestaria, en conjunto con los indicadores a lograr, establecidos en la fase de planificación presupuestaria. Esto permitirá que la ciudadanía en general tenga acceso inmediato a la información, mejorando la gobernanza en nuestro país.

En una fase avanzada del enfoque del Presupuesto basado en Resultados, la población residente en los territorios definirá las prioridades de la comunidad, brindando así una participación a los locales en el uso de los fondos públicos, en beneficio de cada comunidad.

En el espacio a continuación, describa brevemente la manera en que el proyecto pretende mejorar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer

El Proyecto incorpora el enfoque de género de manera transversal a lo largo de su ejecución a fin de guiar las acciones a implementar en la Estrategia de Género.

Entre algunas de las acciones a implementarse en el proyecto:

1. Se brindará igual capacidad de participación en el proyecto tanto a hombres como mujeres. Esto implica la búsqueda de personal que laborará en la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP), así como en la búsqueda de consultores/as a contratarse por el proyecto.
2. Se han establecido entre algunos de los indicadores del proyecto, la cantidad de personas beneficiadas de los procesos de capacitación, desagregando el número en categoría de género.
3. El proyecto dará seguimiento, con el fin de verificar que las instituciones que implementen el enfoque de Presupuesto basado en Resultados cuenten con programas de apoyo a iniciativas de igualdad de género y buscará incentivar esta acción a través de la contraparte.

Describa brevemente en el espacio a continuación la manera en que el proyecto incorpora la sostenibilidad ambiental

El proyecto será respetuoso de los acuerdos multilaterales relacionados a la conservación del medio ambiente firmados, como, por ejemplo, el Convenio de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático, el Acuerdo de París, la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Convención sobre Diversidad Biológica, así como el Acuerdo de Escazú sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe.

Adicional, en el proyecto se aplicará lo aprendido en el curso Greening The Blue y se pondrán en práctica medidas de eficiencia en el uso de los recursos, así como reducción en uso de papel y reciclaje.

Por otro lado, es importante mencionar que el proyecto dará seguimiento, con el fin de verificar que las instituciones que implementen el enfoque de Presupuesto basado en Resultados cuenten con programas de apoyo a iniciativas de sostenibilidad ambiental y buscará incentivar esta acción a través de la contraparte.

Describa brevemente en el espacio a continuación la manera en que el proyecto fomenta la rendición de cuenta de los actores clave

El Documento de Proyecto en la Sección VI – Monitoreo y Evaluación, describe la forma en que se llevará a cabo la rendición de cuentas del proyecto, contemplando entre otras acciones, evaluaciones requeridas, auditorías y evaluaciones espontáneas al proyecto. También se contempla el desarrollo de informes semestrales y anuales, los cuales serán presentados a la Junta de Proyecto anualmente, como mecanismo de rendición de cuentas.

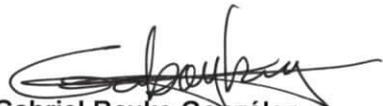
Parte B. Identificación y gestión de los riesgos sociales y ambientales

PREGUNTA 2: ¿Cuáles son los posibles riesgos sociales y ambientales? <i>Nota: Complete el Adjunto 1 del SESP antes de responder la Pregunta 2.</i>	PREGUNTA 3: ¿Cuál es el nivel de importancia de los posibles riesgos sociales y ambientales? <i>Nota: Responda las preguntas 4 y 5 a continuación antes de pasar a la pregunta 6</i>			PREGUNTA 6: Describa las medidas de evaluación y gestión para los riesgos de importancia Moderada, Considerable o Alta
Descripción del riesgo (detallado por eventos, causas e impactos)	Impacto y Probabilidad (1-5)	Importancia (Baja, Moderada, Considerable, Alta)	Comentarios (opcional)	Descripción de las medidas de evaluación y gestión para los riesgos de importancia Moderada, Considerable o Alta
Riesgo 1 (P.2): Riesgo de que los garantes de derechos (ej. agencias gubernamentales) no tengan la capacidad necesaria para cumplir con sus obligaciones en este proyecto.	I = 2 P = 2	Baja	El proyecto contempla la sensibilización a la ciudadanía en general, con el fin de que a nivel de la república se tenga conocimiento sobre el proceso y de esta manera, lograr que el proyecto se mantenga como prioridad nacional. A su vez, se trabajará anualmente el Plan Operativo Anual, con el fin de determinar las metas a lograr en cada vigencia fiscal del proyecto.	
Riesgo 2 (P.14): Quejas u objeciones de los actores clave potencialmente afectados	I = 2 P = 2	Baja	El proyecto contempla jornadas de sensibilización y capacitaciones a los actores claves del proyecto, con el fin de que tengan conocimiento, así como de involucrarlos en el proceso de transformación.	
[agregue las filas que necesite]				
PREGUNTA 4: ¿Cuál es la categorización general del riesgo del proyecto?				
		Riesgo bajo	<input checked="" type="checkbox"/>	
		Riesgo moderado	<input type="checkbox"/>	
		Riesgo considerable	<input type="checkbox"/>	
		Riesgo alto	<input type="checkbox"/>	
PREGUNTA 5: Sobre la base de los riesgos identificados y su categorización, ¿cuáles son los requisitos relevantes de los SES? (marque todos los que correspondan)				
Pregunta únicamente para los proyectos con riesgo moderado, considerable y alto				
¿Se requiere evaluación? (marque si la respuesta es "Sí")		<input type="checkbox"/>		¿Estado? (completo, planificado)

	<i>Si la respuesta es sí, indique el estado y tipo</i>	<input type="checkbox"/>	Evaluación específica(s)	
		<input type="checkbox"/>	ESIA (Evaluación de Impacto Social y Ambiental)	
		<input type="checkbox"/>	SESA (Evaluación Estratégica Social y Ambiental)	
	¿Se requieren planes de gestión? (marque si la respuesta es "Sí")	<input type="checkbox"/>		
	<i>Si la respuesta es sí, indique el tipo</i>	<input type="checkbox"/>	Planes de gestión específicos (por ej. Plan de Acción con perspectiva de género, Pla de Respuesta ante Emergencias Plan de Gestión de Residuos, otros)	
		<input type="checkbox"/>	ESMP (Plan de Gestión Social y Ambiental que puede incluir una variedad de planes específicos)	
		<input type="checkbox"/>	ESMF (Marco de Gestión Social y Ambiental)	
	Sobre la base de los riesgos identificados, ¿qué normas de nivel de proyecto/principio se activan?		Comentarios (no obligatorios)	
	Principio fundamental: No Dejar a Nadie Atrás			
	Derechos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Equidad de género y empoderamiento de la mujer	<input type="checkbox"/>		
	Rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>		
	1. Conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales	<input type="checkbox"/>		
	2. Mitigación y adaptación al cambio climático y a los Riesgos de Desastre	<input type="checkbox"/>		
	3. Seguridad y salud de la comunidad y condiciones laborales	<input type="checkbox"/>		
	4. Patrimonio cultural	<input type="checkbox"/>		
	5. Desplazamiento y reasentamiento	<input type="checkbox"/>		
	6. Pueblos indígenas	<input type="checkbox"/>		
	7. Condiciones laborales y los trabajadores	<input type="checkbox"/>		
	8. Prevención de la contaminación y uso eficiente de los recursos	<input type="checkbox"/>		

Aprobación definitiva

La revisión final en la etapa de diseño no estará completa hasta que se incluyan las siguientes firmas:

Firma	Fecha	Descripción
<p>Asesor de certificación de calidad (QA)</p>  <p>Gabriel Boyke González Oficial Nacional de Programa</p>	<p>03/Abril/2023</p>	<p>Funcionario del PNUD responsable del proyecto; normalmente es un oficial de programa del PNUD. Su firma final confirma que ha "verificado" para garantizar que el SESP se ha ejecutado correctamente.</p>
<p>Aprobador de la garantía de calidad (QA)</p>  <p>María del Carmen Sacasa Representante Residente</p>	<p>03/04/2023</p>	<p>Director superior del PNUD, normalmente el Director Adjunto para el País (DCD), Director para el País (CD), Representante Residente Adjunto (DRR) o Representante Residente (RR). Este funcionario no puede ser el mismo que el Asesor de QA. La firma final confirma que han "visado" el SESP antes de enviarlo al PAC.</p>
<p>Presidente del PAC</p>  <p>Luis Ho Vergara Gerente de Operaciones</p>	<p>03/04/2023</p>	<p>Presidente del PAC de parte del PNUD. En algunos casos, también puede ser el Oficial de aprobador de QA. La firma final confirma que el SESP se consideró parte de la evaluación del proyecto y tomado en cuenta en las recomendaciones del PAC.</p>

Adjunto 1 del SESP. Lista de verificación del diagnóstico de los riesgos sociales y ambientales

Lista de verificación de los posibles <u>riesgos</u> sociales y ambientales	Respuesta (Sí/No)
INSTRUCCIONES: La lista de verificación de los riesgos fungirá como una ayuda para las preguntas 2 a 6 del Modelo de Diagnóstico. Las respuestas a las preguntas de la lista de verificación ayudan a (1) identificar los riesgos potenciales, (2) determinar la categorización general de riesgos del proyecto, y (3) determinar el nivel requerido de medidas de evaluación y gestión. Consulte el conjunto de herramientas de SES para obtener más orientación sobre cómo abordar las preguntas de verificación.	
Principio Fundamental: No dejar a Nadie Atrás Derechos humanos	Respuesta (Sí/No)
P.1 ¿Las comunidades o individuos locales han planteado inquietudes en materia de derechos humanos con respecto al proyecto (ej. durante el proceso de involucramiento de los actores claves, a través de quejas o declaraciones públicas)?	No
P.2 ¿Hay algún riesgo de que los garantes de derechos (ej. agencias gubernamentales) no tengan la capacidad necesaria para cumplir con sus obligaciones en este proyecto?	Sí
P.3 ¿Hay algún riesgo de que los titulares de los derechos (ej. personas afectadas por el proyecto) no tengan la capacidad de reivindicar sus derechos?	No
¿El proyecto podría implicar o conducir a:	
P.4 impactos adversos relativos al disfrute de los derechos humanos (civiles, políticos, económicos, sociales o culturales) de la población afectada y particularmente de los grupos marginados?	No
P.5 alguna probabilidad de que el proyecto tenga efectos adversos en materia de desigualdad o discriminación para las poblaciones afectadas, particularmente de las personas que viven en pobreza o grupos o individuos marginados o excluidos? ¹⁰	No
P.6 la restricción de la disponibilidad, la calidad y el acceso a los recursos o servicios básicos, en particular para los grupos o individuos marginados?	No
P.7 la intensificación de conflictos o la generación de violencia entre comunidades e individuos afectados?	No
Igualdad de género y empoderamiento de la mujer	
P.8 ¿Los grupos/líderes mujeres han planteado inquietudes en materia de igualdad de género en relación con el proyecto durante el proceso de involucramiento de los actores claves, a través de quejas o declaraciones públicas?	No

¹⁰ No se admite la discriminación por razones de raza, etnia, género, edad, idioma, discapacidad, orientación sexual, religión, opinión política o de otro tipo, origen nacional, social o geográfico, propiedad, nacimiento u otro estado, incluido como indígena o miembro de una minoría. Se entiende que las referencias a “mujeres y hombres” u otros similares incluyen a hombres y mujeres, niños y niñas, y otros grupos discriminados sobre la base de su identidad de género, como personas transgénero o transexuales.

Lista de verificación de los posibles <u>riesgos</u> sociales y ambientales	Respuesta (Sí/No)
¿El proyecto podría implicar o conducir a:	
P.9 impactos adversos sobre la igualdad de género y/o la situación de mujeres y niñas?	No
P.10 situaciones de discriminación contra la mujer sobre la base de su género, especialmente con respecto a la participación en el diseño y la implementación y acceso a oportunidades y beneficios?	No
P.11 la limitación a la habilidad de las mujeres de usar, desarrollar y proteger los recursos naturales, tomando en cuenta los distintos roles y posiciones de hombres y mujeres en el acceso a bienes y servicios ambientales? <i>Por ejemplo, las actividades podrían desembocar en la degradación o agotamiento de los recursos naturales en comunidades que dependen de estos recursos para su sustento y bienestar.</i>	No
P.12. la intensificación de riesgos de violencia de género? <i>Por ejemplo, a través de la afluencia de trabajadores a una comunidad, los cambios en la dinámica de poder de la comunidad y del hogar, la mayor exposición a lugares y/o transportes públicos inseguros, etc.</i>	No
Sostenibilidad ambiental y Resiliencia: Las preguntas referidas al diagnóstico de los riesgos de sostenibilidad ambiental y resiliencia se incluyen en las preguntas relacionadas con el estándar específico a continuación.	
Rendición de Cuentas	
¿El proyecto podría implicar o conducir a:	
P.13 exclusión de cualquier actor clave potencialmente afectado, en particular los grupos marginados y las personas excluidas (incluidas las personas con discapacidad), de participar plenamente en las decisiones que puedan afectarle?	No
P.14 quejas u objeciones de los actores clave potencialmente afectados?	Sí
P.15 los riesgos de represalias contra los actores clave que expresen preocupaciones o quejas, o que traten de participar en el proyecto o de obtener información sobre el mismo?	No
Estándares a nivel de proyecto	
Estándar 1: Conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales	
¿El proyecto podría implicar o conducir a:	
1.1 impactos adversos en los hábitats (por ejemplo, hábitats modificados, naturales y críticos) y/o en los ecosistemas o los servicios que estos prestan? <i>Por ejemplo, a través de la pérdida, la conversión, la degradación o la fragmentación de los hábitats y los cambios hidrológicos.</i>	No
1.2 actividades propuestas dentro de hábitats críticos y/o zonas ambientalmente sensibles o sus alrededores, incluidas áreas protegidas legalmente (por ejemplo, reservas naturales, parques nacionales), zonas cuya protección ha sido propuesta o áreas reconocidas como tal por fuentes validadas y/o pueblos indígenas o comunidades locales?	No

Lista de verificación de los posibles <u>riesgos</u> sociales y ambientales		Respuesta (Sí/No)
1.3	cambios en el uso del suelo y los recursos que podrían afectar adversamente los hábitats, los ecosistemas y/o los medios de sustento? (Nota: Si se deben aplicar restricciones y/o limitaciones de acceso a las tierras, vea el Estándar 5).	No
1.4	riesgos para especies en peligro de extinción?	No
1.5	el riesgo de introducción de especies exóticas invasivas?	No
1.6	la cosecha de bosques naturales, desarrollo de plantaciones o reforestación?	No
1.7	impactos adversos en los suelos?	No
1.8	la producción de bosques naturales, desarrollo de plantaciones, o reforestación?	No
1.9	la producción agrícola significativa?	No
1.10	la producción y/o cosecha de poblaciones de peces u otras especies acuáticas?	No
1.11	la extracción, el desvío o la acumulación significativa de aguas superficiales o subterráneas? <i>Por ejemplo, construcción de represas, embalses, desarrollo de cuencas fluviales, extracción de aguas subterráneas.</i>	No
1.12	el manejo o la utilización de organismos genéticamente modificados/organismos vivos modificados? ¹¹	No
1.13	el uso de recurso genéticos (es decir, recolección y/o cosecha, desarrollo comercial)? ¹²	No
1.14	preocupaciones ambientales transfronterizas o mundiales potencialmente adversas?	No
Estándar 2: Cambio climático y Riesgo de Desastre		
¿El proyecto podría implicar o conducir a:		
2.1	áreas expuestas a peligros tales como terremotos, inundaciones, derrumbes, vientos fuertes, marejadas ciclónicas, tsunamis o erupciones volcánicas?	No
2.2	resultados sensibles o vulnerables a posibles impactos del cambio climático? <i>Por ejemplo, por aumento de precipitaciones, sequías, temperaturas, salinidad, eventos extremos, terremotos.</i>	No
2.3	un aumento de la vulnerabilidad social y ambiental al cambio climático o riesgo de desastre ahora o en el futuro (conocidas también como prácticas inadaptadas)? <i>Por ejemplo, los cambios en la planificación del uso del suelo pueden estimular la urbanización ulterior de terrenos inundables, posiblemente aumentando la vulnerabilidad de la población al cambio climático, especialmente a las inundaciones</i>	No
2.4	el aumento de la emisión de gases de efecto invernadero, emisiones de carbono negro u otros factores de cambio climático?	No

¹¹ Referirse a la [Convención de Diversidad Biológica](#) y su [Protocolo sobre Biodiversidad de Cartagena](#)

¹² Referirse a la [Convención de Diversidad Biológica](#) y su [Protocolo de Nagoya](#) sobre acceso y participación en los beneficios

Lista de verificación de los posibles <u>riesgos</u> sociales y ambientales		Respuesta (Sí/No)
Estándar 3: Seguridad y salud de la comunidad y condiciones laborales		
¿El proyecto podría implicar o conducir a:		
3.1	el desarrollo de obras de infraestructura a gran escala (por ejemplo, embalses, caminos, edificios)? (Nota: Los fondos GEF no financian proyectos que involucren la construcción o restauración de grandes represas)	No
3.2	la contaminación atmosférica, ruidos, vibraciones, tráfico, lesiones, peligros físicos, mala calidad de las aguas superficiales debido a la escorrentía, erosión, saneamiento?	No
3.3	fallas de componentes estructurales que plantean riesgos para la comunidad (por ejemplo, el colapso de edificios o infraestructura)?	No
3.4	un aumento en los riesgos sanitarios por enfermedades transmitidas por el agua u otros vectores (por ejemplo, hábitats de reproducción temporal), enfermedades transmisibles y no transmisibles, trastornos nutricionales, salud mental?	No
3.5	el transporte, almacenamiento, y uso y/o eliminación de materiales peligrosos o nocivos (por ejemplo, explosivos, combustible y otras sustancias químicas durante la construcción y la operación)?	No
3.6	impactos adversos en ecosistemas y en los servicios relevantes de los ecosistemas en temas de salud de la comunidad (por ejemplo, alimentos, purificación de las aguas superficiales, amortiguadores naturales de las inundaciones)?	No
3.7	la afluencia de trabajadores de proyectos a las zonas de proyectos?	No
3.8	contratación de personal de seguridad para proteger las instalaciones y los bienes o para apoyar las actividades de los proyectos?	No
Estándar 4: Patrimonio cultural		
¿El proyecto podría implicar o conducir a:		
4.1	actividades adyacentes o dentro de un sitio de Patrimonio Cultural?	No
4.2	excavaciones significativas, demoliciones, movimiento de tierra, inundaciones u otros cambios ambientales?	No
4.3	intervenciones que podrían afectar negativamente sitios, estructuras u objetos de valor histórico, cultural, artístico, tradicional o religioso o patrimonio cultural intangible (por ejemplo, conocimientos, innovaciones, prácticas)? (Nota: Los proyectos destinados a proteger y conservar el Patrimonio cultural también pueden tener impactos adversos inesperados).	No
4.4	alteraciones de los paisajes y características naturales con significado cultural?	No
4.5	el uso de formas tangibles y/o intangibles de patrimonio cultural para fines comerciales u otros?	No
Estándar 5: Desplazamiento y reasentamiento		
¿El proyecto podría implicar o conducir a:		

Lista de verificación de los posibles <u>riesgos</u> sociales y ambientales		Respuesta (Sí/No)
5.1	el desplazamiento físico total o parcial y transitorio o permanente (incluso personas sin derecho a reclamar por las tierras)?	No
5.2	el desplazamiento económico (por ejemplo, pérdida de activos o acceso a recursos debido a la adquisición o restricciones de acceso a la tierra, incluso sin que exista reubicación física)?	No
5.3	desalojos forzados? ¹³	No
5.4	impactos en los sistemas de tenencia de la tierra y/o derechos comunitarios a la propiedad/derechos consuetudinarios a la tierra, los territorios y/o los recursos?	No
Estándar 6: Pueblos indígenas		
¿El proyecto podría implicar o conducir a:		
6.1	áreas donde residan pueblos indígenas (incluida el área de influencia del proyecto)?	No
6.2	actividades en tierras y territorios reivindicados por pueblos indígenas?	No
6.3	impactos (positivos o negativos) sobre los derechos, las tierras, los recursos naturales, los territorios y los modos de vida tradicionales de los pueblos indígenas (independientemente de si dichos pueblos tienen títulos de propiedad legales sobre dichos terrenos, independientemente de si el proyecto está situado dentro o fuera de las tierras y territorios habitados por los pueblos afectados, o si los pueblos indígenas son reconocidos como tales por el país en cuestión)? <i>Si la respuesta a la pregunta de selección 6.3 es "sí", entonces los posibles impactos de riesgo se consideran significativos y el proyecto se clasificará como de Riesgo Considerable o de Alto Riesgo</i>	No
6.4	la falta de consultas culturalmente apropiadas destinadas a conseguir el consentimiento previo, libre e informado sobre temas que podrían afectar los derechos e intereses, las tierras, los recursos, los territorios y los medios de subsistencia tradicionales de los pueblos indígenas involucrados?	No
6.5	el uso y/o el desarrollo comercial de recursos naturales en tierras y territorios reivindicados por pueblos indígenas?	No
6.6	que se produzcan desalojos forzados o el desplazamiento económico o físico total o parcial de pueblos indígenas, incluso a través de restricciones de acceso a tierras, territorios y recursos?	No
6.7	un impacto negativo sobre las prioridades de desarrollo de los pueblos indígenas, tal y como ellos las definen?	No
6.8	un riesgo sobre las formas de vida tradicionales y la supervivencia física y cultural de los pueblos indígenas?	No

¹³ Los desalojos forzados incluyen acciones y/u omisiones que implican el desplazamiento obligado o involuntario de individuos, grupos o comunidades de su hogar y/o tierras y recursos comunitarios que ocupaban o de los cuales dependen, dejando de ese modo al individuo, grupo o comunidad sin la capacidad de vivir o trabajar en una vivienda, residencia o ubicación en particular, sin proveer ni permitir el acceso a formas adecuadas de protección legal u otras.

Lista de verificación de los posibles <u>riesgos</u> sociales y ambientales	Respuesta (Sí/No)
6.9 un impacto sobre el patrimonio cultural de los pueblos indígenas, incluso a través de la comercialización o uso de sus conocimientos y prácticas tradicionales? <i>Procurar que las respuestas sean consistentes con aquellas brindadas en el Estándar 4, siempre y cuando sea apropiado.</i>	No
Estándar 7: Condiciones laborales y de los trabajadores	
<i>¿El proyecto podría implicar o conducir a: (nota: aplica a trabajadores del proyecto y contratados)</i>	
7.1 condiciones de trabajo que no se ajustan a las leyes laborales nacionales y a los compromisos internacionales?	No
7.2 condiciones de trabajo que pueden negar la libertad de asociación y la negociación colectiva?	No
7.3 trabajo infantil?	No
7.4 trabajo forzoso?	No
7.5 condiciones de trabajo discriminatorias y/o la falta de igualdad de oportunidades?	No
7.6 riesgos para la salud y la seguridad en el trabajo debidos a los peligros físicos, químicos, biológicos y psicosociales (incluida la violencia y el acoso) a lo largo del ciclo de vida del proyecto?	No
Estándar 8: Prevención de la contaminación y uso eficiente de los recursos	
<i>¿El proyecto podría implicar o conducir a:</i>	
8.1 la emisión de contaminantes al medioambiente debido a circunstancias rutinarias y no rutinarias, con el potencial de causar impactos adversos locales, regionales y/o transfronterizos?	No
8.2 la generación de desechos (tanto peligrosos como no peligrosos)?	No
8.3 la fabricación, comercialización, liberación y/o uso de productos químicos y/o materiales peligrosos?	No
8.4 el uso de productos o materiales químicos prohibidos internacionalmente o sujetos a procesos de eliminación gradual? <i>Por ejemplo, DDT, PCB y otros productos químicos que están incluidos en convenios internacionales como el Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes, el Protocolo de Montreal, la Convención de Minamata, la Convención de Basilea, la Convención de Rotterdam.</i>	No
8.5 la aplicación de pesticidas que pueden tener efectos negativos sobre el medioambiente o la salud humana?	No
8.6 el consumo de cantidades considerables de materias primas, energía y/o agua?	No

ANEXO 3: REGISTRO DE ANÁLISIS DE RIESGOS

Análisis de Riesgo: Utilice el modelo de Registro de Riesgos. Refiérase a la Descripción del Registro del Riesgo ([Enterprise Risk Management \(ERM\)](#)) para obtener instrucciones al respecto.

Título del Proyecto: Gestión basada en Resultados: Cerrando brechas con eficiencia y transparencia	Número de Proyecto 01000382	Date: 01-Apr-23
---	-----------------------------	-----------------

#	Evento	Causa	Impacto(s)	Categoría y Sub-categoría de riesgo	Impacto, Probabilidad y nivel de Riesgo <i>(Ver Anexo 3 de Matriz de Riesgos)</i>	Riesgo Válido Desde/ Hasta	Propietario del Riesgo <i>(persona responsable de la gestión del riesgo)</i>	Medidas de tratamiento del riesgo y propietario de este
1	Existe riesgo de que el proceso de transformación a PbR sea obstaculizado por el cambio de los actores políticos.	Periodo electoral en 2023, lo que puede conllevar cambio de Autoridades en instituciones gubernamentales, a partir de julio 2024.	Lenta implementación del enfoque basado en Resultados o paralización de actividades del proyecto.	4. ORGANIZACIONAL (4.1. Governance) - UNDP Risk Appetite: EXPLORATORY TO OPEN	Probabilidad: 2 - Low likelihood Impacto: 2 - Minor Nivel del riesgo: LOW (equates to a risk appetite of MINIMAL)	Desde: 01-Apr-23 Hasta: 31-Dec-26	MEF / PNUD	Tratamiento del riesgo 1.1: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar e implementar un plan de comunicación e incidencias, que abarque a todos los interesados del proyecto, incluyendo a la Contraloría General de la República y a la Asamblea Nacional de Diputados. ▪ Sensibilización sobre el enfoque a las nuevas autoridades. ▪ Comunicación constante en los medios de comunicación, sobre los avances que se van alcanzando en el proyecto, así como notificar a la población en general, el tiempo previsto para la transformación del proceso presupuestario en Panamá. Propietario del tratamiento: MEF / PNUD.
2	Existe riesgo de disconformidad por parte de gobiernos	Como resultado de que algunos actores se vean afectados	Paralización del proyecto, hasta eliminar la	1. SOCIAL AND ENVIRONMENTAL	Probabilidad: 2 - Low likelihood	Desde: 01-Apr-23	MEF / PNUD	Tratamiento del riesgo 2.1: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilizar y realizar consultas formales a los gobiernos locales y autoridades regionales en lo

#	Evento	Causa	Impacto(s)	Categoría y Sub-categoría de riesgo	Impacto, Probabilidad y nivel de Riesgo (Ver Anexo 3 de Matriz de Riesgos)	Riesgo Válido Desde/ Hasta	Propietario del Riesgo (persona responsable de la gestión del riesgo)	Medidas de tratamiento del riesgo y propietario de este
	locales y autoridades de las instituciones públicas, si no son tomadas en cuenta en las actividades del proyecto. (P.14): Quejas u objeciones de los actores clave potencialmente afectados	negativamente por la implementación del proyecto.	disconformidad de los afectados.	(1.3. Grievances (Accountability to stakeholders) - UNDP Risk Appetite: CAUTIOUS)	Impacto: 2 - Minor Nivel del riesgo: LOW (equates to a risk appetite of CAUTIOUS)	Hasta: 31-Dec-26		relacionado al Presupuesto basado en Resultados y la Gestión por Resultados. Propietario del tratamiento: MEF / PNUD.
3	Existe riesgo sobre resistencia al cambio por parte de funcionarios públicos.	Como resultado de la falta de información sobre las bondades del enfoque basado en Resultados y sobre la posición de Panamá en modernización de la gestión pública, vs otros países latinoamericanos.	Retraso en la implementación del enfoque basado en Resultados en la República de Panamá.	3. OPERATIONAL (3.2. Leadership and management) - UNDP Risk Appetite: EXPLORATORY TO OPEN	Probabilidad: 2 - Low likelihood Impacto: 2 - Minor Nivel del riesgo: LOW (equates to a risk appetite of MINIMAL)	Desde: 01-Apr-23 Hasta: 31-Dec-26	MEF / PNUD	Tratamiento del riesgo 3.1: <ul style="list-style-type: none">▪ Sensibilizar sobre el Presupuesto basado en Resultados y la Gestión basada en Resultados.▪ Exponer experiencias modelo de países latinoamericanos que han implementado el enfoque, con sistema de etiquetados. Propietario del tratamiento: MEF / PNUD.
4	Existe riesgo de limitaciones financieras asociadas a una reducción	Como resultado de disminución de ingresos fiscales o de cambio en el	Lenta ejecución del proyecto y dilatación del logro de	2. FINANCIAL (2.6. Budget availability)	Probabilidad: 2 - Low likelihood Impacto:	Desde: 01-Apr-23	MEF / PNUD	Tratamiento del riesgo 4.1: <ul style="list-style-type: none">▪ Priorización de las principales actividades y/o productos, cuya pausa

#	Evento	Causa	Impacto(s)	Categoría y Sub-categoría de riesgo	Impacto, Probabilidad y nivel de Riesgo (Ver Anexo 3 de Matriz de Riesgos)	Riesgo Válido Desde/ Hasta	Propietario del Riesgo (persona responsable de la gestión del riesgo)	Medidas de tratamiento del riesgo y propietario de este
	de los ingresos fiscales y/o a un cambio en el nivel de prioridad de implementación del enfoque a resultados o a una inadecuada planificación institucional.	nivel de prioridad del proyecto para la República de Panamá o no se haya realizado una planificación de resultados anuales acorde con los logros del proyecto.	los resultados planificados.	and cash flow) - UNDP Risk Appetite: MINIMAL TO CAUTIOUS	3 - Intermediate Nivel del riesgo: LOW (equates to a risk appetite of CAUTIOUS)	Hasta: 31-Dec-26		<p>puede crear puntos críticos para el logro de los principales hitos del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompañamiento a la DIPRENA en el ejercicio de la planificación del presupuesto anual. ▪ Exposición ante la institución, sobre afectación en el logro de los resultados planteados en el POA y, por ende, en los resultados finales del proyecto, si no se cuenta oportunamente con los recursos requeridos. <p>Propietario del tratamiento: MEF / PNUD.</p>

ANEXO: 4

Evaluación de Capacidades: Resultados de las evaluaciones de capacidades del Asociado en la Implementación (incluida la Herramienta de evaluación de la capacidad de los asociados -PCAT- y la Micro Evaluación del Método Armonizado de Transferencias en Efectivo - HACT)

PARTNER PRE-REQUISITES

Applicability: This 'Pre-requisites for Partnering' section should be completed for all UNDP partners, regardless of whether they are IPs, RPs, Other Partners or grant recipients.		
Responsibility & Timing: The Project Developer should complete this 'Pre-requisites for Partnering' as early as possible in the Project Design phase to ensure that the proposed partner is not a prohibited organization and does not engage in practices that are inconsistent with UNDP's social & environmental standards and code of ethics.		
Background Information (Enter this information here and it will be carried throughout the PCAT - no need to enter it again)		
Region	Latin America & Caribbean	Comments: (Optional)
Office	Panama	
Programme Start	01-Jan-21	
Programme End	31-Dec-25	
Partner Name	Ministerio de Economía y Finanzas	
Partner budget for this Project (USD)	\$16,355,295.00	

ERM Risk Category	Risk being addressed	Q. #	Pre-requisites for Partnering Questions	What to review to determine your response	Response	Action Needed
Regulatory (6.3, FRR)	Violation of UN sanctions	1	Is the organization listed on the Consolidated United Nations Security Council Sanctions List, the UNDP vendor sanctions list or the UN Global Marketplace Ineligibility List?	UN Sanctions List UNDP Vendor Sanctions List UN Global Marketplace Ineligibility List (accessible to UNDP Buyer Roles)	No	Continue to Question 2
						Comments
Strategic (7.5 Code of conduct & ethics), Social & Environmental (1.1-1.12)	Violation of program principles and ethical standards	2	Is there any credible evidence that the organization persistently commits acts that violate: (i) UNDP's social and environmental standards (human rights, gender equality, labor conditions, environmental sustainability standards); or (ii) code of conduct/ethics	* Internet/press search * Donor evaluations, assessments * Significant criticism from donors/CSOs/ media/social media	No	

ERM Risk Category	Risk being addressed	Q. #	Pre-requisites for Partnering Questions	What to review to determine your response	Response	Action Needed
			standards to such an extent that UNDP's association with the organization cannot be adequately managed or justified?	or other significant partners of UNDP locally or globally * Significant criticism from governmental agencies / political parties that makes UNDP's partnering politically sensitive * Recurring local or global public events against the organization (e.g. local demonstrations, online protests, etc) * Relevant legal case in progress/in court etc.		
Strategic (7.6 Public opinion & media)	Damage to UNDP's reputation	3	Has an internet/donor evaluation report search revealed any credible and significant adverse publicity or controversy about the organization that could damage UNDP's reputation by association to such an extent that the association cannot be adequately managed or justified?		No	
Regulatory (6.3, FRR)	Absence of neutrality	4	If the Partner is a CSO/NGO or private sector organization, is there any credible evidence that the organization has political affiliations that could compromise UNDP's neutrality, perceived or actual, in a way that cannot be adequately managed and justified?		No	
Financial (2.3 Corruption & Fraud); Strategic (7.5 Code of Conduct & Ethics)	Fraud, corruption and potential damage to UNDP's reputation	5	Is there is a history of fraud, corruption, money laundering, financing terrorism and the like, and/or any potential Conflicts of Interest (CoI) in relation to this organization, have they been reviewed and satisfactorily resolved or if not, can they be adequately managed or justified in the context of this specific project? (Consider such as issues as the organization employing any individual/s who is/are currently holding any position in UNDP or the UN OR any individual/s who is/are related by blood or affinity to any UNDP or UN staff member.)	* Internet/press search on fraud issues * Donor evaluations or assessments for fraud issues * Discussions and/or documents and/or written confirmation from the Partner disclosing conflicts of interest or such relationships	No	
Conclusion on 'Pre-Requisites for Partnering' & Next Steps				Proceed with this Partner. Continue to 'Section 2: Capacity Assessment Scoping'		

Partner Capacity Assessment Tool - Step 2: Capacity Assessment Scoping - applicable to all Partners

Purpose: This 'Capacity Assessment Scoping' tool is designed to assist you in identifying the Partner capacity assessments that will help manage risks stemming from UNDP's engagement with IPs, RPs or Other partners. It will lead you through a series of questions and based on your responses, indicate for you the capacity assessments that should be completed, including HACT Micro-Assessments.

Applicability: This 'Capacity Assessment Scoping' should be completed for all UNDP partners, regardless of whether they are IPs or RPs or Private Sector partners fulfilling other roles.

Responsibility & Timing: The Project Developer should complete this 'Capacity Assessment Scoping' as early as possible in the Project Design phase to ensure that the Capacity Assessments needed are identified early and arrangements made for their timely completion.

Background Information (carried forward from 'Partner Pre-requisites' worksheet)		
Region	Latin America & Caribbean	Comments: (Optional)
Office	Panama	
Programme Start	01-Janr-21	
Programme End	31-Dec-25	
Partner Name	Ministerio de Economía y Finanzas	
Partner budget for this Project (USD)	\$16,355,295.00	
Capacity Assessment Scope Questions		
1. Is this a humanitarian project for which a rapid CSO/NGO Partner capacity assessment is needed?		<i>No</i>
2. What role will this organization fulfil on this project?		<i>IP</i>
3. What is the nature of this organization? (Govt, CSO, etc.)		<i>Government</i>
4. Will this organization receive more than US \$300,000 during the Programme Period?		<i>Yes</i>
5. Has a Partner Capacity Assessment (including HACT Micro-Assessment) already been performed during the Programme Period?		<i>No</i>
6. Will the Partner being implementing construction activities?		<i>No</i>
7. Will the Partner undertake grant-making activities on behalf of UNDP?		<i>No</i>
If you don't see the assessments you expect, please refresh your answers to the questions above starting with Q1.		
Capacity Assessments needed for this IP:		Capacity Assessments not needed.
Programmatic & HACT Micro-Assessment not needed		
Conclusion: No Capacity Assessments are needed. No further action is required		

ANEXO: 5

CARTA DE ENTENDIMIENTO PARA EL APOYO AL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS (MEF)

ENTRE EL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD) Y EL GOBIERNO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE APOYO

TERMINOLOGÍA

1. En este acuerdo, se utiliza terminología armonizada coherente con el [Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada \(FRR\)](#) revisado, que incluye los siguientes términos nuevos/redefinidos:
 - a. "Ejecución" es el control y responsabilidad general por los resultados de los programas del PNUD a nivel de país que ejerce el gobierno, a través del Organismo de Coordinación de Gobierno, mediante la aprobación y firma del Plan de Acción para el Programa para el País (CPAP) con el PNUD. Por lo tanto, todas las actividades que pertenecen al ámbito del CPAP se desarrollan a nivel nacional.
 - b. "Implementación" es la gestión y desarrollo de las actividades del programa para conseguir los resultados especificados, en particular la movilización de los insumos del programa del PNUD y su utilización en la consecución de productos que contribuyan a los efectos del desarrollo, según se establece en los Planes Anuales de Trabajo (AWP).

Estos dos términos se elaboraron en conformidad con la sección [Marco Jurídico](#) de la [Sección de Gestión de Programas y Proyectos de POPP](#).

2. Es importante destacar que, a nivel de gestión de proyectos, los términos "ejecución" bajo las modalidades operacionales no armonizadas, incluidos los proyectos mundiales y regionales, e "implementación" bajo las modalidades operacionales armonizadas, tienen el mismo significado, es decir, gestión y desarrollo de las actividades del proyecto para obtener los productos especificados y utilizar los recursos en forma eficiente. En consecuencia, en este Acuerdo se utiliza el término "implementación" en concordancia con las "modalidades operacionales armonizadas" para cubrir también, a nivel de proyecto, el término "ejecución" bajo las modalidades operacionales no armonizadas. Más específicamente, todas las referencias a "Agencia de Ejecución" han sido reemplazadas por "Asociado en la Implementación".

Estimado Ministro Alexander:

1. Se hace referencia a las consultas entre funcionarios del Gobierno de *Panamá* (en adelante, "el Gobierno") y funcionarios del PNUD respecto de la prestación de servicios de apoyo por parte de la oficina del PNUD en el país para los programas y proyectos gestionados a nivel nacional. Mediante el presente acuerdo, el PNUD y el Gobierno acuerdan que la oficina del PNUD en el país puede prestar tales servicios de apoyo, a solicitud del Gobierno, a través de su institución designada en el documento del proyecto pertinente, según se describe más adelante.
2. La oficina del PNUD en el país puede prestar servicios de apoyo para ayudar en las necesidades de información y pago directo. Al prestar dichos servicios de apoyo, la oficina del PNUD en el país verificará que la capacidad del Gobierno (Asociado en la Implementación) sea reforzada para que pueda llevar a cabo dichas actividades de forma directa. Los costos en que incurra la oficina del PNUD en el país en la prestación de dichos servicios de apoyo serán recuperados de acuerdo con los precios fijados en el presupuesto del proyecto para tal servicio o de conformidad al Universal Price List (UPL) vigente al momento de la prestación del servicio; y acorde a lo establecido en el presupuesto de manera directa por el PNUD, al igual que los costos implícitos a la operatividad del proyecto. Para tales fines, el PNUD enviará factura del servicio, así como el comprobante de pago para los registros contables del proyecto al completar el trámite.
3. La oficina del PNUD en el país podrá prestar, a solicitud del Asociado en la Implementación, los siguientes servicios de apoyo para las actividades del proyecto:

- (a) Identificación y/o contratación de personal para el proyecto;
- (b) Identificación y facilitación de actividades de capacitación;
- (c) Adquisición de bienes y servicios;

4. La adquisición de bienes y servicios y la contratación del personal para el proyecto por parte de la oficina del PNUD en el país se realizará de acuerdo con el reglamento, reglamentación, políticas y procedimientos del PNUD. Los servicios de apoyo descritos en el párrafo 3 anterior se detallarán en un anexo al documento del proyecto, en la forma prevista en el Apéndice del presente documento. Si las necesidades de servicios de apoyo de la oficina del país cambiaran durante la vigencia de un proyecto, el anexo al documento del proyecto se revisará de común acuerdo entre el representante residente del PNUD y el Asociado en la Implementación.

5. Las disposiciones pertinentes del Acuerdo Básico de Asistencia del PNUD con el Gobierno firmado en 1973 o las Disposiciones Complementarias que forman parte del documento del proyecto, incluidas las disposiciones acerca de la responsabilidad y privilegios e inmunidades, se aplicarán a la prestación de tales servicios de apoyo. El Gobierno conservará la responsabilidad general por el proyecto gestionado a nivel nacional a través de su Asociado en la Implementación. La responsabilidad de la oficina del PNUD en el país por la prestación de los servicios de apoyo aquí descritos se limitará a la prestación de aquellos que se detallen en el anexo al documento del proyecto.

6. Cualquier reclamación o controversia que surgiera como resultado o en relación con la prestación de servicios de apoyo por parte de la oficina del PNUD en el país en conformidad con esta carta será gestionada de acuerdo con las disposiciones pertinentes del SBAA.

7. La forma y el método en que la oficina del PNUD en el país puede recuperar los gastos incurridos en la prestación de los servicios de apoyo descritos en el párrafo tercero de este Acuerdo serán especificados en el anexo al documento del proyecto.

8. La oficina del PNUD en el país presentará informes sobre la marcha de los servicios de apoyo prestados e informará acerca de los gastos reembolsados en la prestación de dichos servicios, según se requiera.

9. Cualquier modificación a estos acuerdos se efectuará por mutuo acuerdo escrito de las partes contractuales.

10. Si usted está de acuerdo con las disposiciones enunciadas precedentemente, sírvase firmar y devolver dos copias firmadas de esta carta a esta oficina. Una vez firmada, esta carta constituirá el acuerdo entre su Gobierno y el PNUD en los términos y condiciones establecidos para la prestación de servicios de apoyo por la oficina del PNUD en el país a programas y proyectos gestionados a nivel nacional.

Atentamente,

Firma: 

Representación del PNUD

María del Carmen Sacasa

Representante Residente

Fecha: 11 abril 2023

Firma: 

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

Héctor Alexander

Ministro

Fecha: 11 abril 2023

Apéndice

DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS DE APOYO DE LA OFICINA DEL PNUD EN EL PAÍS

1. Se hace referencia a las consultas entre el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), institución designada por el Gobierno de Panamá y funcionarios/as del PNUD respecto de la prestación de servicios de apoyo por parte de la oficina del PNUD en el país al proyecto gestionado a nivel nacional número 01000382 denominado: “Gestión basada en Resultados: Cerrando brechas con eficiencia y transparencia”.

2. De acuerdo con las disposiciones de la carta de acuerdo y el documento número 01000382 denominado: “Gestión basada en Resultados: Cerrando brechas con eficiencia y transparencia”, la oficina del PNUD en el país prestará los servicios de apoyo al Proyecto que se describen a continuación.

3. Servicios de apoyo que se prestarán:

Servicios de apoyo (descripción)	Calendario de la prestación de los servicios de apoyo	Costo de la prestación de tales servicios de apoyo para el PNUD (cuando proceda)	Monto y método de reembolso del PNUD (cuando proceda), de acuerdo con Lista Universal de Precios PNUD vigente
1. Contratación del personal del proyecto: Coordinador, Asistente Administrativo	Al inicio del proyecto	El costo es según Universal Price List (UPL) vigente al momento de la solicitud	PNUD cobrará directamente del proyecto a la recepción de la solicitud de los servicios del asociado en la ejecución
2. Apoyo de personal/especialistas del PNUD para los componentes del proyecto	Durante el proyecto	Según horas dedicadas a apoyo de los componentes de acuerdo con cuadro de costos de Apoyo PNUD adjunto	Ídem
3. Contratación de consultores internacionales para los componentes del proyecto	Durante el proyecto	El costo es según UPL vigente al momento de la solicitud	Ídem
4. Contratación de consultores nacionales para los componentes del proyecto en diferentes áreas	Durante el proyecto	El costo es según UPL vigente al momento de la solicitud	Ídem
5. Contratación de personal (contratos de servicio SC)	Durante el proyecto	El costo es según UPL vigente al momento de la solicitud	Ídem
6. Adquisiciones de bienes, productos y servicios	Durante el proyecto	El costo es según UPL vigente al momento de la solicitud	Ídem
7. Costos operativos del personal contratado en el proyecto (correo electrónico, office 365, zoom, Docusign, e-learning, otros costos asociados al contrato del personal.	Durante el Proyecto	El costo es según UPL vigente al momento de la solicitud	PNUD cobrará directamente al proyecto. Para tal fin, el PNUD enviará la factura de los servicios corporativos al igual que el comprobante de pago para los registros contables del proyecto.

4. Descripción de las funciones y responsabilidades de las Partes involucradas:

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) solicitará al PNUD por escrito el apoyo de los servicios que se requieran sobre los citados en el presente acuerdo. El PNUD es plenamente responsable y rendirá cuentas por estos gastos y, en consecuencia, mantiene toda la documentación de respaldo relacionada con el desembolso.

ANEXO 6: Términos de Referencia de la Junta Directiva del Proyecto y de las principales posiciones gerenciales

La Junta Directiva del Proyecto es la estructura máxima de toma de decisiones del proyecto, sobre la base de consensos, para que se tomen las acciones que permitan la gestión del proyecto, tomando en consideración el Marco de Resultados propuesto, la Matriz de Riesgos y el Plan de Monitoreo y Evaluación. A solicitud del Director/a del Proyecto, la Junta del Proyecto puede dar orientación, recomendaciones y aprobar cualquier modificación sustancial al proyecto. Las decisiones se deben cumplir con los reglamentos, normas, políticas y procedimientos tanto del PNUD como del MEF.

La Junta de Proyecto es el grupo responsable de tomar decisiones de gestión sobre la base de un consenso para un proyecto específico, cuando el/la Gerente del mencionado proyecto requiere de algún tipo de orientación, incluida la aprobación de cualquier modificación al proyecto. La adopción de la decisión final sobre las actividades y la rendición de cuentas del proyecto descansan en el PNUD, de acuerdo con sus reglamentos, normas, políticas y procedimientos. El seguimiento y aseguramiento de calidad del proyecto efectuado por este grupo se lleva a cabo según hitos de decisión diseñados durante el desarrollo de los planes estratégicos y de trabajo multianuales. Este grupo es consultado por el/la directora (a) del Proyecto cuando se trata de tomar decisiones en caso de que las tolerancias del proyecto hayan sido excedidas. El mencionado grupo contempla los siguientes tres roles:

- **Director (a) del Proyecto (también llamado Ejecutivo):** responsable por los resultados y recurso de todo el proyecto. En este proyecto corresponde al Ministerio de Economía y Finanzas.

El/la directora/a del Proyecto es el encargado de desarrollar el plan del proyecto; establecer las prioridades; gestionar a los interesados, al equipo de trabajo, los riesgos, el presupuesto del proyecto, las compras y los conflictos que se puedan presentar; evaluar y monitorear la calidad y el plan del proyecto; y ejecutar acciones correctivas, cuando sea necesario, que ayuden a la consecución de los cuatro (4) productos identificados, siendo responsable por los resultados y los recursos de todo el proyecto.

- **Proveedor Superior (Asociado de Desarrollo):** Individuos o grupos que representan los intereses de quienes proveen financiamiento o asistencia técnica al proyecto. Típicamente incluye las áreas operacionales o especializadas del PNUD. Este rol es correspondiente a la Representante Residente del PNUD Panamá.
- **Representante de los Beneficiarios:** Individuos o grupos que representan los intereses de los beneficiarios finales del proyecto. El objetivo primordial de este rol en la junta es asegurar la consecución de los resultados del proyecto desde la perspectiva de los beneficiarios. Este rol es ejercido por la institución del gobierno que coordina la cooperación técnica internacional. En este proyecto corresponde al Ministerio de Relaciones Exteriores.
- **Garante del Proyecto:** La función del Garante del Proyecto es responsabilidad de cada miembro de la Junta del Proyecto, sin embargo, dicha función también puede ser delegada. El Garante del Proyecto respalda la labor de la Junta del Proyecto y de la Junta de Efectos al cumplir funciones de supervisión y de monitoreo del proyecto en forma objetiva e independiente. Durante el proceso de implementación del Proyecto, esta función asegura que las etapas apropiadas de la gestión de dicho proyecto se administran y se concluyen adecuadamente. El PNUD designa a una persona para que desarrolle la mencionada supervisión, la cual es obligatoria para todos los proyectos. Los roles de Gerente del Proyecto y de Garante del Proyecto nunca deberán ser desempeñados por la misma persona ni para el mismo proyecto. Un Oficial de Programas del PNUD es quien normalmente cumple el rol de Garante del Proyecto.

Los potenciales miembros de la Junta del Proyecto son propuestos y recomendados para su aprobación durante la reunión del Comité de Revisión de Proyectos (PAC por sus siglas en inglés). La Junta de Proyecto se reunirá al menos, una (1) vez al año.

La Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP) será la responsable directa de la operación y mantenimiento del proyecto. El PNUD es el responsable del proceso de selección del personal de la Unidad de Coordinación del Proyecto.

La UCP será responsable del manejo y gestión de las operaciones diarias del Proyecto, así como de la planificación, implementación y supervisión de las acciones del proyecto. La UCP tendrá una estructura técnica independiente, compuesta por un Coordinador y un Asistente, por lo menor, y se apoyará en el PNUD para los aspectos financieros y procesos de adquisiciones.
