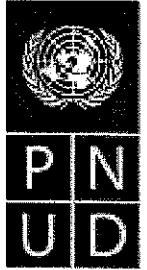


DOCUMENTO DE PROYECTO



Sala de Situación para el Monitoreo y Seguimiento Estratégico de Programas de Reforma

Proyecto 48176

Panamá

Efecto(s) e Indicador(es) de Efecto(s) UNDAF
(Marco de Cooperación de las Naciones Unidas):
Efecto: Otros compromisos por la Gobernabilidad
Indicador: Participación Democrática

Plan de Gobierno:
Visión Estratégica de Desarrollo Económico y de Empleo hacia el 2009

Efecto(s) e Indicador(es) de Efecto(s) del MYFF
(Marco de Financiación Plurianual):
Efecto: Reforma de la Administración Pública promovida para prestación de servicios públicos con eficiencia, efectividad y capacidad de respuesta a favor de los pobres
Indicador: Reforma institucional ejecutada
Producto(s) Esperado(s):

Política específica a la que contribuye:
Reforma y Modernización del Estado

- Capacidad de la Presidencia de la República mejorada para implementar los programas de reforma a los que se ha otorgado prioridad para el período de gobierno

Organismo Ejecutor: Presidencia de la República (los recursos provienen del presupuesto del Ministerio de la Presidencia)

Otros socios: Consejo Nacional de Seguridad; Secretaría de Comunicación del Estado, Secretaría Ejecutiva de la Presidencia de la República

| | |
|--|---|
| Período del Programa de País: 2002-2006 Componente del Programa: Gobernabilidad Duración del Proyecto: 4 años Acuerdo de Gestión: NEX | Recursos Administrados por el PNUD Presupuesto US\$ 937,198 Costo de gestión US\$ 32,802 Presupuesto total: US\$ 970,000 |
| | Recursos por fuente de Financiamiento: Gobierno US\$ 770,000 Costos Compartidos al Programa US\$ 100,000 PNUD TRAC US\$ 100,000 Total: US\$ 970,000 |

| Institución | Nombre | Cargo | Firma | Fecha |
|--------------------|------------------|---------------------------------|-------|------------|
| Gobierno | Carlos Vallarino | Ministro de Economía y Finanzas | | 15-06-2006 |
| Organismo Ejecutor | Ubaldo Real | Ministro de la Presidencia | | 19-06-06 |
| PNUD | José Eguren | Representante Residente | | 28-06-06 |

Gobierno de Panamá

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Título del Proyecto

Sala de Situación para el Monitoreo y Seguimiento Estratégico del Programa de Reformas

Breve Descripción

El objetivo del presente Proyecto es establecer una estructura dotada de recursos analíticos y con acceso a información disponible para dar seguimiento al avance de la estrategia global y de un número determinado de estrategias específicas vinculadas al cumplimiento de objetivos prioritarios definidos por la Presidencia de la República; de las acciones bajo el control del Gobierno y del monitoreo de las estrategias de los programas de reformas del Estado.

SECCIÓN I:

Capítulo I. Análisis de la Situación.

El Gobierno de Panamá, mediante el documento Visión Estratégica de Desarrollo Económico y de Empleo hacia el 2009, plantea 5 pilares estratégicos de acción para los próximos años:

- Reducir la pobreza y mejorar la distribución de ingreso
- Una política de crecimiento económico para la generación de empleos
- Saneamiento de las finanzas públicas
- Desarrollo del capital humano
- Reforma y modernización del estado

En este contexto, ha delineado desde los propios debates de la campaña un vasto y ambicioso programa de reformas. Entre ellas, por su trascendencia, se señalan especialmente las siguientes:

- Reforma Fiscal (Ley 6 de 2005)
- Reforma de la Seguridad Social (Ley 51 de 2005).
- Reforma de la Justicia (Pacto de Estado por la Justicia).
- Apertura de la economía (TLC con Estados Unidos, y otros tratados similares, y revisión sustantiva de los mecanismos de protección).
- Ampliación del Canal de Panamá.
- Reforma del Estado.

Los anteriores se suman a otros, que conforman un programa de Gobierno con la aspiración de acelerar el crecimiento de la economía y afianzar el progreso en materia social desde la perspectiva sectorial y del avance en la coordinación interinstitucional. Los siguientes son algunos de los objetivos planteados:

- El mejor desempeño de algunos sectores específicos de la economía.
- La protección y amparo de sectores concretos de la sociedad panameña.
- El cumplimiento de un programa ambicioso de inversiones estratégicas, acotado en el tiempo y concentrado en los próximos años.
- El desarrollo de un sistema de transporte urbano.
- El mejoramiento de la seguridad ciudadana.

La aprobación legal de la reforma fiscal y la de la Caja del Seguro Social, y su posterior implementación, han dejado lecciones valiosas para la instrumentación de las demás. En particular, han puesto de manifiesto algunos requerimientos esenciales para el diseño de las reformas, su presentación pública y la generación de los consensos, acuerdos y alianzas necesarias para garantizar su aprobación y una adecuada implementación.

Han puesto en evidencia, además, la necesidad de fortalecer, en el Gobierno, los arreglos institucionales, los procedimientos y los mecanismos de implementación necesarios para diseñar las reformas y las estrategias necesarias para lograr la aprobación de cada una, para dar seguimiento a los procesos de negociación y asegurar las adaptaciones necesarias para garantizar el más amplio apoyo a los procesos y a la implementación de los cambios.

Muchas de las reformas representan operaciones complejas, cuyos alcances resulta a menudo difícil captar en forma directa, inmediata. En relación con lo anterior, en particular, se ha detectado la existencia de dificultades importantes para comunicar adecuadamente a los ciudadanos su carácter imprescindible, sus contenidos fundamentales, el sentido y urgencia de muchos de los cambios implícitos en ellas, el costo de hacerlas, y el costo implícito, en el corto, mediano y largo plazo, de no encararlas en forma decidida. Las estrategias adoptadas para comunicarlas, en ocasiones han transitado rumbos diferentes a las percepciones públicas sobre las mismas, a las preocupaciones de grupos de ciudadanos que –en el acierto o en el error- se sienten afectados por ellas, o a interpretaciones erróneas sobre su sentido o alcance.

En suma, el propio Gobierno ha señalado la necesidad de establecer mecanismos ordenados, sistemáticos, para la gestión simultánea de múltiples procesos de reforma. Ha destacado particularmente su importancia cuando se trata de áreas críticas, de fuerte repercusión, que plantean demandas elevadas en materia de planificación estratégica y de comunicación pública, y una fuerte capacidad de respuesta en tiempos relativamente breves.

El problema.

Obviamente, ninguno de los objetivos y temas mencionados más arriba puede resolverse en forma independiente. Las acciones se entrelazan y tienen efectos recíprocos. Las alianzas conformadas para avanzar en un asunto no necesariamente se mantienen para todos. Los acontecimientos y eventos no previstos muchas veces neutralizan las estrategias y los esfuerzos emprendidos para abordarlos.

En la dilucidación de cada uno de los temas, además, inciden directamente:

- Acontecimientos, eventos, situaciones en otros ámbitos, iniciativas y acciones de gobierno y de actores externos, etc.
- Decisiones, acciones, "campañas" de actores políticos y sociales influyentes (partidos políticos, organizaciones sindicales, empresarios, organizaciones religiosas, otras organizaciones políticas, personalidades influyentes y, en general, las denominadas organizaciones de la "sociedad civil").
- La visión transmitida por los medios de comunicación masiva, los programas de "opinión", etc.

Las interacciones permanentes entre decisiones, eventos y actores tornan extremadamente difícil tanto la construcción de una visión estratégica de conjunto, como el avance prolijo de

estrategias particulares para el logro de cada uno de los objetivos y la atención de cada uno de los temas de la agenda política

En el mismo sentido, inciden sobre lo anterior, además, la organización tradicional del Estado, las rutinas, el funcionamiento cotidiano de la Administración y la focalización de los actores políticos principales en cuestiones estrictamente sectoriales, dependientes de los Ministerios, las Direcciones, Administraciones, etc., que carecen, por definición, de una adecuada visión de conjunto.

Más allá de los procesos de asignación de recursos y de la construcción del Presupuesto, la eficacia del Gobierno, medida en función de sus objetivos políticos en relación con el programa de reformas, depende de la capacidad del Órgano Ejecutivo para:

- (i) establecer prioridades;
- (ii) organizarlas en el tiempo;
- (iii) diseñar una estrategia global, de conjunto, y estrategias específicas para cada objetivo, debidamente articuladas;
- (iv) definir personas y estructuras responsables del logro de cada uno;
- (v) monitorear la operación de las estrategias y el avance en el logro de cada objetivo;
- (vi) dar seguimiento sistemático a los eventos y a la operación política de los actores – propios o ajenos– con potencial de incidir sobre el cumplimiento de los objetivos;
- (vii) dar respuesta rápida a eventos, declaraciones y otras acciones públicas de actores ajenos al Gobierno;
- (viii) ajustar, modificar o reformular estrategias para el logro de los objetivos en función de eventos y acontecimientos no previstos, y
- (ix) administrar adecuadamente situaciones críticas asociadas al cumplimiento de los objetivos o, en términos más generales, a la marcha del Gobierno.

Muchas de las funciones mencionadas más arriba se cumplen hoy. No obstante, las responsabilidades se encuentran dispersas, no existen procedimientos y protocolos sistemáticos para realizar el trabajo y para sustentar un proceso de información y toma de decisiones oportuno, eficaz e igualmente sistemático. Ello puede afectar la calidad de los procesos y de las decisiones que deben tomarse para sostenerlos, modificarlos o sustituirlos.

En particular, se ha detectado la necesidad de desarrollar mecanismos sistemáticos de apoyo al Presidente de la República. Dichos mecanismos, de actuación permanente, deben tener como responsabilidad principal la de entregar información ajustada sobre el estado de

situación, y los riesgos instalados, o emergentes, en relación a la estrategia global del Gobierno y a los objetivos considerados prioritarios.

Capítulo II. Estrategia

Una propuesta para resolver el problema planteado.

El cumplimiento ordenado y sistemático de las funciones descritas más arriba requiere la existencia de un ámbito especializado, dotado de recursos suficientes, con protocolos de trabajo eficaces y dedicado a ellas en forma exclusiva, ubicado en la órbita de la Presidencia de la República y operando con la total confianza del Presidente a quien responderá de manera exclusiva.

El Proyecto se propone colaborar con la Presidencia de la República en la organización, y puesta en funcionamiento de una Sala de Situación diseñada específicamente para cumplir dichas funciones.

Se trata de establecer una estructura relativamente simple, dotada de recursos analíticos fuertes y con acceso a toda la información disponible (de los medios de comunicación y de otras dependencias del Gobierno). La Sala estaría enfocada en el seguimiento del avance de la estrategia global y de un número determinado de estrategias específicas vinculadas al cumplimiento de objetivos prioritarios definidos por el Presidente; de las acciones bajo el control del Gobierno y el monitoreo de la evolución de los supuestos relevantes sobre acciones y eventos fuera de su control directo.

Se propone, además, establecer rutinas para la identificación de anomalías y problemas en el avance estratégico, para la emisión de las señales de alerta correspondientes y para el diseño y presentación de opciones que permitan los necesarios ajustes y cambios en las estrategias definidas.

Fundamentos metodológicos y operación de la Sala.

En el diseño y la implementación de estrategias para la obtención de objetivos se manejarán tres tipos de elementos:

- Las acciones y recursos que se requieren para cumplir el objetivo planteado. Todos los componentes de este primer elemento se encuentran bajo el control del Gobierno, forman parte del diseño y operan a partir de estructuras existentes o creadas específicamente para el fin propuesto
- Un conjunto de supuestos --de hipótesis verosímiles-- sobre el comportamiento de variables que no son controladas por el Gobierno. Estas incluyen las acciones y decisiones de agentes externos al Gobierno, incluso ajenos al país; eventos y situaciones en otros ámbitos que inciden directamente sobre la estrategia o el objetivo, eventos climáticos o desastres naturales, y otros acontecimientos fuera del control de las autoridades. Identificados en el momento de formular las estrategias,

tienen como propósito asegurar el control de todos los aspectos críticos del proceso, por una parte, y por otra, el de dar seguimiento a cuestiones que implican riesgo para la obtención de los objetivos.

- La comunicación, dirigida a orientar la percepción pública sobre los objetivos, los medios utilizados para conseguirlos o los efectos de su logro sobre la economía, los ciudadanos, el país, etc.

Para cada uno de los objetivos a los que se asignó prioridad, la Sala de Situación operará sobre los tres elementos dentro de las siguientes líneas generales:

En relación con los elementos controlables:

- Revisión de la correspondencia entre los medios y procedimientos dispuestos, y de la capacidad de las organizaciones responsables para alcanzar los objetivos. Evaluación de la consistencia y efectividad de la estrategia seleccionada.
- Monitoreo de la gestión, orientado a la identificación, en tiempo útil, de potenciales cuellos de botella que puedan afectar el desempeño estratégico y la obtención del objetivo planteado.
- Evaluación continuada de la relevancia del objetivo, a partir de cambios en la situación general, las prioridades, etc.

En relación a los elementos no controlables:

- Monitoreo cuidadoso, permanente, de la vigencia de los supuestos sobre elementos no controlables que integran la estrategia y que resultan imprescindibles (sumados al cumplimiento de aquellos que sí controla el Gobierno) para el éxito de la estrategia vigente.
- En el caso que uno o más de los supuestos hayan perdido vigencia, evaluará el efecto de la nueva circunstancia sobre la validez de la estrategia.
- Según el resultado de dicha evaluación, propondrá la introducción de ajustes en el objetivo o en la estrategia por medio de: (i) incorporación de acciones adicionales, o modificación de acciones previstas para tomar en cuenta la nueva circunstancia; (ii) diseño de acciones adicionales, externas a la estrategia misma, para contrarrestar en forma directa los cambios en las circunstancias externas que dieron lugar a los supuestos originales, y (iii) el establecimiento de supuestos nuevos, ajustados a la nueva realidad.

En relación a la percepción pública sobre cada objetivo, las acciones en curso y los resultados esperados:

- Monitoreo permanente de la información presentada en todos los medios de comunicación masiva de todo el país, vinculada a los objetivos prioritarios y su cumplimiento.
- Mediante la utilización de herramientas cuantitativas y cualitativas, evaluará en forma permanente el estado de la opinión y las percepciones públicas sobre cada uno de los objetivos prioritarios, las acciones en curso para obtenerlos, los efectos esperados, y el resultados de acciones específicas de comunicación.
- De acuerdo a los resultados de la evaluación, planteará opciones estratégicas dirigidas a: (i) mantener o ajustar objetivos, estrategias, o ambos; (ii) propondrá la organización de estrategias de comunicación ad-hoc, cubriendo tanto los medios de comunicación masiva como diversas opciones de comunicación directa, con el propósito de modificar las percepciones erróneas.

Sistema de información y alertas.

Será responsabilidad de la Sala mantener un flujo permanente de información al Presidente de la República sobre el avance en el cumplimiento de los objetivos a los que se asigna prioridad, a los que se ha dado seguimiento. Este flujo debe ser sistematizado mediante la utilización de tres tipos de herramientas:

- La producción regular de informes resumidos, en frecuencias preestablecidas para cada objetivo.
- La operación de un sistema claro, sencillo, de alertas (numérico, de colores, etc.) que permita al Presidente manejar información en tiempo real e iniciar procesos de decisión en forma oportuna.
- La operación permanente de un "barómetro global de riesgos" que permita evaluar la marcha del conjunto de las operaciones, y señale los puntos que más inciden sobre dicho conjunto en cada momento.

Seguimiento específico de operaciones correctivas.

Cuando los niveles de riesgo, o las "alertas", así lo determinen, la Sala propondrá la organización de procesos correctivos de la actuación del Gobierno. Los mismos podrán limitarse a la introducción de cambios en la o las estrategias en curso, o podrán requerir nuevos conjuntos de actuaciones, de carácter más concentrado, con mayor control y seguimiento, a cargo de equipos ad-hoc, o conjuntos específicos de actores, con un programa concreto para operar sobre las acciones previstas, o sobre los supuestos que han experimentado alteraciones.

Corresponderá a la Sala dar seguimiento a la operación de estos esfuerzos específicos, y el efecto de sus acciones sobre las circunstancias que marcaron un deterioro en las situaciones

de riesgo o en el cambio de código del sistema de alertas. Ello, con el propósito de evaluar en tiempo real la efectividad de los esfuerzos correctivos en curso, sostenerlos o adecuarlos a las nuevas circunstancias.

Protocolos de trabajo y restricciones para el desempeño de los funcionarios.

Las tareas a cargo de la Sala de Situación, la forma de realizarlas y los procedimientos de información y alerta se organizarán de acuerdo a protocolos estrictos de trabajo. Estos permitirán a quienes estén a cargo de la misma manejarse de acuerdo a criterios objetivos, sustentables y conocidos por el Presidente de la República, y por las personas que él estime necesario y conveniente involucrar en el proceso y en la utilización de sus productos.

La decisión final sobre los temas y objetivos prioritarios que se incluyen en la "pantalla" de la Sala de Situación será adoptada, en todos los casos, por el Presidente de la República.

Todos los destinatarios de los productos de la Sala serán identificados de manera individual por el Presidente.

Las conclusiones e informes de la Sala serán en todos los casos de carácter confidencial y en ninguna circunstancia se le atribuirá autoría en aquellos casos en que se decida hacerlos trascender fuera del ámbito reservado.

Todos los funcionarios que se desempeñen en la Sala serán de la más absoluta confianza del Presidente y deberán tener las autorizaciones requeridas para el manejo de información de tipo reservado o confidencial. Bajo ninguna circunstancia podrán divulgar información fuera del ámbito de la Sala, o realizar declaraciones públicas, o periodísticas de tipo alguno.

Con el fin de promover el desarrollo humano sostenible y con ello la reducción sistemática de la pobreza, así como la integración de los grupos excluidos del desarrollo, el Plan de Gobierno establece políticas, programas y proyectos dirigidos al mejoramiento de la calidad de vida de la población panameña, especialmente del área rural.

Los objetivos nacionales son consistentes con el objetivo fundamental del PNUD que es la promoción del desarrollo humano sostenible, mediante el cual se coloca a las personas en el centro del proceso de desarrollo mientras que aboga por la protección de las oportunidades de vida de las presentes y futuras generaciones. El desarrollo humano sostenible implica empoderamiento o participación activa de las personas como agentes de cambio, equidad o igualdad de acceso a las oportunidades sociales, políticas y económicas y sostenibilidad o protección del ambiente para garantizar el desarrollo intergeneracional.

Sobre esta base, y como se establece en el Programa de País 2002 – 2006, el PNUD concentra sus esfuerzos para el desarrollo humano sostenible, en las siguientes áreas de práctica:

- a. Reducción de la Pobreza
- b. Gobernabilidad
- c. Ambiente y Energía
- d. Prevención de Crisis y Recuperación

e. VIH / SIDA

Asimismo, el PNUD ha definido temas transversales, los cuales deben estar presentes en todas las áreas de su programa, entre ellos

- a. Género
- b. Derechos Humanos

El presente Proyecto está dirigido a mejorar la capacidad del Gobierno de Panamá para la gestión de los procesos de reforma en áreas críticas, consistentes con el programa.

Capítulo III. Disposiciones de Gestión

El proyecto será ejecutado mediante la modalidad de Ejecución Nacional (NEX) conforme a las reglas NEX del PNUD. Para este fin se instalará dentro de la Presidencia de la República una Unidad Coordinadora de Proyecto.

La Unidad Ejecutora del proyecto será responsable de la elaboración y remisión al PNUD de un Plan de Trabajo, en base al cual presentará un Informe Semestral de Avance, en el cual aparecerá el progreso de las metas trimestrales vinculadas a los productos previstos y un Informe Anual de Proyecto que abarque el progreso de todos los trimestres del año. Junto al Informe Anual de Proyecto se incluirá el inventario de equipo adquirido con recursos del proyecto con el objetivo de llevar un control financiero más exacto. Será responsabilidad del coordinador de proyecto velar porque el Plan de Trabajo Anual, los Informes Semestrales de Avance y los Informes Anuales de Proyecto sean entregados en el tiempo correspondiente.

Todo proyecto será sometido a una auditoria externa, la cual debe realizarse al menos una vez durante la vida del proyecto. Los proyectos que ejecuten más de \$100,000 al año deberán ser auditados anualmente de forma obligatoria.

El organismo de ejecución seguirá los procedimientos PNUD relativos al sistema contable y la auditoria establecidos en los siguientes documentos:

- Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera del PNUD (Artículos 2, 4 y 26)
- Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica Ejecutados por Organismos Nacionales (PNUD, febrero de 1998)

1. Apoyo Directo del PNUD a la Ejecución Nacional

Para facilitar el trabajo de las UCP, el PNUD ofrecerá los siguientes servicios:

- Capacitación a las Unidades Coordinadoras de Proyecto en los procesos de gestión de proyectos.
- Capacitación y asesoramiento en gestión por resultados, monitoreo y evaluación
- Asesoramiento técnico en administración de proyectos durante la gestión, en el marco del sistema ATLAS.

La oficina del PNUD podrá prestar, previa solicitud del organismo de ejecución, los siguientes servicios de apoyo para actividades de implementación:

| Servicios de apoyo | Categoría de Presupuesto ATLAS |
|--|---------------------------------------|
| Emisión de contratos y pagos de expertos y consultores internacionales y reembolso de gastos de viaje y viáticos | PERINT 71200 |
| Emisión de contratos y pagos del personal de apoyo administrativo | PERADM 71400 |
| Reembolso de gastos de viajes | TRAVEL 71600 |
| Emisión de contratos de consultores nacionales y pagos de honorarios | PERLOC 71300 |
| Emisión y pagos de subcontratos de consultorías fijados de acuerdo a lo establecido en los Anexos. | SERCT 72100 |
| Emisión de órdenes de compra y de pagos en relación con la compra y mantenimiento de equipo de tecnología | TECH RNTL MAINT 73300 |
| Emisión de órdenes de compra y de pagos en relación con la compra y mantenimiento de otros equipos | RNTL MAINT 73400 |
| Emisión de órdenes de compra y de pagos en relación con la compra y mantenimiento de equipo | EQUIP 72200 |
| Reproducción y edición de informes técnicos, de avance y finales | MISC PRINT PUBS 74200 |
| Reembolso y/o cancelación de gastos varios presentados por el Director Nacional del Proyecto | MISC 74500 |

La adquisición de los bienes y servicios y la contratación del personal del programa o el proyecto se harán de conformidad con los reglamentos, las reglas, las normas y los procedimientos del PNUD, para lo cual se anexa a este documento las matrices que indican los procesos para contrataciones y compras. Las necesidades de servicios o de apoyo al proyecto serán revisadas por acuerdo mutuo del Representante Residente del PNUD y del organismo de ejecución.

Serán aplicables a la prestación de estos servicios de apoyo las disposiciones correspondientes del Acuerdo Básico, firmado el 23 de agosto de 1973, y de la Carta Acuerdo firmada el 20 de agosto de 2002, incluidas sus disposiciones relativas a la responsabilidad y a los privilegios e inmunidades. La responsabilidad general de la ejecución nacional del proyecto seguirá recayendo sobre el Gobierno, por conducto del organismo de ejecución que haya designado. La responsabilidad de la oficina del PNUD, en cuanto a los servicios de apoyo, se limitará a la prestación de los mismos, los cuales se enuncian detalladamente en este documento de proyecto.

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.

La oficina del PNUD pondrá a disposición de la Unidad Coordinadora de Proyecto, haciendo uso de Internet, un servicio de consulta que le permita al proyecto examinar las transacciones detalladas que se registran en el Sistema Financiero del PNUD con cargo a este proyecto (compromisos y desembolsos), según línea presupuestaria y la disponibilidad presupuestaria correspondiente.

Los costos de gestión estimados para la realización de dichas actividades ascienden a **US\$32,802**, los cuales fueron 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.

2. Condiciones Previas y Riesgos

El PNUD firmará el presente Documento de Proyecto y proporcionará asistencia al mismo, con sujeción al cumplimiento o al probable cumplimiento de los requisitos previos que a continuación se enumeran. Si no se cumplen uno o más de los requisitos previos, el PNUD puede, a su discreción, suspender la asistencia o ponerle fin.

Se consideran como requisitos previos los siguientes:

- a. La firma del presente Documento de Proyecto por parte del funcionario autorizado del Gobierno como contraparte nacional y del Organismo Nacional de Ejecución.
- b. La asistencia continua del PNUD a este proyecto dependerá de los depósitos de la contribución del Gobierno de acuerdo al calendario de pagos del presupuesto del presente Documento de Proyecto. Lo anterior implica que el PNUD no podrá realizar pago alguno a los contratistas si no han sido depositados oportunamente en la cuenta bancaria de este organismo (ver "Presupuesto") los fondos correspondientes y por lo tanto las subsecuentes penalidades que pudieran reclamarse en concepto de demoras en los pagos a contratistas no serán imputables al PNUD

Capítulo IV. Monitoreo y Evaluación

El proyecto será objeto de al menos dos reuniones al año entre el PNUD, el Ministerio de Economía y Finanzas y el Organismo Ejecutor con el propósito de dar seguimiento a los compromisos de gestión para obtener las metas y los productos previstos del proyecto. Para garantizar la efectividad de las reuniones es necesario un sistema de información que permita construir los indicadores de medición que comprueben el logro de las metas anuales y los productos previstos

Con tal propósito el proyecto establecerá con precisión las bases de datos requeridas, las fuentes de información apropiadas y la periodicidad con que se recogerá la información. Igualmente se determinará la unidad responsable del monitoreo, así como los apoyos de software y hardware que facilitarán el proceso y que hay que considerar en los costos del proyecto. (Ver Anexo X)

Capítulo V. Contexto Legal

El presente Documento de Proyecto será el documento al que se hace referencia en el Artículo 1 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, en lo referente a la definición y alcance de la asistencia técnica y la responsabilidad respectiva de las partes, con relación a los proyectos cuya ejecución apoya el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Los siguientes tipos de revisiones al presente Documento de Proyecto podrán realizarse sólo con la firma del Representante Residente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, siempre que confirme que las otras partes signatarias del mismo no tienen objeción a los cambios propuestos:

1. Revisiones según las cuales se adiciona cualquiera de los anexos del Documento de Proyecto
2. Revisiones que no contemplan cambios significativos en el texto del documento de proyecto, ni en el Marco de Resultados y Recursos, sino aquellos productos del reajuste de insumos ya acordados/aprobados o por aumento de costos o por inflación;
3. Revisiones mandatorias anuales mediante las cuales se reflejan los gastos reales del último año y se desfasa a los años subsiguientes el gasto de insumos acordados.

SECCIÓN II. MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS DEL PROYECTO

| | |
|--|---|
| <p>Efecto esperado como se menciona en el MYFF:</p> <p>Reforma de la Administración Pública promovida para prestación de servicios públicos con eficiencia, efectividad y capacidad de respuesta a favor de los pobres.</p> <p>Indicador de efecto como se menciona en el MYFF, incluyendo la línea de base:</p> <p><u>Indicador:</u> Reforma institucional ejecutada.</p> <p><u>Línea de base:</u> Hay reclamos por el exceso de demora y procedimientos burocráticos en la prestación de los servicios públicos, lo cual dificulta el acceso a los mismos, particularmente a los grupos de mayor pobreza.</p> <p>Línea de servicio MYFF que se aplica:</p> <p>Promoción de la gobernabilidad democrática.</p> | <p>Efecto del UNDAF:</p> <p>Otros compromisos para la Gobernabilidad/Participación Democrática</p> <p>Plan Nacional:</p> <p>Visión Estratégica de Desarrollo Económico y de Empleo Hacia el 2009</p> <ul style="list-style-type: none"> Reforma y Modernización del Estado |
| <p>Estrategia de asociación:</p> <p>Presidencia de la República: Beneficiario del Proyecto Consejo Nacional de Seguridad: Proporcionará y recibirá información del proyecto, de acuerdo a las instrucciones del Presidente de la República Secretaría Ejecutiva de la Presidencia de la República: Proporcionará y recibirá información del proyecto, de acuerdo a las instrucciones del Presidente de la República Secretaría de Comunicación del Estado: Proporcionará y recibirá información del proyecto, de acuerdo a las instrucciones del Presidente de la República PNUD: Proporcionará apoyo sustantivo y operativo para la ejecución del proyecto</p> | <p>Objetivo y Meta de Desarrollo del Milenio:</p> <p><u>Objetivo 8:</u> Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.</p> <p><u>Meta 12:</u> Desarrollar aún más un sistema comercial y financiero abierto, basado en normas, previsible y no discriminatorio</p> |

| Nombre e identificación del Proyecto: Sala de Situación, Monitoreo y Seguimiento Estratégico de Programas de Reformas. | | | | | | | | | |
|---|---|---|------------|-----|-----|-----|-------------------|------------------------|---|
| Producto Previsto | Metas Anuales de Producto | Actividades | Cronograma | | | | Aportes | Población Beneficiaria | |
| | | | T 1 | T 2 | T 3 | T 4 | | | |
| Capacidad de la Presidencia de la República mejorada para implementar los programas de reforma a los que se ha otorgado prioridad para el período de gobierno | Metas 2006 Sala de Situación instalada y operando Protocolos de trabajo aprobados y en uso. | <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar y designar el personal • Instalar y equipar las oficinas • Selección de software y base de datos • Elaborar manual para obtención y manejo de datos e información, según fuentes. • Elaborar manual para selección de variables e indicadores. • Elaborar manual para identificación de variables externas, elaboración de supuestos y seguimiento. • Elaborar manual operativo para el Sistema de Alertas. • Elaborar manual para la operación del Barómetro Global de Riesgos. | X | X | | | 170,800 18,585 | | |
| | | | | | X | X | X | X | |
| Sistema de monitoreo de opinión pública operando. | Sistema de alertas aprobado y operando | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar elementos ya disponibles y arreglos administrativos para el acceso. • Identificar necesidades adicionales de información relevante y arreglos administrativos para obtenerla. | | X | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Prueba y ajuste de los sistemas establecidos en los manuales del Sistema de Alertas y Barómetro Global de Riesgos. • Determinación por parte del Presidente de usuarios con acceso al Sistema de | | | | | | | X |

SECCIÓN III

Plan de Trabajo¹ y Presupuesto

El costo total estimado del presente proyecto asciende al monto de US\$970,000 lo que constituye una contribución de costos compartidos y cuya fuente de financiamiento proviene de recursos centrales del PNUD (TRAC) por 100,000, recursos del Programa de País por US\$100,000 y recursos del Gobierno por US\$770,000. Dicha suma incluye US\$32,802 en concepto de costos por los servicios (General Management Support Fees - GMS) correspondientes a los gastos de apoyo brindados por el PNUD, lo que equivale al 3.5% de los desembolsos anuales del proyecto. El detalle del Plan de presupuesto Anual según actividades y categorías presupuestarias aparece adjunto a este Documento de Proyecto.

Los fondos provenientes de recursos TRAC de PNUD y de Costos Compartidos al Programa de País estarán disponibles a la firma del presente documento de proyecto. Por su parte, el Gobierno de Panamá se compromete a realizar los aportes correspondientes al proyecto de la siguiente manera:

- Primer depósito el 31 de Marzo de 2007: \$250,000
- Segundo depósito el 30 de septiembre de 2007: \$320,000
- Tercer depósito durante el primer trimestre de 2008: \$200,000

Las contribuciones del Gobierno en concepto de costos compartidos deberán efectuarse mediante cheque a nombre del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en las Oficina de la Representación ó mediante depósito bancario como sigue:

BANCO BENEFICIARIO
BANISTMO
CALLE MANUAL MARIA ICAZA. No. 16
CAMPO ALEGRE, APARTADO 6-3823
EL DORADO, PANAMÁ. R. P.

UNDP REPRESENTATIVE ACCOUNT
NO. 25-8-03-01459-0

¹ El Plan de Trabajo Anual (Annual Work Plan) es confeccionado para cada año en el sistema financiero del PNUD por los Oficiales Auxiliares de Programa. Cuando un proyecto tiene varios años de duración, planes de trabajo para cada año acompañarán al presupuesto del Proyecto. En otras palabras, el documento de proyecto deberá incluir el plan estratégico por el período total del proyecto.

INSTRUCTIVO

Matriz de Monitoreo y Evaluación
UmeSe-F-005

Generalidades

Objetivo: Para garantizar la efectividad de las reuniones de seguimiento entre el PNUD y la unidad coordinadora del proyecto y es necesario un sistema de información que permita construir los indicadores de medición que comprueben el logro de las metas anuales y los productos previstos y que contribuyan a dar información precisa para la toma de decisiones gerenciales. Con tal propósito el proyecto establecerá con precisión las bases de datos requeridas, las fuentes de información apropiadas y la periodicidad con que se recogerá la información.

Fecha de Presentación: Se presenta como anexo al documento de proyecto

Preparación: La matriz de monitoreo es preparada por el redactor del documento de proyecto con los insumos del oficial de programa y la información proporcionada por la unidad ejecutora del proyecto

Contenido y Formato

El IAP consta de dos partes:

Parte I

Problema: Se define el problema o diagnóstico identificado, en base al cual surge el proyecto y sobre el cual se trabajará para lograr un cambio positivo.

Factores Causales o Asociados: Este espacio es para relatar los orígenes o agentes causales del problema. En otras palabras se hace un análisis causal, ya que en base a un problema y sus causas se derivan los objetivos y productos esperados del proyecto.

Objetivos: Se redactan los objetivos del proyecto los cuales llevan a los productos previstos.

Productos Previstos: Es el resultado esperado a nivel de proyecto. Deben concordar con los productos del Marco de Resultados y recursos del Prodoc.

Población Objetivo: La población que se espera cubrir y beneficiar en cada producto (mientras más específica mejor) Se espera poder medir las percepciones a lo largo del proyecto

Insumos: Presupuesto Financiero Global del cada producto previsto.

Parte II

Productos Previstos: Es el resultado esperado a nivel de proyecto. Deben concordar con los productos del Marco de Resultados y recursos del Prodoc.

Indicadores: son instrumentos de medición que proporcionan información para observar los avances y dificultades hacia los resultados y de la calidad de desempeño gerencial que se ha tenido. Un dato **NO** es un indicador. Los datos son caracteres aislados. Ejm: sexo, edad, número de participantes, número de becas, etc. Un indicador supone un nivel de procesamiento que relaciona los datos de fuentes idóneas, con diferentes grados de complejidad. Ejm: porcentajes, tasas, precios unitarios, rendimiento por hectárea, índices, modelos econométricos, simulaciones, modos de vida, capacidades, etc.

Unidad de Medida: Unidad utilizada para la medición de los indicadores. Ejemplo: Total, Porcentaje, Tasa, Proporción, Años, Dólares, etc.

Fuente: Corresponde al medio utilizado para recolectar la información o registros estadísticos tales como: personal técnico, usuarios, instituciones, informes técnicos, (Administrativos, financieros y sociales) investigaciones, encuestas, etc.

Frecuencia: Corresponde a la periodicidad con que el responsable recogerá la información. Ejemplo: diario, semanal, mensual, trimestral, semestral, anual, etc..

Responsable: Es la persona, departamento o entidad responsable encargado de la recolección de la información con la frecuencia establecida.



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
 Proyecto Sala de Situación para el Monitoreo y Seguimiento Estratégico de Programas de Reformas

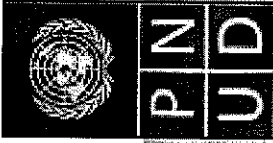
Matriz Base del Monitoreo - Parte

UmeSe-F-005

| Problema | Factores Causales o Asociados | Objetivo | Productos Previstos | Población Objetivo | Insumos |
|--|---|---|---|------------------------------------|----------------|
| <p>El Gobierno de Panamá ha delineado un vasto y ambicioso programa de reformas que tienen como objetivo fundamental acelerar el crecimiento de la economía y afinar el progreso en materia social. Durante el proceso de ejecución de una parte del programa de reformas puesto de manifiesto la necesidad de contar con algunos instrumentos esenciales para el diseño de las reformas, su presentación pública y la generación de los consenso, acuerdos y alianzas necesarias para garantizar su aprobación y una adecuada implementación.</p> | <p>Ha quedado evidenciado que el Gobierno carece de mecanismos ordenados y sistemáticos para la gestión simultánea de múltiples procesos de reforma. Ha destacado particularmente su importancia cuando se trata de áreas críticas de fuerte repercusión que plantean demandas elevadas en materia de planificación estratégica y comunicación pública y una fuerte capacidad de respuesta en tiempos relativamente breves.</p> | <p>El presente proyecto busca establecer una estructura dotada de recursos analíticos y con acceso a información disponible para dar seguimiento al avance de la estrategia global y de un número determinado de estrategias específicas vinculadas al cumplimiento de objetivos prioritarios definidos por la Presidencia de la República; de las acciones bajo el control del Gobierno y del monitoreo de las estrategias de los programas de reforma del Estado.</p> | <p>1. Capacidad de la Presidencia de la República mejorada para implementar los programas de reforma a los que se ha otorgado prioridad para el período de gobierno</p> | <p>Presidencia de la República</p> | <p>927,671</p> |

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Sala de Situación para el Monitoreo y Seguimiento Estratégico de Programas de Reformas



Matriz Base del Monitoreo - II Parte

UmeSe-F-005A

| Productos Previstos | Indicadores de Productos | Unidad de Medida | Fuente | Frecuencia | Responsable |
|---|--------------------------------|------------------|------------------|------------|------------------|
| Capacidad de la Presidencia de la República mejorada para implementar programas de reforma a los que se ha otorgado prioridad para el período de gobierno | protocolos y sistemas operando | cantidad | Unidad Ejecutora | bimestral | Unidad Ejecutora |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |



Project Budget Balance

Year: 2006

| Impl Agent | Fund | Dept | Donor | Account | Budget | PreEnc | Encumbr | Disbursement | Total Expenditure | Advance | Balance | % Util |
|---|-------|-------|-------|--------------------------------------|-------------------|-------------|-------------|------------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|
| Award ID: 00042091 Sala de Situacion | | | | | | | | | | | | |
| Project ID: 00048176 Sala de Situacion | | | | | | | | | | | | |
| Activity ID: IACTIVIDAD Capacidad Mejorada | | | | | | | | | | | | |
| Project Type: KAA | | | | | | | | | | | | |
| Activity Type: KDI Developing National Capacities | | | | | | | | | | | | |
| GOVT | 04000 | B0518 | GOVT | 71200 International Consultants | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 12,385.00 | 12,385.00 | 0.00 | -12,385.00 | 0.0 |
| GOVT | 04000 | B0518 | UNDP | 71200 International Consultants | 100,000.00 | 0.00 | 0.00 | 24,770.00 | 24,770.00 | 0.00 | 75,230.00 | 24.8 |
| GOVT | 11888 | B0518 | GOVT | 71200 International Consultants | 12,000.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 12,000.00 | 0.0 |
| GOVT | 11888 | B0518 | GOVT | 71300 Local Consultants | 54,000.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 54,000.00 | 0.0 |
| GOVT | 11888 | B0518 | GOVT | 71400 Contractual Services - Individ | 4,800.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 4,800.00 | 0.0 |
| GOVT | 11888 | B0518 | GOVT | 72200 Equipment and Furniture | 11,585.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 11,585.00 | 0.0 |
| GOVT | 11888 | B0518 | GOVT | 72800 Information Technology Equipmt | 7,000.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 7,000.00 | 0.0 |
| GOVT | 11888 | B0518 | GOVT | 74500 Miscellaneous Expenses | 3,852.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 3,852.00 | 0.0 |
| GOVT | 30071 | B0518 | GOVT | 71300 Local Consultants | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.0 |
| GOVT | 30071 | B0518 | GOVT | 71400 Contractual Services - Individ | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.0 |
| GOVT | 30071 | B0518 | GOVT | 72200 Equipment and Furniture | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.0 |
| GOVT | 30071 | B0518 | GOVT | 74500 Miscellaneous Expenses | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.0 |
| Total Activity IACTIVIDAD | | | | | 193,237.00 | 0.00 | 0.00 | 37,155.00 | 37,155.00 | 0.00 | 156,082.00 | 19.2 |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|-------|------|-----------------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|------------|
| Award ID: 00042091 Sala de Situacion | | | | | | | | | | | | |
| Project ID: 00048176 Sala de Situacion | | | | | | | | | | | | |
| Activity ID: IACTIVIDAD Capacidad Mejorada | | | | | | | | | | | | |
| Project Type: KAA | | | | | | | | | | | | |
| Activity Type: KDI Developing National Capacities | | | | | | | | | | | | |
| GOVT | 11888 | B0518 | GOVT | 75100 Facilities & Administration | 6,763.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 6,763.00 | 0.0 |
| GOVT | 30071 | B0518 | GOVT | 75100 Facilities & Administration | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.0 |
| Total Activity 2ACTIVIDAD | | | | | 6,763.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 6,763.00 | 0.0 |

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|-------------------|-------------|-------------|------------------|------------------|-------------|-------------------|-------------|
| Total Project 00048176 | | | | | 200,000.00 | 0.00 | 0.00 | 37,155.00 | 37,155.00 | 0.00 | 162,845.00 | 18.6 |
|-------------------------------|--|--|--|--|-------------------|-------------|-------------|------------------|------------------|-------------|-------------------|-------------|

| | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--|--|--|--|-------------------|-------------|-------------|------------------|------------------|-------------|-------------------|-------------|
| Total Award 00042091 | | | | | 200,000.00 | 0.00 | 0.00 | 37,155.00 | 37,155.00 | 0.00 | 162,845.00 | 18.6 |
|-----------------------------|--|--|--|--|-------------------|-------------|-------------|------------------|------------------|-------------|-------------------|-------------|

| | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|--|--|--|--|-------------------|-------------|-------------|------------------|------------------|-------------|-------------------|-------------|
| Total Year 2006 | | | | | 200,000.00 | 0.00 | 0.00 | 37,155.00 | 37,155.00 | 0.00 | 162,845.00 | 18.6 |
|------------------------|--|--|--|--|-------------------|-------------|-------------|------------------|------------------|-------------|-------------------|-------------|

End of Report



Annual Work Plan

Panama - Panama City

Award Id: 00042091

Award Title: Sala de Situacion

Year: 2006

Report Date: 1/8/2006

| Project ID | Expected Outputs | Key Activities | Timeframe | | Responsible Party | Planned Budget | | | | |
|--------------------|-------------------|----------------------------|-----------|-----|-------------------|----------------|-------|--------------|--------------------------------|-------------------|
| | | | Start | End | | Fund | Donor | Budget Descr | Amount U | |
| 00048176 | Sala de Situacion | Capacidad Presidencia Mejd | 22/5/06 | | PAN-GOVT | 04000 | UNDP | 71200 | International Consultants | 100,000.00 |
| | | | | | PAN-GOVT | 11888 | GOVT | 71200 | International Consultants | 12,000.00 |
| | | | | | PAN-GOVT | 11888 | GOVT | 71300 | Local Consultants | 54,000.00 |
| | | | | | PAN-GOVT | 30071 | GOVT | 71300 | Local Consultants | 0.00 |
| | | | | | PAN-GOVT | 11888 | GOVT | 71400 | Contractual Services - Individ | 4,800.00 |
| | | | | | PAN-GOVT | 30071 | GOVT | 71400 | Contractual Services - Individ | 0.00 |
| | | | | | PAN-GOVT | 11888 | GOVT | 72200 | Equipment and Furniture | 11,585.00 |
| | | | | | PAN-GOVT | 30071 | GOVT | 72200 | Equipment and Furniture | 0.00 |
| | | | | | PAN-GOVT | 11888 | GOVT | 72800 | Information Technology Equipm | 7,000.00 |
| | | | | | PAN-GOVT | 11888 | GOVT | 74500 | Miscellaneous Expenses | 3,852.00 |
| | | | | | PAN-GOVT | 30071 | GOVT | 74500 | Miscellaneous Expenses | 0.00 |
| | | GMS | 22/5/06 | | PAN-GOVT | 11888 | GOVT | 75100 | Facilities & Administration | 6,763.00 |
| | | | | | PAN-GOVT | 30071 | GOVT | 75100 | Facilities & Administration | 0.00 |
| TOTAL | | | | | | | | | | 200,000.00 |
| GRAND TOTAL | | | | | | | | | | 200,000.00 |



***** Report Selection Criteria *****

Sort Order option: By Award
Selected Business Unit : PAN10
Selected Fiscal Year : 2006
Selected Project Id : 00048176
Selected Department : ALL
Selected Operating Unit : ALL
Selected Fund Code : ALL
Selected Impl Agent : ALL
Selected Donor : ALL
Selected Awards : ALL
Selected Activity Id : ALL
Selected Activity Type : ALL
Selected Project Type : ALL
Selected Account : ALL