

**Título del Proyecto:** Plan Misión Panamá: Fortaleciendo la política exterior y el posicionamiento internacional de Panamá para contribuir al desarrollo sostenible del país.

**Número del Proyecto:** Award 00139174 – Output 00129007

**Asociado en la Implementación:** Ministerio de Relaciones Exteriores (MIRE)

**Fecha de Inicio:** 15 de noviembre de 2021      **Fecha de finalización:** 31 de diciembre de 2025

**Fecha de reunión del Comité Local de Revisión del Proyecto (LPAC):** 12 de noviembre de 2021

**Arreglos de Gestión:** Implementación Nacional (NIM)

### Breve Descripción

El objetivo del proyecto es fortalecer la política exterior y el posicionamiento de Panamá en la esfera internacional como herramienta para alcanzar el desarrollo sostenible, transparente e inclusivo del país; a través del fortalecimiento de capacidades institucionales y el mejoramiento del posicionamiento y el impacto de la política exterior de Panamá. En ese sentido, el proyecto permitirá apoyar los esfuerzos nacionales para incrementar la representatividad del país en espacios de discusión y acuerdo de temas emergentes de importancia global, incrementar la competitividad internacional, mejorar el comercio internacional, y entre otros efectos, que pueda contribuir al desarrollo sostenible del país.

La obtención de los resultados será posible a través de la implementación de los siguientes componentes:

- Componente 1: Posicionamiento estratégico de Panamá en temas emergentes de la agenda global ante la comunidad internacional y organismos multilaterales para alinear la política exterior a las prioridades de Plan Estratégico de Gobierno 2019-2024 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Componente 2: Fortalecimiento de la comunicación institucional y la resiliencia mediática a través del desarrollo del Plan Estratégico Comunicacional y su gestión efectiva.
- Componente 3: Fortalecimiento de capacidades institucionales y sistémicas del MIRE y del servicio exterior, con énfasis en mujeres.

La estrategia de cambio del proyecto se basa en el fortalecimiento del MIRE para implementar una estrategia que permita mejorar y afianzar el posicionamiento internacional del país, de forma tal que permita el fortalecimiento de la política exterior reflejándose en la canalización de procesos que apalanquen el desarrollo sostenible.

El proyecto está vinculado al Efecto 2 del Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en Panamá (UNSDCF, por sus siglas en inglés) y del Programa de País del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) 2021-2025 que indica que “Al 2025, Panamá cuenta con una gobernanza participativa e instituciones nacionales y locales inclusivas, eficaces, transparentes y justas al servicio de las personas, articuladas entre sí y en alianza con actores no gubernamentales; con enfoque territorial, de derechos humanos, intercultural, de género, curso de vida y sin dejar a nadie atrás”. También está alineado con el Plan Estratégico de Gobierno 2019-2024, a la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 5, 10, 16 y 17 con sus respectivas metas e indicadores en los esfuerzos de promover el desarrollo humano inclusivo y sostenible orientado hacia la mejora de la calidad de vida y la reducción de las brechas de desarrollo en Panamá.

<p><b>Efecto del Programa de País/UNSDCF: 2021 - 2025 al que contribuye el proyecto:</b></p> <p><b>Efecto 2:</b> "Al 2025, Panamá cuenta con una gobernanza participativa e instituciones nacionales y locales inclusivas, eficaces, transparentes y justas al servicio de las personas, articuladas entre sí y en alianza con actores no gubernamentales; con enfoque territorial, de derechos humanos, intercultural, de género, curso de vida y sin dejar a nadie atrás".</p> <p><b>Producto (s) Indicativo (s):</b></p> <p>1: Posicionamiento estratégico de Panamá en temas emergentes de la agenda global ante la comunidad internacional y organismos multilaterales para alinear la política exterior a las prioridades de Plan Estratégico de Gobierno 2019-2024 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). - <b>GEN 2</b></p> <p>2: Fortalecimiento de la comunicación institucional y la resiliencia mediática a través del desarrollo del Plan Estratégico Comunicacional y su gestión efectiva.- <b>GEN 2</b></p> <p>3: Fortalecimiento de capacidades institucionales y sistémicas del MIRE y del servicio exterior, con énfasis en mujeres - <b>GEN 2</b></p> <p><b>Atlas Award ID:</b> 00139174 <b>Output ID:</b> 00129007</p> <p><b>Fecha inicio:</b> 15 de noviembre de 2021</p> <p><b>Fecha de finalización:</b> 31 de diciembre de 2025</p> <p><b>Arreglos de Gestión:</b> Implementación Nacional (NIM).</p>	<p><b>TOTAL DE RECURSOS REQUERIDOS: \$12,500,000.00</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;"><b>Total recursos asignados</b></td> <td style="width: 40%;">Fondos Gobierno (30071):</td> <td style="width: 30%; text-align: right;"><b>USD \$12,000,000.00</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Otras Fuentes (30000):</td> <td style="text-align: right;"><b>USD \$ 500,000.00</b></td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td></td> <td style="text-align: right;"><b>USD \$12,500,000.00</b></td> </tr> <tr> <td><b>No financiado:</b></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	<b>Total recursos asignados</b>	Fondos Gobierno (30071):	<b>USD \$12,000,000.00</b>		Otras Fuentes (30000):	<b>USD \$ 500,000.00</b>	<b>Total</b>		<b>USD \$12,500,000.00</b>	<b>No financiado:</b>		
<b>Total recursos asignados</b>	Fondos Gobierno (30071):	<b>USD \$12,000,000.00</b>											
	Otras Fuentes (30000):	<b>USD \$ 500,000.00</b>											
<b>Total</b>		<b>USD \$12,500,000.00</b>											
<b>No financiado:</b>													

Acordado por (firmas):

Asociado en la Implementación	PNUD
<p><b>Dayra Carrizo Castellero</b> Viceministra de Relaciones Exteriores Ministerio de Relaciones Exteriores (MIRE)</p> <p style="text-align: center;"></p>	<p><b>María del Carmen Sacasa</b> Representante Residente Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)</p> <p style="text-align: center;"></p>
<p><b>Fecha:</b> 15/11/2021</p>	<p><b>Fecha:</b> 15 (Noviembre) 2021</p>

---

## I. DESAFÍOS DE DESARROLLO

No cabe duda de que la pandemia global del COVID-19 ha incrementado los desafíos y ha recrudecido las brechas estructurales existentes para el logro de la Agenda 2030; **se han revertido años en el progreso en el desarrollo sostenible**. La pandemia ha impactado significativamente a América Latina y el Caribe en mayor medida que a cualquier otra región emergente<sup>1</sup>, y Panamá no se escapa a esa realidad. Muestra de ello es una **caída abrupta y significativa del -17.9%** (equivalente a una reducción de 13.8 MM USD con respecto al año 2019) al cierre de 2020 **como resultado de la crisis económica y social mundial generada por la pandemia global del COVID-19**<sup>2</sup>. Según la misma fuente, el primer trimestre 2021 muestra una recuperación de la economía, reflejada en una variación porcentual del -8.5% como resultado de un incremento de la actividad de la Zona Libre de Colón, el Canal de Panamá y los servicios portuarios<sup>3</sup>.

A pesar de que Panamá desde 2018 es considerado un país de ingreso alto con una de las economías más dinámicas de la región, éste continúa siendo uno de los países más desiguales, por lo que **el gran reto para Panamá es evitar la intensificación del impacto de la crisis mundial sobre la población y los territorios que hasta ahora han quedado rezagados en el crecimiento económico del país**. Si bien los esfuerzos realizados han impactado positivamente en la reducción de las desigualdades (Coeficiente de Gini de 49.8 en 2019<sup>4</sup>), el ritmo en el que se han dado los cambios es significativamente inferior a otros países del entorno. **La elevada desigualdad y su persistencia están estrechamente relacionadas con los fuertes desequilibrios territoriales y estructurales que existen en el país**<sup>5</sup>.

En 2020, Panamá mostró un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0.815, que lo sitúa en el puesto 57 de 189 países, solo detrás de Chile, Argentina, y Uruguay en América Latina<sup>6</sup>. Ese valor, ubica a Panamá dentro de los países de **muy alto desarrollo humano**. Sin embargo, el país **pierde un 21.1% del valor** del índice cuando se **ajusta por nivel de desigualdad**, pasando a ocupar la posición 74 en el ranking mundial; para ese mismo año 2020, el índice de Desarrollo de Género (GDH) fue de 1,019, y el Índice de Desigualdad de Género fue de 0.407<sup>7</sup>, descendiendo hasta la posición 94.

Ante este escenario, donde se busca frenar el impacto negativo y recuperar los niveles de desarrollo alcanzados previos al COVID-19, no se observan suficientes respuestas nacionales; por lo que los países requieren avanzar en el **establecimiento de asociaciones y de cooperación internacional** para avanzar en la implementación de un modelo de desarrollo para una recuperación sostenible e inclusiva post-COVID-19<sup>8</sup>. La acción multilateral tiene un rol importante en la reducción de las asimetrías y el fortalecimiento del crecimiento inclusivo y sostenible<sup>9</sup>, y Panamá tiene la oportunidad de posicionarse como líder en la región que apalanque temas de gran importancia para el desarrollo sostenible tales como: sostenibilidad

---

<sup>1</sup> CEPAL. 2021. Políticas fiscales para mitigar los efectos de la pandemia y fomentar la inversión para una recuperación sostenible. <https://www.cepal.org/es/temas/respuesta-institucional-conjunta-al-covid-19-fomentando-modelos-desarrollo-sostenible-0>

<sup>2</sup> INEC. 2020. Cifras estimadas del PIB de la República a precios corrientes del año 2020. <https://www.inec.gob.pa/archivos/P0705547520210301110152COMENTARIO.pdf>

<sup>3</sup> INEC. 2021. Cifras estimadas del PIB de la República a precios corrientes del primer trimestre año 2021. <https://www.inec.gob.pa/archivos/P0705547520210719122433COMENTARIO.pdf>

<sup>4</sup> Ver: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=PA>

<sup>5</sup> Astudillo y col. 2019. BID. La desigualdad en Panamá: su carácter territorial y el papel de las inversiones públicas. [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La\\_desigualdad\\_de\\_Panam%C3%A1\\_su\\_car%C3%A1cter\\_territorial\\_y\\_el\\_papel\\_de\\_las\\_inversiones\\_p%C3%BAblicas.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La_desigualdad_de_Panam%C3%A1_su_car%C3%A1cter_territorial_y_el_papel_de_las_inversiones_p%C3%BAblicas.pdf)

<sup>6</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2020. Informe sobre Desarrollo humano: la próxima frontera. [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020\\_es.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020_es.pdf)

<sup>7</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2020. Informe sobre desarrollo Humano 2020: la próxima frontera. [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020\\_es.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020_es.pdf)

<sup>8</sup> CEPAL. 2021. Políticas fiscales para mitigar los efectos de la pandemia y fomentar la inversión para una recuperación sostenible. <https://www.cepal.org/es/temas/respuesta-institucional-conjunta-al-covid-19-fomentando-modelos-desarrollo-sostenible-0>

<sup>9</sup> CEPAL. 2021. Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2021. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47192/16/S2100393\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47192/16/S2100393_es.pdf)

y medio ambiente, cambio climático, igualdad de género, migraciones y desarrollo económico sostenible y equitativo.

Para ello, Panamá **requiere fortalecer las capacidades institucionales** (planificación estratégica, toma de decisiones basada en evidencias, a largo plazo basada en la gestión por resultados y evaluación) y **mejorar la confianza** (transparencia) en las instituciones para implementar su agenda de desarrollo, tanto en la esfera pública nacional como internacional; ya que el país requiere continuar avanzando en su estrategia de posicionamiento, y en **la implementación de estándares internacionales con el fin de aumentar la transparencia y mejorar el intercambio de información fiscal con otros países**<sup>10</sup>.

## La Política Exterior como Herramienta para el Desarrollo Sostenible

La Política Exterior panameña es ejecutada por el Ministerio de Relaciones Exteriores. Creado mediante Decreto Ejecutivo No. 3 del 4 de noviembre de 1903<sup>11</sup>, el MIRE constituye **el organismo de comunicación oficial del Estado panameño con otros Estados y demás sujetos del derecho internacional**. Sin embargo, debido a debilidades institucionales, no ha sido posible para Panamá avanzar en el establecimiento o definición sobre el papel y tipo de relaciones que necesita con otros actores de la escena internacional, para poder promover, desarrollar, y defender los valores e intereses nacionales del Estado frente a los otros Estados también sujetos al derecho internacional.

La Política Exterior que requiere ser fortalecida busca **conciliar los intereses nacionales y globales**. Debido a que las normas internacionales se convierten en parte de la legislación interna, la política exterior está íntimamente relacionada con la implementación de las políticas internas y con las decisiones sobre el bienestar general de la población; para **la toma de decisiones en la política exterior se debe evaluar el ambiente político internacional y doméstico**; comprender adecuadamente este contexto es fundamental para poder avanzar en la consecución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La política exterior busca complementar los esfuerzos nacionales en materia de desarrollo, proyectando la imagen de Panamá en el exterior en el rol de oferente/mediador de Cooperación Sur-Sur y como conector de conocimiento para el desarrollo Sur-Norte<sup>12</sup>. El país desea avanzar en su posicionamiento político asociada a la Agenda de Desarrollo Global, y ser reconocido por los avances en materia de igualdad de los grupos en situación de vulnerabilidades y la sostenibilidad ambiental.

Parte del desafío radica en la debilidad institucional para la aplicación de la política exterior como para lograr un modelo de desarrollo sostenible planteado<sup>13</sup>. En su Plan Estratégico 2019 – 2024, la Cancillería Panameña incluye el desarrollo de una estrategia digital con el propósito de impulsar una **campaña nacional e internacional para la promoción de una imagen única y el posicionamiento del país**, bajo la supervisión directa del Despacho Superior, que se apoya en un equipo de expertos en manejo reputacional de los países en el plano internacional y demás actores del sector gubernamental y del sector privado. Estos actores son convocados para ofrecer recomendaciones y definir actuaciones concretas que desde sus sectores pueden implementar para sumar esfuerzos en la campaña; la cual busca contribuir a:

---

<sup>10</sup> OECD. 2017. Estudio multidimensional de Panamá. Volumen 1. [https://www.oecd.org/development/mdcr/countries/panama/Cap1\\_MDCPanama\\_Mensajes%20principales\\_SP-web.pdf](https://www.oecd.org/development/mdcr/countries/panama/Cap1_MDCPanama_Mensajes%20principales_SP-web.pdf)

<sup>11</sup> Ver: <https://mire.gob.pa/en-el-mes-de-la-patria-cancilleria-celebra-112-anos/>

<sup>12</sup> Gobierno de la República de Panamá. N.d. Plan Nacional de Cooperación de la República de Panamá. <https://mire.gob.pa/images/PDF/Plan-Nacional-Cooperacion-RREE.pdf>

<sup>13</sup> Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, del Fondo de Población de las Naciones Unidas y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyecto. 2020. Documento del Programa para Panamá (2021-2025).

- Con la articulación de la estrategia de imagen país, coordinar las tareas y asesorar al equipo del Ministerio de Relaciones Exteriores en todos los aspectos comunicacionales para asegurar el cumplimiento de los objetivos del Plan Misión Panamá y de las actividades que sean previstas.
- A coordinar las acciones de comunicación con los puntos focales del Plan Misión Panamá, así como con las contrapartes nacionales e internacionales con la elaboración de herramientas comunicacionales estratégicas de acuerdo a los lineamientos que sean establecidos.
- A conformar y manejar una base de datos e identificación de medios de comunicaciones nacionales e internacionales, think tanks, sector académico y actores relevantes, para la difusión de los mensajes claves que sean establecidos; así como la cobertura de los hitos relevantes.

Como señala el Plan de Acción Uniendo Fuerzas, se deberá realizar los mayores esfuerzos para desarrollar e implementar una política exterior que permita (i) recuperar el rol histórico de Panamá como país de consenso, diálogo y de liderazgo constructivo; (ii) defender y proteger los intereses nacionales; (iii) **devolver la confianza a los inversionistas a través de la transparencia en los procesos, creando un ambiente de negocio adecuado con estabilidad política y seguridad jurídica**; (iv) y reorientar el servicio exterior panameño a los fines de que las embajadas y consulados tengan un claro mandato y responsabilidad en los procesos de **atracción de inversiones extranjeras, promoción de las exportaciones y defensa de la economía nacional**. Estos elementos contribuirán a los esfuerzos de desarrollo sostenible del país y a su posicionamiento en el escenario regional e internacional.

El estado de desarrollo y respuesta de las instituciones públicas en Panamá, no solo influyen la imagen del país, sino que también generan una crisis institucional y de confianza por parte de la ciudadanía. De acuerdo a un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) publicado en 2018, Panamá es el país donde la ciudadanía tiene menos confianza en su gobierno (el país alcanzó una valoración de 3.2, representando 1.4 puntos por debajo de la media regional valorada en 4.6)<sup>14</sup>.

De acuerdo al Comité de Expertos en Administración Pública de Naciones Unidas (CEPAL)<sup>15</sup> la construcción de instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas, con miras a lograr el ideal común para las personas y el planeta anunciado en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible deben actuar de acuerdo a los principios de:

- **Eficacia**, entendiendo por tal la competencia de conocimientos, recursos e instrumentos para la ejecución de los mandatos que tienen encomendados, la capacidad de formular políticas públicas coherentes entre sí y el trabajo conjunto en la búsqueda de los mismos fines, propósitos y efectos.
- La **Rendición de Cuentas**, sobre base de principios de integridad, transparencia y evaluación independiente;
- La **Inclusividad** para no dejar a nadie atrás, proteger los derechos humanos y las libertades fundamentales de todas las personas; la participación de la ciudadanía en los asuntos que les conciernen directamente e influir en las políticas públicas; la descentralización de funciones desde el nivel central hacia niveles intermedios o locales donde pueden realizarse con mayor eficacia; y
- **Equidad Intergeneracional**<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> Simplificando vidas. Gestión de la calidad y satisfacción ciudadana con los servicios públicos. 2018.

<https://publications.iadb.org/es/simplificando-vidas-gestion-de-la-calidad-y-satisfaccion-ciudadana-con-los-servicios-publicos-2018>

<sup>15</sup> Principios de Gobernanza eficaz para el Desarrollo sostenible. Consejo Económico y Social. 2018. <https://observatoriop10.cepal.org/es/documentos/principios-gobernanza-eficaz-desarrollo-sostenible>

<sup>16</sup> Principio que supone nuestra obligación de cuidar y entregar a las generaciones venideras un mundo con nuestras mismas oportunidades de desarrollo. Forbes. julio 29, 2021

El Plan de Acción: Uniendo Fuerzas 2019-2024<sup>17</sup>, hace hincapié en la importancia de mejorar la transparencia y la rendición de cuentas para devolver la confianza en las instituciones, señalando que el buen gobierno es aquel que “se caracteriza por la eficiencia y la transparencia en la gestión pública procura la implementación cualitativa de la descentralización y el fortalecimiento de los gobiernos locales e impulsa la participación ciudadana”. Propósitos que a su vez están reforzados en el Plan Estratégico Nacional con Visión de Estado: Panamá 2030, en el cual se establece que “Urge articular el país, cerrando brechas, reduciendo las barreras, eliminando las privaciones, mitigando vulnerabilidades, fortaleciendo la institucionalidad y la descentralización, la participación, solidaridad, asociatividad y la cooperación, disminuyendo los riesgos que impidan, limitan, o condicionan el bienestar de los panameños y panameñas hacia un Estado con alto desarrollo humano, económico, social y tecnológico, con justicia, inclusión, igualdad de oportunidades e interculturalidad y recursos naturales sostenibles”.

## Igualdad de género en la política exterior panameña

La igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres continúa siendo un gran desafío para la sociedad panameña. El índice de Desarrollo de Género (GDH): 1,019, y el Índice de Desigualdad de Género: 0.407<sup>18</sup> en 2020, visibilizan las desigualdades entre hombres y mujeres que persisten a todos los niveles y sectores del país. El Foro Económico Mundial, en su Global Gender Gap Report 2020 situó a Panamá en el número 46 de 153 países a nivel global, un puesto por debajo con respecto al año anterior<sup>19</sup>. El SDG Gender Index/ Equal Measures 2030, que evalúa la igualdad de género en el contexto de los Objetivos del Desarrollo Sostenibles, posiciona a Panamá en el puesto 63 de 129 países examinados en 2019<sup>20</sup>, mostrando una velocidad de cambio significativamente inferior a otros nueve países de la región: Uruguay, Chile, Costa Rica, Argentina, Trinidad y Tobago, Jamaica, Paraguay, Colombia y Ecuador. Los principales avances se han observado en el **porcentaje de mujeres que son ministras o desempeñan cargos de alta gerencia** en la administración pública y el porcentaje de mujeres que acceden a educación secundaria. Sin embargo, Panamá aún está lejos de la media regional y precisa de esfuerzos adicionales **en la implementación de leyes y acciones para lograr la igualdad sustantiva** con mejoras en la autonomía económica y física. Hacer frente a los actuales retos económicos y sociales, garantizar la justicia social y lograr un desarrollo inteligente y sostenible<sup>21</sup>, no será posible sin que se avance y se haga visible la igualdad real entre hombres y mujeres.

### La Imagen que se busca Proyectar

Panamá ha desempeñado un rol histórico como país conciliador. En 2015 Panamá obtiene un espacio como miembro del Consejo de Derechos Humanos de la ONU, siendo el país más votado con un total de 157 votos, para ocupar una de las tres vacantes disponibles para América Latina y el Caribe<sup>22</sup>. Esta distinción es resultado de la promoción y reconocimiento de las políticas y programas en materia de derechos humanos que adelanta el país.

---

17 Gobierno de la República de Panamá (2017). Plan Estratégico 2019-2024. <https://www.senacyt.gob.pa/wp-content/uploads/2019/10/PLAN-DE-ACCIO%CC%81N-2019-2024.pdf>

18 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2020. Informe sobre desarrollo Humano 2020: la próxima frontera. [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020\\_es.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020_es.pdf)

19 Ver: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf)

20 Ver: <https://data.em2030.org/2019-sdg-gender-index/explore-the-2019-index-data/>

21 Perfil de País según Igualdad de Género.(PPIG). OnuMujeres.2020.

22 MIRE. 2015. Panamá ocupa por primera vez un puesto en el Consejo de Derechos Humanos de la ONU. <https://mire.gob.pa/panama-ocupa-por-primera-vez-un-puesto-en-el-consejo-de-derechos-humanos-de-la-onu/>

El país continúa haciendo esfuerzos por proyectar una imagen vinculado a su interés y compromiso con temas de interés global y con ello ganar espacios en las instancias de discusión y diplomacia internacional. Este esfuerzo se observa en diversas declaratorias por parte del Ministerio de Relaciones Exteriores; como por ejemplo:

- En enero 2020, Panamá reiteró su compromiso con la equidad de género en el Foro Económico Mundial<sup>23</sup>, y presentó una resolución titulada “Representación y Participación de las Mujeres en la OEA” ante el Consejo Permanente de la OEA<sup>24</sup>.
- En abril 2020, la misión de Panamá en Naciones Unidas impulsó la inclusión de las niñas en la agenda de desarrollo global<sup>25</sup>. El país también se posiciona como punto focal para la Plataforma de Acción de las Naciones Unidas contra el COVID-19<sup>26</sup>.

Mantener la imagen deseada requerirá contar con una narrativa coherente y estandarizada, con el fin de establecer un solo concepto ante los entes públicos nacionales e internacionales y crear una cultura de valor nacional entre la ciudadanía alrededor de elementos de identidad común altamente reconocidos; de forma tal que se genere una mayor confianza inter y mejor desempeño externo del país (actitudes y comportamientos positivos acerca del país). De esta forma se alcanzará y mantendrá el posicionamiento.

---

## II. ESTRATEGIA

El proyecto busca **fortalecer la política exterior** de Panamá y **transformar su posicionamiento** en la esfera internacional al generar o consolidar capacidades institucionales del MIRE y del conjunto de Embajadas y Consulados, a través de la implementación del **Plan Misión Panamá**, enfocado en promover una **imagen única de país**, e incrementar la **representatividad** del país en espacios de discusión y acuerdo de temas emergentes de importancia global.

El éxito en el posicionamiento del país permitirá **afianzar** los procesos de diplomacia y negociación, la **gestión** adecuada de las relaciones internacionales, **potenciar** el comercio internacional (inversión extranjera y promoción de exportaciones), la competitividad internacional (servicios logísticos, empresariales, financieros y turísticos), y la cooperación internacional; impulsando así el desarrollo económico y social del país.

Para ello, el proyecto trabajara en tres componentes: posicionamiento estratégico, gestión de medios y resiliencia mediática, y fortalecimiento de capacidades.

El transformar el posicionamiento internacional del país requiere la implementación de acciones que respalden la imagen única de país a ser definida y consensuada. Es importante mantener o mejorar la imagen y el posicionamiento internacional del país debido a que estos elementos impactan sobre **la confiabilidad del país**. Una baja confiabilidad impacta negativamente en los procesos de desarrollo, en la influencia política en el espacio internacional y en la proyección de otros temas tales como la capacidad de generar diálogos entre posiciones encontradas, que ha sido desempeñado históricamente por Panamá. El Plan Misión Panamá busca aplicar una estrategia comunicacional, pero para que la misma sea efectiva debe basarse **en evidencias**. Es por ello por lo que se **requerirá alianzas** que permita intercambiar información, avances y definir estrategias de aproximación y actuación internacional coherente, consensuada y alineada con las prioridades nacionales.

---

<sup>23</sup> Ver: <https://mire.gob.pa/panama-reitera-su-compromiso-con-la-equidad-de-genero-en-el-foro-economico-mundial/>

<sup>24</sup> Ver: <https://mire.gob.pa/panama-aboga-por-una-mayor-representacion-y-participacion-de-mujeres-en-la-oea/>

<sup>25</sup> Ver: <https://mire.gob.pa/mision-de-panama-en-naciones-unidas-impulsa-inclusion-de-las-ninas-en-agenda-de-desarrollo-global/>

<sup>26</sup> Ver: <https://mire.gob.pa/panama-se-posiciona-en-las-plataformas-de-cooperacion-internacional/>

Proyectar internacionalmente la imagen del país está asociada a **la percepción que posean y puedan transmitir sus ciudadanos y ciudadanas**, la cual entre otros factores corresponderá a **la confianza que tengan en las instituciones nacionales** para responder satisfactoriamente a sus demandas y expectativas. Reforzar la credibilidad en la gestión pública y en su transparencia es una manera de **construir confianza y una visión conjunta de país** que pueda ser compartida regional e internacionalmente, esfuerzo que conlleva dotar a las instituciones de los conocimientos necesarios, recursos e instrumentos suficientes para que puedan ejecutar adecuadamente los mandatos que tienen asignados y promover la toma de decisiones basada en evidencias.

## Teoría de Cambio del Proyecto

### Narrativa de cambio

*Resultado Esperado - “Se habrá contribuido a impulsar la Política Exterior como herramienta del desarrollo sostenible, transparente e inclusivo del país al transformar el posicionamiento internacional del país apoyado en un proceso de fortalecimiento de capacidades, el manejo de una imagen única de país y la implementación de una estrategia comunicacional”.*

La República de Panamá reconoce **la importancia de transformar el posicionamiento del país** en la esfera internacional. Los efectos negativos que sobre el país recaen en el actual contexto limitan la efectiva aplicación de la política exterior, viéndose afectado entonces la defensa de los intereses nacionales y el logro de los ODS.

La estrategia de implementación del proyecto y de generación de cambios será ejecutada por el Ministerio de Relaciones Exteriores (MIRE) – Despacho Superior. Esta estrategia requiere la presencia de ciertos insumos que se han reflejado en el primer nivel de la cadena lógica de la teoría de cambio. En ella se plantean los siguientes **insumos claves**:

#### Plan Estratégico de Comunicación y Medios

El MIRE cuenta con un plan estratégico dirigido a proyectar una imagen única de Panamá que contribuya a recuperar el posicionamiento protagónico y la confianza internacional como país confiable y transparente que pueda aportar en la búsqueda de estrategias innovadoras para acelerar el logro de los ODS en la región. Este plan representa el documento base para la implementación del proyecto.

#### Conformación y consolidación de alianzas multi-actores

El tránsito hacia el reconocimiento y credibilidad de Panamá basado en su efectividad de acciones, transparencia, y competitividad incluye como eje fundamental una alianza público-privada a nivel nacional, construida mediante un proceso social de concertación e intereses comunes acerca de la estrategia que conjuntamente formulen y ejecuten para proyectar la imagen única de país a nivel regional e internacional.

Por lo tanto, el MIRE requiere avanzar en el establecimiento de alianzas público – privada. Estas alianzas además de ofrecer oportunidades clave para mejorar el posicionamiento del país, contribuirían a alinear metas y programas de distintos sectores para combinar esfuerzos de manera coherente, constituyéndose en la columna vertebral sustentadora de los esfuerzos nacionales para la promoción de la imagen de Panamá a nivel regional e internacional.

El proyecto parte teniendo como insumo el trabajo adelantado por un Grupo Consultivo Estratégico, constituido por una serie de actores clave de interés, entre ellos, las diversas direcciones de relaciones internacionales de los distintos ministerios, oficinas de análisis situacional (tales como Intelcom), y los organismos con injerencia en el comercio internacional y la política exterior, tales como representantes empresariales, bancario y financiero, académicos, y medios de comunicación.

#### Cooperación Sur-Sur Capitalizada como Mecanismo de Difusión de la Imagen Única de País

La sistematización y circulación de algunos de los procesos de cooperación Sur-Sur y sus resultados, pueden resultar un vehículo apropiado para contribuir al reconocimiento y a la credibilidad de Panamá.

#### Análisis Situacionales, Internacionales y de Contexto

El MIRE cuenta con información actualizada que le permite comprender a cabalidad el nivel de posicionamiento del país en los temas emergentes de la agenda global de interés para Panamá, y las implicaciones que el posicionamiento internacional tienen sobre la implementación de la política exterior y de los procesos de desarrollo sostenible e inclusivo del país.

#### Reportes de Avances en la implementación de políticas y marcos legales

Toda la información disponible que pueda ser utilizada como evidencias de avances en la aplicación de las diversas estrategias en materia de transparencia institucional, la igualdad de género, sostenibilidad y ambiente, y migraciones, son un capital / valor agregado que suma al establecimiento de la imagen única y posicionamiento del país.

#### Alineación y armonización interinstitucional y multi-actores

La conformación o consolidación de alianzas estratégicas como un esfuerzo orgánico y ordenado **deberá verse reflejado** en la adopción de una visión, objetivos y modalidades de gestión, que articulen los esfuerzos de los actores involucrados en la promoción y ejecución de las medidas necesarias requeridas para que Panamá recupere su posicionamiento como país líder en temas emergentes de importancia global; así como, en la estandarización del discurso sobre la imagen única de país y el fortalecimiento de capacidades institucionales para maximizar el resultado de los esfuerzos.

### **Los Procesos**

Como intervenciones estratégicas (segundo nivel de la cadena lógica de la teoría de cambio) el proyecto plantea como hipótesis que su contribución al logro del resultado **se basa en el efecto que pueda tener:**

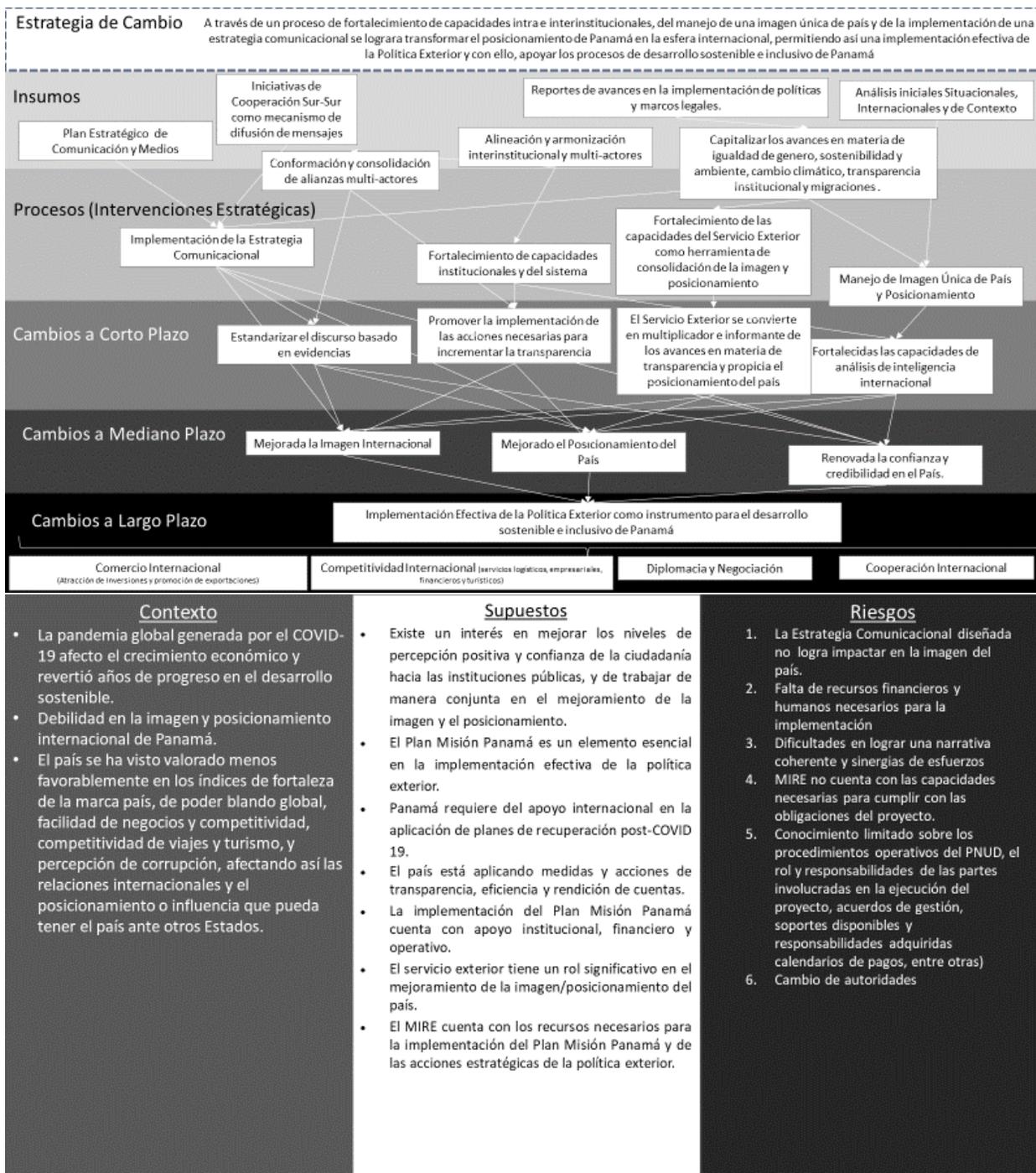
- La implementación de una Estrategia Comunicacional basada en evidencias de avance en materia de transparencia institucional, igualdad de género, sostenibilidad y ambiente, cambio climático y migraciones, entre otros aspectos, el manejo efectivo de las redes sociales y los medios de comunicación y la renovación de la confianza.
- Generar capacidades de análisis prospectivo y gestión efectiva de la imagen única de país y del posicionamiento que permitan incrementar la resiliencia del país, y mitigar el efecto de una crisis reputacional.
- El fortalecimiento de las capacidades institucionales, especialmente del Servicio Exterior, y del Grupo Consultivo Estratégico para establecer, difundir y consolidar la imagen única consensuada y alineada con las prioridades nacionales de desarrollo sostenible en los diversos escenarios internacionales, permitiendo así el rescate del posicionamiento del país.

## Cambios Esperados

Se espera que los insumos e intervenciones estratégicas planteadas generen, a corto plazo, la existencia de **un discurso oficial basado en evidencias, consensado y compartido**, entre el MIRE y los diversos entes que participan en los espacios internacionales tales como las oficinas de cooperación internacional de los diversos ministerios, para proyectar una imagen única de país que permita alcanzar el posicionamiento internacional deseado.

Se observarán el fortalecimiento, consolidación y generación de capacidades institucionales y a nivel del Grupo Consultivo Estratégico, en lo relativo a **representatividad, integración y comunicación**. El Servicio Exterior será incorporado como una herramienta clave de difusión y multiplicador de los mensajes y para el mantenimiento de la imagen y propiciar el posicionamiento del país. El MIRE será fortalecido en su **capacidad de prevención, gestión y recuperación de crisis reputacionales y manejo de los medios**; así como, en la toma de decisiones informadas que contribuyan a impulsar los esfuerzos para el mejoramiento de la imagen y posicionamiento internacional de Panamá, con los consiguientes efectos en la confianza y credibilidad del país y su idoneidad como una economía de prestación de servicios de calidad. A los fines de lograr resultados sostenibles, el MIRE con soporte del Grupo Consultivo Estratégico, propiciará y fomentará acciones que permitan incrementar la transparencia fiscal del país y mostrar evidencias de dichos cambios.

Todo ello permitirá avanzar en un **cambio sustentable sobre la imagen y posicionamiento** que se desea proyectar, fortalecer y mejorar el posicionamiento del país y renovar la confianza y credibilidad, no solo de la comunidad internacional y potenciales inversionistas, sino también de la ciudadanía y del sector productivo del país, quienes también serán Embajadores de esta imagen. La efectividad de estos cambios estará asociada a los avances que el país pueda implementar, evaluar y mostrar en términos de progreso en el logro de los ODS; y se verá reflejado en una implementación efectiva de la política exterior; fortaleciéndola como un instrumento para el desarrollo sostenible e inclusivo del país.



## Vinculación Programática

El proyecto “Plan Misión Panamá: Recuperando la Imagen País y el Posicionamiento Internacional de Panamá como herramientas para alcanzar el desarrollo sostenible, transparente e inclusivo del país” se enmarca en Área de Impacto “Gobernanza, institucionalidad, ciudadanía y justicia”<sup>27</sup> del Marco de

<sup>27</sup> UNSDCF 2021-2025

Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en Panamá 2021-2021 firmado con el gobierno de Panamá, y en los siguientes documentos estratégicos que definen la cooperación y las prioridades nacionales:

#### Plan Estratégico de Gobierno (PEG) / Plan de Acción: Uniendo Fuerzas 2019-2024

El Plan estratégico de Gobierno 2019-2024, define cuatro pilares estratégicos: el buen gobierno, el estado de derecho, a economía competitiva que genere empleo y el combate a la pobreza y la desigualdad.

El proyecto se encuentra vinculado a los pilares estratégicos:

Pilar Estratégico 1 - dirigido a **mejorar la transparencia, eficiencia, y rendición de cuentas** de la gestión pública, incluyendo la aplicación efectiva de los marcos regulatorios. Este pilar reconoce a la política exterior como una herramienta para defender los intereses nacionales y soportar el desarrollo económico y social del país y crea el Plan Misión Panamá para el rescate de la imagen y posicionamiento del país en la esfera internacional.

Pilar Estratégico 3 - orientado a generar una economía competitiva que genere empleos. En este apartado se busca **devolver la confianza de los inversionistas** a través de la transparencia en los procesos; rescatar y promocionar la imagen de Panamá a nivel mundial, promoción de las exportaciones y la defensa de la economía nacional.

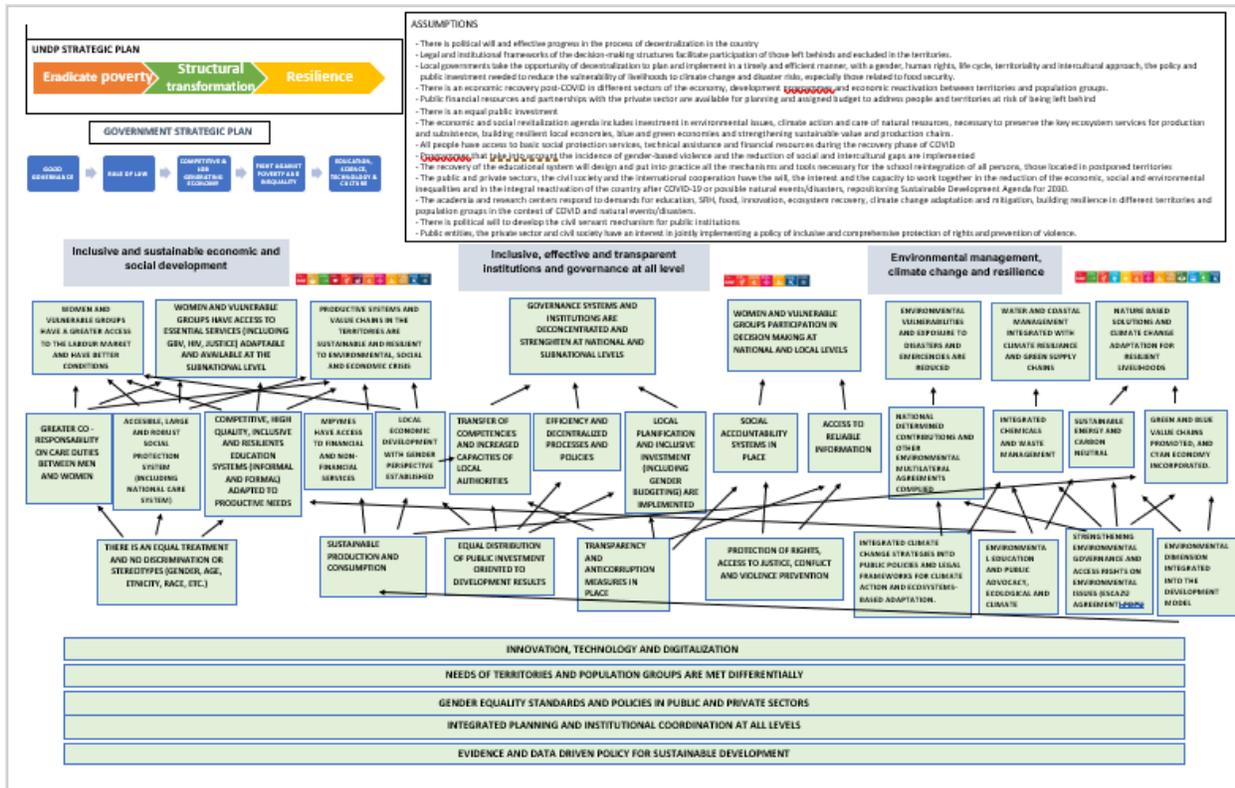
#### Plan Estratégico Nacional con Visión de Estado (PEN) Panamá 2030

Como parte del dialogo sociopolítico del país para el logro del desarrollo humano sostenible en Panamá, en 2016, se define un Plan Estratégico Nacional con Visión de Estado para el cumplimiento de los 17 ODS aprobados en las Naciones Unidas y adoptados en Panamá mediante decreto ejecutivo. En este plan se definieron una serie de objetivos, esferas y ejes estratégicos.

En el mencionado plan se definieron cinco ejes estratégicos, uno de ellos dirigido a “**alianzas estratégicas para el desarrollo**”. El plan establece que Panamá fomentara la articulación de las políticas públicas, la firma de acuerdos y ratificación de acuerdos internacionales que apalanquen el desarrollo sostenible del país y financiamiento para el desarrollo, la identificación de fuentes presupuestales no tributarias y la cooperación internacional. Como estrategia se plantea establecer alianzas estratégicas entre países para alcanzar objetivos comunes, asociados al desarrollo, promoviendo la cooperación sur-sur para acelerar la implementación de las políticas públicas.

#### Marco de Cooperación para el Desarrollo Sustentable de las Naciones Unidas en Panamá (2021-2025):

El actual Marco de Asistencia para el Desarrollo Sustentable entre las Naciones Unidas en Panamá para el periodo 2021-2025 (UNSDCF, por sus siglas en inglés) establece cuatro áreas de cooperación a saber: i) Igualdad e inclusión social, económica y ambiental, ii) Gobernanza, institucionalidad, ciudadanía y justicia, iii) Cambio climático, gestión integral ambiental y reducción de desastres, y iv) Prevención de violencias y protección de derechos humanos.



Esta iniciativa apoya la siguiente área de impacto:

## Área de Impacto 2

### Resultado 2

#### Producto Indicativo

## Gobernanza e Institucionalidad

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

2.2 Las instituciones y sus gestiones se encuentran fortalecidas, y son eficientes, ágiles y transparentes, al servicio de todas las personas, son capaces de **luchar de manera eficaz contra todas las formas de delincuencia organizada y corrupción** y facilitan la articulación e implementación de políticas públicas justas y equitativas, tanto a nivel nacional como a nivel territorial. Fortalecidas: cuentan con recursos técnicos capacitados, con insumos, recursos, herramientas modernas de gestión, procesos automatizados y digitalizados; actuando de manera oportuna, con un enfoque de inter-operatividad y bajo una normativa común, evitando duplicidades y optimizando recursos.

## Agenda 2030

Esta iniciativa se enmarca en la Agenda de Desarrollo Sostenible al 2030 que promueve las Naciones Unidas, en su idea fundamental de **poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas**, sin dejar a nadie atrás; apoyando la movilización de financiación, y el refuerzo de las instituciones para los objetivos en el tiempo planteado.

**Avanzar en la implementación de este proyecto tendrá un efecto directo sobre el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 10, orientado a reducir las desigualdades en y entre los países** en sus metas 10.6 Asegurar una mayor representación e intervención de los países en desarrollo en las decisiones adoptadas por las instituciones económicas y financieras internacionales para aumentar la eficacia, fiabilidad, rendición de cuentas y legitimidad de esas instituciones.

De igual forma, avanzar en el **ODS 16**, dirigido a la paz y justicia en sus metas:

**16.6** Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas

**16.7** Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades

**16.8** Ampliar y fortalecer la participación de los países en desarrollo en las instituciones de gobernanza mundial

La implementación del proyecto también permitirá aunar a los esfuerzos planteados en el **ODS 5**, vinculado a lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas; en especial a lo que se refiere a la meta 5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

Adicionalmente, el **proyecto apunta al ODS 17** que versa sobre la alianza mundial para lograr los objetivos de desarrollo sostenible, con relación a su meta 17.9 Aumentar el apoyo internacional para realizar actividades de creación de capacidad eficaces y específicas en los países en desarrollo a fin de respaldar los planes nacionales de implementación de todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluso mediante la cooperación Norte-Sur, Sur-Sur y triangular.

## Plan Estratégico Global del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) 2022-2025

### Solución emblemática 2: Gobernabilidad

Resultado 2.1: Sistemas de gobernanza abiertos, ágiles, responsables y preparados para el futuro establecidos para co-crear y ofrecer soluciones para acelerar el logro de los ODS.

IRFF 2.2.1.1 Uso de tecnologías digitales y macrodatos habilitados para mejorar los servicios públicos y otras funciones gubernamentales

## Documento de Programa de País del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (CPD por sus siglas en inglés) 2021-2025

El proyecto está vinculado a la **Teoría de cambio del Programa de País del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)** y está asociado al **área estratégica 2: Gobernanza, e institucionalidad, y al Efecto 2: “Al 2025, Panamá cuenta con una gobernanza participativa e instituciones nacionales y**

subnacionales inclusivas, eficaces, transparentes, que cumplen la ley al servicio de las personas, articuladas entre sí y en alianza con actores no gubernamentales; con enfoque de derechos humanos, intercultural, de género, curso de vida, territorial y sin dejar a nadie atrás”

La iniciativa está **alineada con la obtención del producto 2.1** “Instituciones modernizadas y fortalecidas responden a las necesidades de las personas y los territorios y desempeñan funciones públicas eficientes a nivel nacional y subnacional”.

## Planificación Estratégica del MIRE 2022-2024

Basado en el plan estratégico del MIRE para el periodo 2022-2024, el proyecto está vinculado a las línea estratégica 1: Liderazgo Constructivo en la Escena Regional.

### Supuestos

#### Teóricos

- Existe un interés nacional de crear una identidad y reforzar un mensaje positivo en la ciudadanía; basado en un fortalecimiento institucional.
- El **Plan Misión Panamá es un elemento esencial** en la implementación efectiva de la política exterior que permitirá su posicionamiento internacional, permitiendo con ello afianzar los procesos de diplomacia, gestión adecuada de las relaciones internacionales, transformar el rol de Panamá en la cooperación técnica internacional e incrementar el comercio exterior (inversión extranjera y promoción de exportaciones); permitiendo así el desarrollo económico y social mediante el estímulo a la producción y diversificación productiva, la generación de empleos y el aumento del ingreso para la población.
- Panamá requiere del **apoyo internacional** en la aplicación de planes de recuperación post-COVID 19.

#### Institucionales

- El país está **aplicando medidas y acciones** para avanzar en los procesos de transparencia, eficiencia y rendición de cuentas de la administración pública.
- La implementación del **Plan Misión Panamá cuenta con apoyo institucional, financiero y operativo.**
- El Gobierno de la República de Panamá está comprometido con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y **mantiene su compromiso** con los acuerdos e instrumentos internacionales de los que ya forma parte.
- El servicio exterior tiene un rol significativo en el mejoramiento de la imagen, en **fortalecer el posicionamiento y en la implementación de la política exterior**

- El sector público, privado, sindicatos, sociedad civil, academia y la cooperación internacional **tienen la voluntad y el interés de trabajar de manera conjunta en el posicionamiento del país**<sup>28</sup>

### Financieros

- El MIRE cuenta con los recursos necesarios para la implementación del Plan Misión Panamá y de las acciones estratégicas de la política exterior.

---

## III. RESULTADOS Y ALIANZAS

### *Resultados Esperados*

#### Objetivo

El objetivo del proyecto es establecer una imagen única de país y transformar el posicionamiento de Panamá en la esfera internacional como herramienta para implementar la política exterior y alcanzar un desarrollo sostenible, transparente e inclusivo del país; a través del fortalecimiento de capacidades institucionales, la gestión de medios y posicionamiento y la promoción de la imagen país. En ese sentido, el proyecto permitirá apoyar los esfuerzos nacionales para incrementar la representatividad del país en espacios de discusión y acuerdo de temas emergentes de importancia global, incrementar la competitividad internacional, mejorar el comercio internacional, y entre otros efectos, que pueda contribuir al desarrollo sostenible del país.

Panamá desea consolidar su posicionamiento como un país promotor de consenso, dialogo y liderazgo constructivo en temas emergentes de interés global, tales como: sostenibilidad y ambiente, cambio climático, igualdad de género y demás grupos en situación de vulnerabilidades, transparencia institucional y migraciones. Para ello, la estrategia Plan Misión Panamá, busca consolidar, a nivel internacional y nacional, una **Imagen Única de País y el Posicionamiento internacional** como país comprometido y solidario en esos temas, liderando espacios de discusión intergubernamentales y llevando propuestas y experiencias innovadoras a la palestra internacional.

El proyecto permitirá fortalecer las capacidades para una gestión efectiva de los medios y manejo del posicionamiento internacional y permitirá fortalecer las funciones del servicio exterior panameño; permitiendo así que la red de Embajadas, Consulados y oficinas de representación de intereses, contribuyan a la promoción de las ventajas comparativas de Panamá, y de la Imagen Única de País, propiciando de esta manera que los principales actores internacionales, multilaterales y bilaterales, mejoren su percepción sobre el país y reconozcan a **Panamá como líder regional**.

#### **Componente 1: Posicionamiento estratégico de Panamá en temas emergentes de la agenda global ante la comunidad internacional y organismos multilaterales para alinear la política exterior a las prioridades de Plan Estratégico de Gobierno 2019-2024 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).**

En un entorno de globalización las diversas estrategias que pueda emplear un Estado para consolidar su poder dentro del sistema internacional (entendido como la probabilidad que tiene de hacer valer su punto

---

<sup>28</sup> UNSDCF 2021-2025

de vista u opinión juega un papel fundamental para lograr ser un actor relevante) que le permita obtener beneficios de tipo político y económico para potenciarse a nivel nacional.

Panamá, a través del proyecto, continuará el proceso de establecimiento de su posición relativa a nivel internacional que pueda favorecer y permitir lograr el desarrollo sostenible, transparente e incluso planteado para el país y salir de situaciones de vulnerabilidad estructural a donde ha llegado debido a las crisis reputacionales y la pérdida de poder de su rol histórico internacional.

El posicionamiento internacional de Panamá gira alrededor de dos elementos: su consolidación como país líder en discusiones y consenso alrededor de temas importantes emergentes de la agenda global ante organismos y foros internacionales, y como centro financiero y comercial.

El posicionamiento que se quiere lograr tiene dos grandes elementos a ser desarrollados: por un lado, se abordará la identificación de la identidad única, la claridad en la oferta que desea hacer el país, su conexión con la Marca País, y los sesgos en la percepción de la imagen; y por el otro monitorear el posicionamiento y la imagen país en mercados regionales y globales con la finalidad de formular estrategias de marketing territorial y político que capitalicen la reputación internacional.

### **Producto 1.1: Identidad Única de País (Imagen) Establecida.**

El proyecto desarrollará un modelo estratégico de proyección del país que capitalice los esfuerzos realizados por el MIRE y permita construir una estrategia de valor país. Se buscará despertar el interés internacional y abrir oportunidades para posicionar las prioridades nacionales en la región y en el mundo.

Se fomentarán espacios de discusión, consenso y alianzas para:

- Llevar a cabo un estudio de percepciones, asociaciones e impresiones que sobre el país puedan tener las personas extranjeras, ciudadanía, gobiernos de especial interés y entes multilaterales clave para las prioridades nacionales.
- Identificar áreas en donde Panamá puede aportar a otros países y al desarrollo sostenible global a través de la cooperación sur-sur y triangular.
- Determinar el nivel de reconocimiento de Panamá en espacios de discusión internacional de temas globales y emergentes.
- Diseñar una Estrategia de Valor País enfocado en la promoción territorial y posicionamiento político en los espacios internacionales de interés relativos a los temas emergentes importantes de la agenda global, y como el centro financiero y comercial más importante de la región.
  - Promoción Territorial (Marketing Territorial): orientado a la proyección y promoción de los avances en desarrollo sostenible, transparente e inclusivos del país.
  - Promoción Política (Marketing Político): orientado a difundir las políticas y los impactos de las mismas sobre temas emergentes de la agenda global de desarrollo, tales como sostenibilidad y ambiente, igualdad de género y de grupos en situación de vulnerabilidades, migraciones y desarrollo económico inclusivo; mostrando las decisiones políticas frente a estos temas, el deseo de incorporarse como potencia regional o mundial antes estos temas, o proyecciones de liderar alguno de estos temas.
- Asegurar la alineación de los mensajes y narrativa con los intereses y prioridades nacionales, a la par de considerar factores lingüísticos y culturales para garantizar que la estrategia (en especial los mensajes y narrativas) genere la repuesta deseada. Se asegurará la transversalización del enfoque de género en el diseño de la estrategia y su plan de implementación.
- Definir la Identidad Única de País basado en el rol internacional que se desea ser consolidado

Una vez establecida la estrategia se avanzará en la implementación de los roles y responsabilidades de las Embajadas y Consulados en la implementación de esta.

### **Producto 1.2: Participación y Candidaturas ante Organismos y Foros internacionales Consolidadas.**

El MIRE, a través de la implementación de este proyecto, aplicará una serie de medidas y estrategias que le permita al país fortalecer vínculos con aliados claves alrededor del mundo, de forma tal de respaldar las candidaturas que el país realice ante los diversos organismos y foros internacionales que representan interés para el desarrollo sostenible, transparente e inclusivo de Panamá.

Estos vínculos se basarán en las evidencias que el país pueda mostrar sobre los avances y posturas políticas en los temas de importancia global donde desea posicionarse. Se buscará identificar los obstáculos para la participación efectiva en los procesos de negociación gubernamental y se definirá una hoja de ruta para abordarlos.

Esto permitirá potenciar el rol de Panamá en la dinámica internacional, y una nueva percepción de la Diplomacia panameña.

Se buscará promover la selección de mujeres activas en el servicio exterior como representantes ante entes multilaterales, a cargo de las relaciones con agencias multilaterales, o frente a procesos de negociación.

### **Producto 1.3: Iniciativas Estratégicas para el Posicionamiento de Panamá como País Líder en los procesos de transversalización del enfoque de Género y demás temas de la Agenda Global Promovidas.**

Como parte de los esfuerzos para mejorar el posicionamiento del país en la esfera internacional, el MIRE continuara avanzando en la promoción de la igualdad y la no discriminación por razones de género dentro de la definición y estrategia de implementación de la política exterior; convirtiendo los avances que realice el país en esta materia, como elemento clave para el establecimiento de la imagen única de país. A lo interno del MIRE se identifica la necesidad de seguir avanzando en la política de igualdad de oportunidades y trato establecida para la organización que busca, entre otras cosas, la paridad dentro de los diversos niveles técnicos y directivos del ministerio y del servicio exterior. La intención del País es seguir trabajando con perspectiva de género en ámbitos menos explorados de la política exterior panameña, como el cambio climático, la equidad económica, política migratoria, comercio, así como en el fomento de la participación real de las mujeres en el ámbito político internacional; y con ello, consolidar el rol de Panamá como país impulsor del desarrollo de políticas de igualdad, empoderamiento y no discriminación entre hombres y mujeres en los diferentes foros multilaterales.

### **Componente 2: Fortalecimiento de la comunicación institucional y la resiliencia mediática a través del desarrollo del Plan Estratégico Comunicacional y su gestión efectiva.**

La imagen y el posicionamiento del país son activos fundamentales para defender los intereses del Estado en las relaciones económicas y políticas internacionales. Al lograr implementar un Plan Estratégico Comunicacional que permita, entre otros aspectos, la Gestión Efectiva de Medios, el monitoreo del posicionamiento e Incremento de la Resiliencia Mediática, se contribuirá a la mejora de la imagen, impactando positivamente en el posicionamiento, en apoyo a la política exterior y a los procesos de desarrollo sostenible del país.

Con el objetivo de garantizar que el MIRE cuente con las herramientas y recursos necesarios para la gestión efectiva de medios y monitoreo de la percepción internacional sobre el país y las acciones nacionales que suman a la imagen y posicionamiento positivo, el MIRE debe **fortalecer sus capacidades para monitorear y analizar la percepción** que sobre el país tengan los actores internacionales, prepararse para la promoción y gestión de la imagen del país y seguimiento de los avances o acciones que coloquen en riesgo la imagen y posicionamiento logrado.

## Producto 2.1: Planificación Estratégica Multianual con enfoque de género para la Implementación del Plan Misión Panamá Diseñada, Consensuada y Respalhada

Partiendo de la base del Plan de Comunicaciones diseñado, el proyecto diseñara un plan estratégico multianual que defina las acciones prioritarias a ser ejecutadas para el establecimiento del posicionamiento deseado. El plan estratégico deberá incluir entre otros aspectos:

- Análisis de organizaciones multilaterales y bilaterales que deban ser abordadas en primera instancia.
- Análisis, dinámica y evolución de percepciones, nacionales e internacionales, de la imagen y posicionamiento de Panamá en medios digitales y tradicionales.
- Acciones prioritarias (incluyendo indicadores de resultados) que involucre una participación activa de mujeres en los procesos de planificación.
- Análisis de riesgo y respuestas ante el riesgo.

Para ello, el MIRE, convocará a los diversos sectores y actores del Grupo Consultivo Estratégico para discutir sobre las estrategias a seguir, los puntos críticos a ser considerados, el enfoque estratégico de la campaña de difusión masiva, el mensaje, narrativa y desarrollo de contenidos a ser difundido, y los roles y responsabilidades de cada una de las instancias involucradas.

## Producto 2.2: Medios de Comunicación y Redes Sociales Manejadas de forma Efectiva

Los resultados del Plan Estratégico Comunicacional giran en torno a **la optimización del flujo de información sobre los aspectos del país que influyen en mayor grado su posicionamiento**, es por ello por lo que la ejecución de este producto deberá estar permanentemente articulada alrededor de un discurso estandarizado, basado en evidencias, que pueda ser difundido y compartido, a través de diferentes medios o canales hacia diversas audiencias. El impacto o efectividad que los mensajes diseñados puedan tener dependerá en gran medida del contenido y características del mensaje, del discurso o narrativa a comunicar o difundir, así como de los criterios de selección que se apliquen para determinar la calidad y efectividad de los canales de distribución, por lo que es importante analizar el contexto de las redes sociales y medios de comunicación disponibles. Se plantea el acceso a medios offline y online, haciendo uso de redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, Twitter, y Pinterest.



La estrategia comunicacional externa o internacional este acompañada también de comunicación y difusión del proyecto tanto a las personas responsables de la gestión y coordinación a nivel ministerial como a los socios y/o aliados a nivel nacional, particularmente los medios de comunicación, con el

propósito de asegurar el manejo de un discurso estandarizado tanto fuera como dentro del país. Mientras mayor sea la participación de los actores involucrados en el cambio de imagen a nivel nacional, mayores serán las posibilidades de apropiación y sostenibilidad del Plan Estratégico Comunicacional, basado en la coherencia de los mensajes para construir una nueva imagen de Panamá que no solo mejore la proyección económica del país, sino que transmita la nueva realidad política, social y cultural, de vital importancia para contrarrestar los estereotipos que disminuyen la competitividad nacional.

La implementación de este plan estratégico comunicacional incluye, entre otros aspectos

- Participación de la Cancillería en eventos nacionales e internacionales, incluyendo webinars, conversatorios, ruedas de negocios, eventos y conferencias.
- Presencia en medios de comunicación internacional (pautas publicitarias),
- Coordinación de acciones con los puntos focales del Plan Misión Panamá, así como con las contrapartes nacionales e internacionales para la estandarización del discurso, fijar posición ante instancias internacionales
- Elaboración de herramientas comunicacionales y materiales promocionales estratégicos de acuerdo a los lineamientos establecidos.
- Mejoramiento de los contenidos, software y hardware asociados a las cuentas en redes sociales y digitales (página web) manejadas por el MIRE, y amplificación de contenidos en redes sociales, de forma tal de garantizar una distribución masiva y eficiente de los mensajes establecidos en el plan de comunicaciones.
- Conformar y manejar una base de datos e identificación de medios de comunicaciones nacionales e internacionales, think tanks, sector académico y actores relevantes, para la difusión de los mensajes claves que sean establecidos; así como la cobertura de los hitos relevantes.
- Organización y ejecución de eventos, nacionales e internacionales, donde se resalte la marca país.

### **Producto 2.3 Sala Situacional de Gestión de Riesgos Reputacional y Medios establecida**

A los fines de reducir la probabilidad de ocurrencia de una crisis reputacional que impacte el desarrollo sostenible del país, se hace necesario colocar esfuerzos en la **atención de la fase inicial** de la crisis reputacional, para con ello, mitigar o disipar la propia crisis. El elemento clave es la **detección previa** de señales.

El proyecto promoverá entonces el establecimiento de una **Oficina de Gestión de Riesgos Reputacional y Medios**, adscrita al despacho superior, la cual, aparte de convertirse en la oficina responsable por la ejecución y seguimiento del Plan Misión Panamá, estará en la capacidad de actuar en las diversas etapas de una crisis reputacional. Esta oficina actuará en conjunto con las Oficinas de Medios y Relaciones Interinstitucionales a ser establecidas (componente 3) en Embajadas y Consulados.

Recursos serán asignados para llevar a cabo los trámites administrativos y operativos necesarios para su creación y adscripción al Ministerio y su puesta en marcha. Se creará el organigrama de funcionamiento, descripción de cargos, flujograma de trabajos, plan de desarrollo profesional y demás documentos estratégicos necesarios para su funcionamiento. El proyecto cubrirá los gastos operativos durante el primer año de ejecución hasta que los costos de personal y operaciones sean incorporados en el presupuesto Ministerial.

Una vez en operación, la Unidad estará involucrada en las diferentes etapas de la gestión de crisis.

La institucionalización de esta Sala Situacional de Riesgo contribuirá al fortalecimiento de capacidades y competencias del Ministerio de Relaciones Exteriores para promover y asegurar el posicionamiento y la imagen del país a nivel internacional. Se adaptará el Manual de Gestión de Crisis a los riesgos identificados y ser acompañado por una modernización de las herramientas tecnológicas a disposición. La actualización

también requiere la ejecución de un ejercicio de simulación de una crisis reputacional, con las diferentes instancias involucradas para probar la eficacia del protocolo establecido y realizar los ajustes necesarios; así como el establecimiento de un **proceso de comunicación interna y externa**, incluyendo los flujos de trabajo con las Oficinas de Medios y Relaciones Interinstitucionales de las Embajadas y Consulados.

#### **Producto 2.4 Gestión de Medios y Relaciones Internacionales en la red de Embajadas y Consulados fortalecida**

Se buscará incrementar la resiliencia mediática al crear los perfiles y fortalecer las habilidades de embajadores, cónsules y agregados de prensa, particularmente de mujeres, para maximizar el efecto de los esfuerzos en la gestión de crisis y posicionamiento de la imagen valor del país. En este sentido, se plantea promover la incorporación de capacidades que soporten la **función de inteligencia internacional mediática** y que puedan observar señales de situaciones que podrían desencadenar una crisis reputacional en la red de Embajadas y Consulados. De igual forma, se plantea incorporar responsabilidades en la relación y gestión de los medios de comunicación locales, apoyar a los periodistas nacionales y actuar como voceros ante una crisis reputacional.

Aunque se iniciara de manera piloto con las Embajadas y Consulados prioritarios, la visión objetivo es contar con representantes a los medios en cada una de las instancias del servicio exterior.

#### **Componente 3: Fortalecimiento de Capacidades Institucionales y Sistémicas del MIRE y del Servicio Exterior con énfasis en mujeres.**

El éxito del Plan Estratégico para fortalecer la política exterior, la imagen y el posicionamiento de Panamá en la esfera internacional recae en el fortalecimiento y generación de capacidades, tanto del MIRE, como del Servicio Exterior.

En este sentido, el proyecto considera la **generación de capacidades técnicas, tecnológicas y de consolidación de alianzas, tanto nacionales como internacionales**. Se busca contar con recursos humanos especializados en manejo de la imagen del país y temas asociados, en logística de eventos, producción de herramientas y materiales de apoyo, y de aplicación de tecnología de la información; así como la modernización de los sistemas tecnológicos que permitan apoyar los análisis situacionales, y la consolidación de alianzas que permitan apalancar las acciones necesarias para mantener la imagen y posicionamiento del país.

#### **Producto 3.1: Diagnóstico de Desarrollo de Capacidades con enfoque de género implementado.**

El proyecto realizará una evaluación de capacidades institucionales para determinar qué tipo de capacidades deben ser generadas, en donde deben ser establecidas, y el cómo esas capacidades permitirán alcanzar los cambios transformacionales esperados, asegurando que el mismo cuente con la participación de mujeres para contar con información que facilite la definición de planes de fortalecimiento de capacidades que tengan en cuenta sus necesidades.

Esta evaluación de capacidades permitirá crear una hoja de ruta que asegure que las intervenciones no se realicen de forma aislada y que las nuevas aptitudes y técnicas que se desarrollan respondan a las necesidades específicas del proceso de posicionamiento y gestión de riesgos reputacionales. Se asegurará la incorporación de mecanismos de aprendizaje y retroalimentación que definan el plan de desarrollo de capacidades en el proyecto que transfiera los conocimientos dentro de las instituciones para lograr la independencia del exterior a largo plazo.

### **Producto 3.2: Institucionalidad mejorada y fortalecida**

**El proyecto buscara mejorar la institucionalidad** al rediseñar el servicio exterior panameño, con la intencionalidad de establecer un mandato claro y responsabilidades directas en el esfuerzo nacional de posicionamiento del país; especialmente en lo que se refiere a **la implementación del plan estratégico de comunicaciones**. Las Embajadas y Consulados serán una pieza importante para mantener la imagen y el posicionamiento del país ante los organismos multilaterales y la comunidad internacional. Se requiere que las embajadas consulados y representaciones comerciales en el exterior internalicen sus funciones como herramientas de desarrollo económico y social asociado a la promoción de la imagen país y a la facilitación de la implementación de la estrategia. Se profundizará en el diseño de un **plan de capacitación y desarrollo de las capacidades** propias de los funcionarios públicos.

Como parte de los instrumentos a ser diseñados e implementados por la red de embajadas y consulados, a nivel interno se desarrollarán actividades de capacitación para reforzar y mejorar capacidades y habilidades del personal diplomático femenino y a nivel externo se promoverá la elaboración de un protocolo de atención a mujeres panameñas víctimas de violencia en el exterior.

El tránsito hacia el reconocimiento y credibilidad de Panamá basado en su reputación y competitividad, incluye como eje fundamental una alianza público-privada a nivel nacional, construida mediante un **proceso social de concertación e interés común** acerca de la estrategia que conjuntamente formulen y ejecuten para proyectar la imagen del país a nivel regional e internacional. Por lo tanto, esta alianza público – privada, debería ser lo suficientemente amplia con inclusión de diversas instancias gubernamentales, empresariales, académicas, sindicales, medios de comunicación y otros actores y sectores de importancia en la vida nacional, lo cual conllevaría disponer e incorporar distintas perspectivas y capacidades nacionales.

El proyecto desarrollara un **mecanismo de formación, articulación y alineación de alianzas**, como por ejemplo un Consejo Permanente de Seguimiento a los Servicios Internacionales y Financieros de Panamá que entre sus miembros incluya a representantes de medios de comunicación, de la academia, de la investigación y de sectores de la sociedad civil, y de cualquier otro sector del cual dependa la imagen del país. De igual forma, se colocarán esfuerzos en generar una estrategia para el posicionamiento ante organismos internacionales basado en dialogo, consenso y respeto mutuo.

Se desarrollarán herramientas tecnológicas dinámicas, que basada en algoritmos puedan predecir la potencial ocurrencia de cambios en la percepción y posicionamiento internacional del país, que pueda identificar la inclinación de opinión de Estados prioritarios de atención o de organización multilaterales con las que Panamá interactúa. De igual forma, se buscará fortalecer a las voceras y los voceros tanto del MIRE como del servicio exterior, no sólo en el conocimiento de los mensajes y narrativa acordados, sino también en la respuesta basada en evidencia ante comunicados o noticias que puedan afectar la imagen del país. Para ello es necesario que conozcan a profundidad el contexto y las herramientas disponibles para la gestión de la imagen y posicionamiento del país. Deben contar con las herramientas y técnicas necesarias para entregar el mensaje en forma clara, concisa, efectiva y confiable; y responder ante situaciones complejas con la prensa o situaciones de alta sensibilidad política. Para ello se realizará un paquete de formación disponible a través de la plataforma Pananet y de forma presencial en las embajadas prioritarias.

### **Producto 3.3: Capacidades Fortalecidas para Asumir Cargos o Candidaturas ante Organismos y Foros Internacionales , especialmente candidaturas y/o cargos de mujeres**

Se diseñará y ejecutará un plan de generación de capacidades dirigido al servicio exterior en negociación estratégica, consolidación de conocimiento en los temas emergentes, análisis estratégico, entre otros aspectos. Esto incluirá sesiones de negociación simuladas y acompañamiento con mentores.

Como parte del reconocimiento de que la representación de las mujeres en el servicio exterior panameño no se encuentra en el nivel porcentual que se requiere para alcanzar la paridad, el proyecto promoverá las acciones señaladas dentro del grupo de mujeres, para con ello incrementar la participación de las mujeres del servicio exterior panameño ante los Organismos y Foros Internacionales asociados a los temas de interés de la Agenda Global que Panamá desea liderar.

De igual forma, se hará uso de espacios de comunicación en el sector académico y educativo, tales como ponencias, foros, exposiciones para fomentar la entrada de mujeres al servicio exterior; tomando como ejemplo o modelo a seguir la representación exitosa del país ante las instancias internacionales que están a cargo de mujeres reconocidas.

#### **Recursos Requeridos para lograr los Resultados Esperados**

##### Recursos Financieros

El Proyecto cuenta **con una asignación directa** por parte del Ministerio de Relaciones Exteriores de fondos de gobierno (30071).

El proyecto trabajará en **el mejoramiento de las capacidades para la ejecución eficiente y estratégica** de los recursos disponibles.

Se plantea la conformación de **una Sala Situacional de Gestión de Medios y Posicionamiento** en el MIRE y **unidades de Medios y Relaciones Internacionales** en la red de Embajadas y Consulados, para lo cual se invertirán recursos en la definición de responsabilidades, descripción de cargos y métodos de trabajo a los fines de incorporar la estructura organizativa en la estructura formal de cargos del MIRE.

##### Recursos Humanos e Infraestructura

El proyecto requerirá del **establecimiento de una Unidad Coordinadora** conformada por un(a) coordinador(a), así como un(a) monitor de proyecto, un(a) asistente de proyecto, un(a) especialista en manejo de medios y un(a) especialista en inteligencia internacional.

La oficina del proyecto deberá estar **adecuadamente equipada** y también podrá **contar con el apoyo** que se le brindará a nivel técnico y de adquisiciones desde PNUD Panamá. El proyecto prevé la contratación de personal técnico de apoyo para fortalecer las intervenciones establecidas, así como consultorías puntuales para el desarrollo de productos concretos. El MIRE garantizará la operatividad de la unidad coordinadora del proyecto.

Además de la Unidad Coordinadora, para el logro de los resultados del proyecto se requerirá el apoyo operativo y sustantivo de un(a) **asociado(a) en adquisiciones** que brinde el soporte especializado al proyecto en los diferentes procesos de adquisiciones requeridos, igualmente apoyo de un(a) **especialista en monitoreo y evaluación** que pueda apoyar a la unidad coordinadora y al MIRE en la planificación y monitoreo del proyecto y la(s) evaluación(es) que se lleven a cabo durante su ejecución.

El PNUD proveerá **asistencia técnica, a través del área de Gobernabilidad, Paz y Derechos Humanos de la oficina de país**, así como las demás áreas programáticas del PNUD y el Centro Regional para América Latina y el Caribe del PNUD, en la integración amplia (*mainstreaming*) de temas emergentes tales como igualdad de género y aseguramiento de los derechos humanos, así como en la promoción directa de acciones/estrategias para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, como parte del mandato del PNUD y del Plan Estratégico de la organización sin perjuicio que el proyecto contrate especialistas técnicos en temas relevantes para el proyecto, particularmente importante que el proyecto pueda contar con apoyo específico para la transversalización de género en sus acciones.

### Operaciones

El equipamiento, las gestiones de adquisiciones de compra de bienes y servicios, contratación de consultores, misiones, traslados de especialistas, capacitaciones, diseño, publicación y difusión de productos comunicaciones y todos los arreglos administrativos de los estudios, evaluaciones o reportes que se lleven adelante **estarán sujetos a las normas y procedimientos** del PNUD.

### **Alianzas**

Para poder implementar una política exterior eficiente y recuperar la imagen, y transformar posicionamiento del país a nivel internacional, se requiere del **establecimiento y/o fortalecimiento de alianzas**; de forma tal que se puedan conciliar los intereses nacionales y globales y se puedan defender de forma adecuada los valores e intereses de la Nación frente a los otros Estados sujetos al derecho internacional.

Para la obtención de los resultados / cambios transformacionales planteados por el proyecto es necesaria la generación y consolidación de alianzas con diversas organizaciones, instituciones y sectores del país. En este sentido, el rol que pueda jugar MIRE es de vital importancia para la armonización de un mensaje consensuado y estandarizado.

Dada la naturaleza del proyecto, éste representa una **oportunidad innovadora de conciliación de esfuerzos** e intereses nacionales y globales del país. Debido que el universo de instituciones y organizaciones que tienen de alguna forma relación o injerencia con el mantenimiento de la imagen del país es complejo y diverso, se requerirán intensos y coherentes esfuerzos de convocatoria, coordinación, vínculos y alianzas con diferentes actores y sectores de la vida nacional.

### Aliados Gubernamentales

Dentro del sector gubernamental, el MIRE buscara **unificar esfuerzos con diversas instancias** que permitirán o ya bien sea apalancar la difusión de la nueva imagen renovada, o realizar los esfuerzos nacionales para mostrar evidencias que avalen el discurso.

El proyecto promoverá **espacios de discusión estratégica** para la validación de los mensajes y los mecanismos de difusión de la imagen y posicionamiento del país, así como para potenciar un frente catalítico que acelera la implementación de las acciones necesarias para devolver la transparencia y confianza en el país.

Ejemplo de ello es la Comisión de Alto Nivel para la Defensa de los Servicios Internacionales y Financieros<sup>29</sup>, cuya función principal es impulsar las estrategias para lograr mayor transparencia e intercambio de información como respuesta a las presiones internacionales; y desarrollar nuevas ventajas

---

<sup>29</sup> Creada en abril 2009, a través de Decreto Ejecutivo No. 205 del Presidente de la Republica. [http://gacetas.procuraduria-admon.gob.pa/26333\\_2009.pdf](http://gacetas.procuraduria-admon.gob.pa/26333_2009.pdf)

competitivas manteniendo alto estándares internacionales<sup>30</sup>. Esta comisión cuenta con la participación del sector público (Ministerios de Economía y Finanzas, Relaciones Exteriores y de Comercio e Industria, la Superintendencia de Bancos y un representante del presidente de la República) y privado (Asociación Bancaria de Panamá; de la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura; del Colegio Nacional de Abogados y de la Asociación de Abogados Internacionales). El proyecto puede asociarse con la comisión a los fines de obtener información de primera mano sobre los avances en materia de transparencia y retroalimentar los planes estratégicos que se establezcan. En ausencia de esta figura, el proyecto deberá considerar la posibilidad de renovarla nuevamente, o en caso contrario, revisar la opción de crear un Consejo Permanente de Seguimiento a los Servicios Internacionales y Financieros de Panamá que entre sus miembros incluya a representantes de medios de comunicación, de la academia, de la investigación y de sectores de la sociedad civil, la imagen del país también depende de ellos.

Otro aliado potencial es la **Oficina de Inteligencia Comercial y Fortalecimiento de Capacidades Comerciales** (Intelcom) del MICI, al ser un receptor de los beneficios que se generen al mejorar la imagen y posicionamiento del país. En esta misma línea de pensamiento debe señalarse al Grupo Consultivo Estratégico, como instancia de integración de los actores de desarrollo para facilitar la coherencia en el discurso para la recuperación de la imagen y posicionamiento de Panamá. Este sistema reviste importancia para avanzar en la estandarización de los mensajes y del posicionamiento del país en el exterior toda vez que está constituido por las diversas unidades de Cooperación Técnica Internacional (UCTI) y por el Consejo Consultivo Nacional de Cooperación Internacional, que abre espacios a la participación privada, académica y pública.

El **Programa Nacional de Competitividad Industrial**, impulsado por el Ministerio de Comercio e Industrias también podría ser una fuente valiosa de información para fortalecer la estrategia de comunicación de Relaciones Exteriores para posicionar la imagen del país en el exterior.

La **Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información**<sup>31</sup>, para intercambiar conocimientos y experiencias provenientes de sus esfuerzos para promover políticas de transparencia, prevenir la corrupción, el desarrollo de modelos de gestión de calidad y de rendición de cuentas, así como de la participación ciudadana en estos procesos.

La Comisión de Relaciones Exteriores de la Asamblea Nacional de Diputados son potenciales voceros para difundir los esfuerzos nacionales en la actualización del sistema financiero y económico, a los fines de adecuarlo a los estándares internacionales y consolidarlo como un modelo de transparencia en la región<sup>32</sup>.

De igual forma, se crearán vínculos de trabajo con la **Oficina de Seguimiento de Calificaciones Internacionales** del MIRE, como proveedor de información asociada a las líneas base e indicadores del proyecto.

Adicionalmente, los potenciales impactos y resultados sostenibles que el proyecto pudiera generar podrían verse maximizados al consolidar alianzas con las iniciativas adelantadas por **PROPANAMA y ATP/PROMTUR**. Las mencionadas instituciones se identifican como aliados clave en lo que se refiere a la difusión de la Imagen Única de País, la consolidación y estandarización de mensajes, y el mejoramiento del posicionamiento del país en sectores específicos del comercio internacional y del turismo, así como el aporte que sobre el mejoramiento de la confianza puedan aportar, no solo con potenciales países u organizaciones inversionistas, sino también, con la ciudadanía y los sectores productivos nacionales. De esta forma, se apalancarán las iniciativas locales en el exterior, sirviendo estas como evidencias de la imagen y posicionamiento que se desea consolidar; mejorando así la competitividad del país y

---

<sup>30</sup> MIRE. 2017. Panamá relanza Comisión de Alto Nivel con el propósito de fortalecer sus servicios internacionales y financieros. <https://mire.gob.pa/panama-relanza-comision-de-alto-nivel-con-el-proposito-de-fortalecer-sus-servicios-internacionales-y-financieros/>

<sup>31</sup> Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información. <https://www.antai.gob.pa/mision-y-vision/>

<sup>32</sup> Ver: <https://mire.gob.pa/diputados-se-suman-al-plan-mision-panama/>

permitiendo mayores inversiones en fondos y conocimientos para abordar las brechas de desarrollo en Panamá.

### Aliados en el Sector Privado

Mejorar el posicionamiento y la imagen del país a nivel internacional va a requerir de las capacidades de sectores públicos y privados a través de un proceso de combinación de esfuerzos y recursos colectivos, con un pensamiento estratégico y una visión común de los objetivos que se quieran lograr. Es decir, un proceso social basado en consensos como sustento de una estrategia que supere el ámbito de cada uno de los actores involucrados en su ejecución.

La Política Exterior de Panamá y los resultados esperados por la aplicación de su Plan Estratégico, Plan Misión Panamá, puede verse apalancado con la **consolidación de una alianza estratégica con el sector privado**, dentro del cual se puede mencionar:

- **Consejo Nacional de la Empresa Privada (CONEP)**<sup>33</sup>, cuyos objetivos proponen propiciar el retorno de capitales para el desarrollo de Panamá, crear elementos de confianza y contribuir a la transformación positiva del país. El CONEP tiene como parte de su misión el impulsar la transformación política y la proyección internacional de Panamá. Se trata entonces de un aliado natural que busca contribuir a la estabilidad política, incrementar la confianza en el país al lograr un entorno económico y jurídico favorable para el desarrollo sostenible de Panamá.
- **Organización SUMARSE**<sup>34</sup>, que impulsa la Responsabilidad Social Empresarial en Panamá, y se define a sí misma como una fuerza movilizadora de actores sociales que se propone contribuir a sentar las bases de un progreso económico, social y ambiental sostenible para Panamá, a través del conocimiento e intercambio de experiencias.
- **La Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa (APEDE)**<sup>35</sup>, en cuya misión se auto define como centro de pensamiento y de análisis de la realidad nacional, propulsora de elementos indispensables para el desarrollo integral de Panamá. La visión de este gremio será importante para las evaluaciones de contexto estratégico y aplicación de estrategias para el mejoramiento de la imagen y posicionamiento del país.
- **Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá**<sup>36</sup>(CCIAP), cuyos objetivos buscan facilitar el desarrollo de las actividades comerciales, industriales, agrícolas y profesionales de sus miembros, al abordar temas importantes como la defensa de los intereses de los miembros frente a medidas que potencialmente colocan en riesgo la libertad de empresa y la iniciativa privada, el acceso a información estadística y comercial y la promoción de misiones comerciales internacionales. La Cámara representa más de 1,600 empresas provenientes de los sectores agropecuario; alimentación; industrias, energía y agua; construcción e inmobiliario; automotores y equipos pesados; tecnología de información y comunicaciones; transporte y logística, artículos

---

<sup>33</sup> Consejo Nacional de la Empresa Privada. <https://www.conep.org.pa/>

<sup>34</sup> SUMARSE. Pacto Global. <https://www.sumarse.org.pa/sumarse-pacto-global/>

<sup>35</sup> Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa. <https://www.linkedin.com/company/apedeorg/about/>

<sup>36</sup> Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá. <https://www.panacamara.com/nuestracamara/>

personales; hogar y oficina; salud y químicos; publicidad y comunicación; banca, finanzas y seguros; turismo y esparcimiento; servicios profesionales y desarrollo humano.

### Mecanismos Alternativos

Es posible que la crisis que afecta actualmente la imagen de Panamá como centro financiero, además de una estrategia comunicacional pueda requerir de una alianza estratégica, a través de asistencia técnica, con el **Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS)**<sup>37</sup> tomando en cuenta la capacidad de esta organización para fortalecer sistemas financieros internacionales. Esta alianza podría favorecer el posicionamiento de Panamá como punto de enlace entre los ámbitos financieros europeos y latinoamericanos.

Como también ha sido señalado el interés y compromiso de la Cancillería Panameña con la **Cooperación Sur- Sur y Triangular**, otro elemento aglutinador de intereses y esfuerzos comunes relacionados con el desarrollo sostenible de la región, no podría pasar desapercibido como parte de los esfuerzos de la nación para recuperar su imagen y fortalecer su liderazgo regional e internacionalmente.

### Riesgos y Supuestos

<i>Riesgos</i>	<i>Supuestos</i>
<b>Estratégico:</b> La ejecución de la Estrategia Comunicacional no impacta en la imagen y posicionamiento internacional de Panamá	La gestión de la estrategia comunicacional incluye actividades de monitoreo que permitirán anticipar algunos resultados asociados al entorno y factores de contingencia, que posibilitarán la toma de decisiones oportunas y adecuadas para la ejecución de las medidas preventivas necesarias que aseguren el resultado esperado.
<b>Financiero:</b> No se dispone de recursos financieros y humanos necesarios para la implementación de los productos y las actividades planificadas.	Existe la voluntad política para dotar oportuna y adecuadamente al Ministerio de Relaciones Exteriores de los recursos financieros, humanos, de equipamiento y tecnológicos para enfrentar los retos derivados de la gestión de riesgo reputacional del país. Se reciben los aportes necesarios para la realización de actividades contempladas en el Plan de Trabajo Multianual. La Unidad de Coordinación del proyecto es efectiva y eficiente en el uso de los recursos asignados.
<b>Estratégico:</b> Dificultades en lograr una narrativa coherente y sinergias de esfuerzos debido a dificultades en el proceso de alineación y armonización entre las instituciones.	La Unidad de Coordinación del Proyecto, en conjunto con la Oficina Situacional de Gestión de Riesgos Reputacional y Medios, llevará a cabo una revisión de la narrativa diseñada y realizarán acciones de coordinación e incidencia para

<sup>37</sup> Comité de Supervisión Bancaria. Basilea. [https://es.wikipedia.org/wiki/Comit%C3%A9\\_de\\_Basilea](https://es.wikipedia.org/wiki/Comit%C3%A9_de_Basilea)

<i>Riesgos</i>	<i>Supuestos</i>
	favorecer la alineación y armonización de esfuerzos.
<b>Sociales y Ambientales:</b> El MIRE no cuenta con las capacidades necesarias para cumplir con las obligaciones del proyecto.	El proyecto avanzara en un proceso de desarrollo de capacidades tanto operativas como técnicas.
<b>Operativo:</b> La Unidad de Coordinación del proyecto está poco familiarizada con las políticas, normas y procedimientos del PNUD; las autoridades tienen conocimiento limitado sobre el rol y responsabilidades de las partes involucradas en la ejecución del proyecto, acuerdos de gestión, soportes disponibles y responsabilidades adquiridas (reportes trimestrales y anuales, auditorias, evaluación de avances, calendarios de pagos, entre otras)	Al inicio del proyecto y recurrentemente a lo largo de su implementación, se realizan reuniones donde se explicarán las políticas, normas y procedimientos del PNUD. Se llevan a cabo las capacitaciones requeridas para fortalecer los conocimientos de la UCP sobre las normas y procedimientos PNUD.
<b>Estratégico / Organizacional:</b> Cambio de autoridades impactará en las prioridades lo que pueden afectar la alineación con los objetivos y contenido del proyecto	La gestión de la imagen y posicionamiento de Panamá es considerada un asunto de Estado que trasciende a las autoridades de periodos determinados.

La descripción de los riesgos generales, en conjunto con la evaluación del riesgo y medidas de respuesta para todos los riesgos identificados se encuentran en el Anexo 3.

## Participación de las Partes Involucradas

### Alcance del Proyecto

Nacional e Internacional, con especial énfasis en Embajadas y Consulados de Panamá en el extranjero.

### Beneficiarios

El MIRE, la red de embajadas y consulados y el Grupo Consultivo Estratégico verán fortalecidas sus capacidades institucionales para coordinar las acciones necesarias para la estandarización del discurso, el mantenimiento de la imagen y posicionamiento, la gestión de crisis y vocería de mensajes estandarizados.

El sector empresarial, productivo, turístico y financiero del país verá fortalecida su participación en las acciones de promoción y colocación de productos en el exterior, al mejorar la imagen y posicionamiento del país.

La ciudadanía, a largo plazo se verá impactada positivamente con las mejoras en el ámbito económico y social con las acciones que se desarrollen por conducto del proyecto.

## Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSS/CTr)

El proyecto identificará potenciales espacios de Cooperación Sur-Sur en donde pueda nutrirse de experiencias exitosas en la transformación del posicionamiento del país e implementación de la política exterior, aprovechando experiencias regionales y/o globales similares y sobre todo la amplia red de contactos de las oficinas de PNUD en América Latina y a nivel global, procurando el intercambio de experiencias y transferencia de conocimientos, así como los diferentes Centros Regionales de PNUD y los Centros de Políticas Globales.

Debido a que Panamá, siendo un país de diálogo y consenso, concede mucha importancia a la cooperación multilateral, Sur – Sur y Triangular como herramientas para alcanzar los ODS, se potenciarán intercambios para aprovechar los espacios de cooperación como entes multiplicadores del mensaje y la imagen que se desea ser transmitida. Panamá reitera su compromiso de combatir los flujos ilícitos financieros, los cuales restan capacidad a los países para financiar la agenda de desarrollo, así como con el fortalecimiento de la transparencia financiera global y la cooperación internacional en cuestiones de tributación.<sup>38</sup> De acuerdo a la publicación de 2018 del Ministerio de Relaciones Exteriores de Panamá, “Capacidades Sectoriales de la República de Panamá para la Cooperación Sur – Sur y Triangular”, el país puede impulsar un puente de cooperación para la región en temas relacionados con: Crecimiento económico, Desarrollo e inclusión social, Educación e innovación científica, Sostenibilidad ambiental, y Justicia, Estado y Gobernabilidad.

## Conocimiento

El proyecto, con el apoyo técnico del PNUD, desarrollará una estrategia de gestión del conocimiento, que vaya orientada a identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas durante la ejecución del proyecto, especialmente aquellas que puedan retroalimentar el mecanismo de gestión de imagen establecido. Se buscará sistematizar los procesos implementados con apoyo de profesionales del Centro Regional para América Latina y el Caribe.

Mientras se consolida la Unidad de Coordinación del Proyecto, el PNUD brindará asistencia técnica y soporte para la preparación, seguimiento y evaluación de planes y estrategias. De igual forma, se tendrá acceso a la sistematización de buenas prácticas, expertos(as) que permitan consolidar y acelerar el cumplimiento de los resultados.

Se llevará a cabo una evaluación de mitad de periodo del proyecto con el objetivo de evaluar la vigencia de la teoría de cambio, la estrategia propuesta y los resultados a ser alcanzados, a los fines de introducir los cambios de estrategia de implementación que sean necesario, así como el ajuste del alcance del proyecto basado en el contexto nacional e internacional, especialmente en los escenarios de post-pandemia del COVID-19. Una evaluación final permitirá identificar las lecciones aprendidas y evaluar los resultados e impactos, así como a la sistematización como herramienta de transferencia del conocimiento.

## Sostenibilidad y Escalamiento

La inserción en la estructura del MIRE de la Oficina Situacional de Gestión de Riesgos Reputacional y Medios, su financiamiento y las oportunidades de articulación, coordinación y complementariedad con

---

<sup>38</sup> Ministerio de Relaciones Exteriores. Panamá destaca sus avances en transparencia fiscal y cooperación para el Desarrollo. Junio, 2018. <https://mire.gob.pa/panama-destaca-sus-avances-en-transparencia-fiscal-y-cooperacion-para-el-desarrollo-en-conferencia-de-la-ocde/>

otras iniciativas, procesos y programas del Ministerio, aumentaran las posibilidades de su continuidad y evolución, una vez finalizada la ejecución del proyecto.

El fortalecimiento de capacidades del Ministerio de Relaciones Exteriores para la prevención, gestión y recuperación de crisis reputacional y manejo de los medios, contribuirá no solo a la toma de decisiones informadas que contribuyan a impulsar los esfuerzos para el mejoramiento de la imagen y posicionamiento internacional de Panamá, sino también con la apropiación institucional de estos conocimientos y experiencias, lo cual favorecerá la sostenibilidad de los principios y procesos impulsados y apoyados por el proyecto.

La visibilización de los resultados tanto a nivel internacional como nacional de la ejecución del proyecto en la confianza y credibilidad del país y su idoneidad como una economía de prestación de servicios de calidad permitirá mantener el apoyo político y social que respalde y asegure la continuidad de las acciones formuladas e implementadas en el contexto de este proyecto. La escalabilidad de las acciones, como un caso que permita intercambiar lecciones aprendidas y buenas prácticas, también estará asociada a la visibilidad de resultados y al intercambio de experticia desde el MRE hacia otros organismos, para evaluar la pertinencia y viabilidad de implementación en condiciones específicas de proyectos similares.

---

#### **IV. GESTIÓN DEL PROYECTO**

##### **Eficiencia y Efectividad de los Costos**

Al inicio del proyecto se realizará un plan de trabajo anual detallado que ajustará las estimaciones presupuestarias del documento de proyecto basados en los ajustes de la estrategia operativa del proyecto para el año en curso, y un plan de adquisiciones. Esto, en conjunto con el fortalecimiento de las capacidades de monitoreo de recursos financieros en la Unidad de Coordinación potenciarán la eficiencia y efectividad de los costos.

##### **Gestión del Proyecto**

El proyecto será implementado bajo la modalidad operativa de Apoyo a la implementación Nacional por medio del MIRE y con el acompañamiento y apoyo técnico y operativo del PNUD.

Los arreglos de auditoría, servicios de Apoyo Directos a ser provistos por la Oficina de País del PNUD, costo directo del proyecto y demás arreglos de gestión y gobernanza del proyecto se detallan más adelante en la Sección VIII.

El PNUD dará seguimiento y asegurará la calidad del proyecto, así como la efectividad y eficiencia de sus costos de acuerdo con sus normas y procedimientos. La gestión operativa del proyecto 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.

El PNUD proporcionará 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 promoverán bajo las reglas y procedimientos del PNUD y los costos asociados se debitan al proyecto.

Este proyecto contará con la continuidad de la unidad de coordinación del proyecto PS00092385 con el fin de darle continuidad a las acciones ejecutadas y asegurar que se cuenta con la experiencia de trabajo con el PNUD y las buenas prácticas necesarias para el logro de los resultados.

## V. MARCO DE RESULTADOS

**Efecto previsto conforme lo establecido en el Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible 2021-2025/ Marco de Resultados y Recursos del Programa de País 2021-2025:**

*Área de Impacto del UNSDCF 2021-2025:* Gobernanza, Institucionalidad, ciudadanía y justicia

**Efecto 2** del UNSDCF 2021-2025 y el Programa de País del PNUD: “Al 2025, Panamá cuenta con una gobernanza participativa e instituciones nacionales y locales inclusivas, eficaces, transparentes y justas al servicio de las personas, articuladas entre sí y en alianza con actores no gubernamentales; con enfoque territorial, de derechos humanos, intercultural, de género, curso de vida y sin dejar a nadie atrás”

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

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

**Producto Indicativo 2.1** Instituciones modernizadas y más sólidas responden a las necesidades de las personas y los territorios y cumplen funciones públicas con eficacia en los planos nacional y subnacional.

**Indicador 2.2.1:** Número de soluciones tecnológicas y de procedimiento desarrolladas para mejorar la prestación de servicios públicos y otras funciones gubernamentales en los planos nacional y subnacional.

*Base de referencia al 2020:* 5

*Meta al 2025:* 20

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

**Efecto 2:** Sistemas de gobernanza abiertos, ágiles, responsables y preparados para el futuro establecido para co-crear y ofrecer soluciones para acelerar el logro de los ODS.

**Indicadores:**

IRFF 2.2.1.1 Uso de tecnologías digitales y macrodatos habilitados para mejorar los servicios públicos y otras funciones gubernamentales

**Solución Emblemática 2: Fortalecer la gobernanza eficaz, inclusiva y responsable.**

**Metas de ODS:**

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

**10.6** Asegurar una mayor representación e intervención de los países en desarrollo en las decisiones adoptadas por las instituciones económicas y financieras internacionales para aumentar la eficacia, fiabilidad, rendición de cuentas y legitimidad de esas instituciones

**16.6** Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas

**16.7** Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades

**16.8** Ampliar y fortalecer la participación de los países en desarrollo en las instituciones de gobernanza mundial

**17.9** Aumentar el apoyo internacional para realizar actividades de creación de capacidades eficaces y específicas en los países en desarrollo a fin de respaldar los planes nacionales de implementación de todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluso mediante la cooperación Norte-Sur, Sur-Sur y triangular.

**Título del Proyecto y Número del Proyecto en Atlas:** Award 00139174– Output 00129007 - Plan Misión Panamá: Fortaleciendo la política exterior y el posicionamiento internacional de Panamá para contribuir al desarrollo sostenible del país.

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO [1] <sup>39</sup>	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	FINAL	
Objetivo: es fortalecer la política exterior y el posicionamiento de Panamá en la esfera internacional como herramienta para alcanzar el desarrollo sostenible, transparente e inclusivo del país.	O.1 Número de Candidaturas apoyadas en Comités o Espacios de Discusiones en temas emergentes de interés para Panamá en la agenda global desagregados por sexo.	Entes / Espacios Intergubernamentales y Multilaterales - Informes Dirección de Organismos MIRE	2M/2H	2021	1M/1H (3M/3H)	1M/1H (4M/4H)	1M/1H (5M/5H)	2M/1H (7M/6H)	(7M/6H)	Línea base: Al 2021 Panamá cuenta con 4 candidaturas concretadas y presentadas. Se espera observar paridad de sexo. Año 1: Se estima incrementar las candidaturas en 2. Año 2: Se estima incrementar las candidaturas en 2. Año 3: Se estima incrementar las candidaturas en 2. Año 4: Se estima incrementar las candidaturas en 3. Riesgo: demora en los tiempos de asignación de las candidaturas.
	O.2 Valor de la posición del Índice de fortaleza de la marca país	BrandFinance	70	2020	-2 (68)	-2 (66)	-2 (64)	-2 (62)	62	Línea base: Puesto 70 sobre 100 economías. Año 1: Se estima mejorar en 2 puesto con respecto al año base. Año 2: Se estima mejorar en 2 puesto con respecto al año anterior. Año 3: Se estima mejorar en 2 puesto con respecto al año anterior. Año 4: Se estima mejorar en 2 puesto con respecto al año

<sup>39</sup> En líneas generales, el Proyecto busca la paridad de participación de hombres y mujeres, por lo que las metas a ser alcanzada buscan acercarse al 50% de representación de cada sexo.

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO [1] <sup>39</sup>	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	FINAL	
										anterior Riesgo: demora en los tiempos de publicación del índice.
	O.3 Valor del Índice de Poder Blando Global	BrandFinance	32	2021	0.2 (32.2)	0.2 (32.4)	0.2 (32.6)	0.2 (32.8)	32.8	Línea base: valor de 32.0 (puesto 60 sobre 100 economías). Año 1: mejora en 0.2 al valor del año basal. Año 2: mejora en 0.2 al valor del año anterior. Año 3: mejora en 0.2 al valor del año anterior. Año 4: mejora en 0.2 al valor del año anterior. Riesgo: demora en los tiempos de publicación del índice
	O.4 Valor de la posición de Panamá en el Índice "Facilidad para hacer Negocios"	Banco Mundial	86	2019	-1 (85)	-2 (83)	-2 (81)	-2 (79)	79	Meta final establecida basada en el valor del índice en 2018. Año 1: mejora en 1 al valor del año basal. Año 2: mejora en 2 al valor del año anterior. Año 3: mejora en 2 al valor del año anterior. Año 4: mejora en 2 al valor del año anterior. Reporte "Doing Business" del Banco Mundial. Riesgo: incongruencias con información oficial.

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO [1] <sup>39</sup>	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	FINAL	
	0.5 Valor del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo	Foro Mundial Económico	4.2	2021	0.05 (4.25)	0.05 (4.3)	0.05 (4.35)	0.05 (4.4)	4.4	Línea base: valor de 4.2 (puesto 47 sobre 140 economías). Año 1: mejora en 0.05 del valor inicial. Año 2: mejora en 0.05 del valor del año anterior Año 3: mejora en 0.05 del valor del año anterior Año 4: mejora en 0.05 del valor del año anterior Riesgo: demora en los tiempos de publicación del índice
	0.6 Valor del Índice de Percepción de la Corrupción	Transparencia Internacional	35	2020	1 (36)	1 (37)	1 (38)	1 (39)	39	Línea base: valor de 35 (puesto 111 sobre 179 economías). Año 1: mejora en 1 del valor inicial. Año 2: mejora en 1 del valor del año anterior Año 3: mejora en 1 del valor del año anterior Año 4: mejora en 1 del valor del año anterior Riesgo: demora en los tiempos de publicación del índice
<b>Componente 1:</b> Posicionamiento Estratégico de Panamá ante la Comunidad Internacional y Organismos Multilaterales.										
<b>Producto 1.1:</b> Identidad Única de País (Imagen Establecida).	1.1.1 Número de estudios de percepciones, asociaciones e impresiones sobre la imagen y posicionamiento del país.	MIRE	0	2021	1 (1)	0 (1)	1 (2)	0 (2)	2	Línea base: (0) . Año 1: (1) Estudio Inicial. Año 2: (0) Año 3: (1) Evaluación de avances Año 4: (0) Riesgo: demora en los tiempos de ejecución

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO [1] <sup>39</sup>	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	FINAL	
	1.1.2 Número de documentos estratégicos en torno a generación de identidad única de país	MIRE	0	2021	1 (1)	0 (1)	1 (2)	0 (2)	2	Línea base: (0) . Año 1: (1) Estrategia de Valor País, Definición de Identificad Única de País. Año 2: (0) Año 3: (1) Evaluación de avances en establecimiento de identidad única de país Año 4: (0) Riesgo: demora en los tiempos de ejecución
<b>Producto 1.2:</b> Participación y Candidaturas ante Organismos y Foros internacionales Consolidadas.	1.2.1 Número de candidaturas ante organismos y foros internacionales desagregado por sexo <sup>82</sup> .	MRE	2M/2H	2021	1M/1H (3M/3H)	1M/1H (4M/4H)	1M/1H (5M/5H)	2M/1H (7M/6H)	(7M/6H)	Línea base: Al 2021 Panamá cuenta con 4 candidaturas concretadas y presentadas. Se espera observar paridad de sexo Año 1: Se estima incrementar las candidaturas en 2. Año 2: Se estima incrementar las candidaturas en 2. Año 3: Se estima incrementar las candidaturas en 2. Año 4: Se estima incrementar las candidaturas en 3. Riesgo: demora en los tiempos de asignación de las candidaturas.

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO [1] <sup>39</sup>	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	FINAL	
<b>Producto 1.3:</b> Iniciativas Estratégicas para el Posicionamiento de Panamá como País líder en los procesos de transversalización del enfoque de Género y demás temas de la agenda global promovidas	1.3.1 Número de iniciativas de transversalización del enfoque de Género Promovidas.	MRE	1	2021	1 (2)	1 (3)	1 (4)	1 (5)	5	Línea base: Integración de la Ministra de Relaciones Exteriores de Panamá al Comité directivo de Coalición EPIC para la igualdad salarial en el 2021 Año 1: Al menos 1 iniciativa Año 2: Al menos 1 iniciativa Año 3: Al menos 1 iniciativa Año 4: Al menos 1 iniciativa Riesgo: Error humano en el reporte de las iniciativas
	1.3.2 Número de iniciativas de promoción de la imagen de Panamá a nivel local y en espacios internacionales	MIRE	0	2021	3 (3)	3 (6)	3 (9)	3 (12)	12	Relativo a participación en eventos nacionales e internacionales, pautas publicitarias, material promocional, eventos, estudios, consultorías, entre otros. Se prevé la inclusión de al menos 3 iniciativas concretas de promoción de imagen por año.  Riesgo: demora en la aprobación de propuestas de eventos e iniciativas de promoción de imagen a nivel local e internacional
<b>Componente 2:</b> Fortalecimiento de la comunicación institucional y la resiliencia mediática a través del desarrollo del Plan Estratégico Comunicacional y su gestión efectiva										

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO [1] <sup>39</sup>	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	FINAL	
<b>Producto 2.1:</b> Planificación Estratégica Multianual con enfoque de género para la Implementación del Plan Misión Panamá Diseñada, Consensuada y Respaldada	2.1.1 Número de documentos estratégicos y operativos desarrollados	MIRE	0	2021	1 (1)	1 (2)	1 (3)	1 (4)	4	Línea base: (0) El Plan Estratégico Comunicacional no cuenta con Planificación multianual. Año 1: (1) Planificación multianual. Año 2: (1) Documento ajustado Año 3: (1) Documento ajustado Año 4: (1) Documento ajustado Riesgo: demora en los tiempos de aprobación
	2.1.2 Número de hombres y mujeres involucrados activamente en el proceso de planificación.	MIRE	No existen datos	2021	5M/5H (5M/5H)	2M/2H (7M/7H)	2M/2H (9M/9H)	1M/1H (10M/10H)	(10M/10H)	A ser revisado durante el proceso de planificación anual.
<b>Producto 2.2:</b> Medios de Comunicación y Redes sociales manejadas de forma Efectiva	2.2.1 Número de Iniciativas para manejo efectivo de Redes Sociales y Medios de Comunicación implementadas	MIRE	2	2021	1 (3)	1 (4)	1 (5)	1 (6)	6	Relativo a gestión de páginas Web, redes sociales, etc. manejados por el MIRE,  Línea de base: Durante el 2021 Cancillería implementó un Hub interactivo de Misión Panamá y un plan de aumento de presencia en Twitter promoviendo menciones positivas del país con 10 tweets por semana

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO [1] <sup>39</sup>	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS	
			Valor	Año	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	FINAL		
											Se prevé la implementación de al menos una iniciativa para fortalecimiento de la gestión de redes sociales y medios de comunicación por año Riesgo: demora en la ejecución de iniciativas
	2.2.2 % de Base de datos de medios de comunicación actualizada	MIRE	0	2021	25%	50%	75%	100%	100%		Al cierre del proyecto, el MIRE cuenta con una base de datos actualizada de los diversos medios de comunicaciones nacionales e internacionales, think tanks, sector académico y actores relevantes, para la difusión de los mensajes claves
<b>Producto 2.3:</b> Sala Situacional de Gestión de Riesgos Reputacional y Medios Establecida	2.3.1 Número de documentos estratégicos para la gestión de riesgos reputacional y de medios	MIRE	1	2021	1 (2)	1 (3)	1 (4)	1 (5)	5		Línea base: Manual de Gestión de Crisis Reputacional 2021 Se estima el levantar documentos orientativos o estratégicos para gestión de riesgo por año. Riesgo: demora en los tiempos de aprobación de documentos

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO [1] <sup>39</sup>	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	FINAL	
	2.3.2 Número de personas contratadas para el funcionamiento de la Oficina Situacional desagregados por sexo.	RRHH MIRE	0	2021	1M (1M)	1M/1H (2M/1H)	1M/1H (3M/2H)	(3M/2H)	3M/2H	Las metas serán revisadas una vez determinada la estructura operativa ideal de la Oficina. Se espera observar paridad de sexo Riesgo: error humano en la transcripción de datos
	2.3.3 Número de reportes estratégicos desarrollados en gestión de riesgo reputacional	MIRE	0	2021	2 (2)	3 (5)	3 (8)	3 (11)	11	Línea base: 0 Año 1: (2) Análisis de medios (revisar, clasificar y analizar comentarios), diagnósticos, identificación de mejoras Año 2: (3) Análisis de medios (revisar, clasificar y analizar comentarios), diagnósticos, identificación de mejoras Año 3: (3) Análisis de medios (revisar, clasificar y analizar comentarios), diagnósticos, identificación de mejoras Año 4: (3) Análisis de medios (revisar, clasificar y analizar comentarios), diagnósticos, identificación de mejoras Riesgo: demora en el establecimiento del equipo de trabajo

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO [1] <sup>39</sup>	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	FINAL	
<b>Producto 2.4:</b> Gestión de Medios y Relaciones Internacionales en la red de Embajadas y Consulados Fortalecidas	2.4.1 Número de Embajadas o Consulados que cuentan con herramientas y/o personal con capacidades desarrolladas para la gestión de medios y relaciones internacionales	MIRE	0	2021	3 (3)	3 (6)	3 (9)	3 (12)	12	Línea base: 0 Año 1: (3) Estados Unidos, China, Alemania Año 2: (3) Francia, Bélgica, España Año 3: (3) Italia, Portugal, Austria Año 4: (3) Grecia, Reino Unido, Canadá Riesgo: inconsistencias en los reportes
<b>Componente 3: Fortalecimiento de Capacidades Institucionales y Sistémicas del MIRE y del Servicio Exterior con énfasis en mujeres</b>										
<b>Producto 3.1:</b> Diagnóstico de Desarrollo de Capacidades con enfoque de género Implementado	3.1.1 Número de Diagnósticos de capacidades realizados	MIRE	0	2021	1 (1)	0 (1)	0 (1)	0 (1)	1	Línea base: (0). Riesgo: demora en el levantamiento del diagnóstico de capacidades
<b>Producto 3.2:</b> Institucionalidad Mejorada	3.2.1 Número de personas capacitadas desagregada por sexo	MIRE	0	2021	15M/10H (15M/10H)	(20M/15H (35M/25H)	15M/10H (50M/35H)	20M/10H (70M/45H)	70M/45H	Línea de base:(0). El número de personas capacitadas será revisados y ajustado e la planificación anual y tipo de capacitación será determinado de acuerdo al diagnóstico. Riesgo: demora en la aprobación de la planificación multianual. Se espera observar paridad de sexo

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO [1] <sup>39</sup>	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS
			Valor	Año	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	FINAL	
	3.2.2 Número de alianzas creadas o consolidadas para la implementación de Misión Panamá	MIRE	0	2021	2 (2)	2 (4)	2 (6)	2 (8)	8	Línea base:(0). Se prevé establecer al menos 2 alianzas por año considerando actores locales de la academia, el sector privado, instituciones nacionales y actores internacionales entre otros Riesgo: No contar con apoyo político para la firma de las alianzas.
	3.2.3 Número de herramientas tecnológicas y procedimentales implementadas que repercutan o apoyen al fortalecimiento de la imagen y posicionamiento del país	MIRE	1	2021	1 (2)	1 (3)	1 (4)	1 (5)	5	Línea base: Sistema de monitoreo de medios de la unidad de prensa MIRE implementada en el 2015. Se estima la implementación de al menos una herramienta o procedimiento por año- Riesgo: Demoras en la implementación de iniciativas
	3.2.4 Número de personas capacitadas en vocería desagregado por sexo <sup>82</sup> .	MIRE	0	2021	5M/5H (5M/5H)	5M/5H (10M/10H)	5M/5H (15M/15H)	5M/5H (20M/20H)	(20M/20H)	El número de voceros capacitados será revisados y ajustado en la planificación anual proveyendo la capacitación de al menos 10 portavoces por año Riesgo: Falta de interés en las capacitaciones
	3.2.5 Número de Embajadas y Consulados que cuentan con protocolos	MIRE	0	2021	0 (0)	2 (2)	2 (4)	2 (6)	6	Se estima el diseño del protocolo durante el primer año de ejecución del proyecto para una

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO [1] <sup>39</sup>	FUENTE DE DATOS	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)					METODOLOGÍA Y RIESGOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS	
			Valor	Año	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	FINAL		
	de atención de mujeres panameñas en el exterior víctimas de violencia										implementación paulatina de dos Embajadas y/o Consulados por año. Riesgo: Demoras en la aprobación del protocolo.
<b>Producto 3.3:</b> Capacidades Fortalecidas para asumir Cargos o Candidaturas ante Organismos y Foros Internacionales, especialmente candidaturas y/o cargos de mujeres	3.3.1 Número de posiciones clave adelantadas por mujeres ante organismos y foros internacionales.	MIRE	2	2021	1 (3)	1 (4)	1 (5)	1 (6)	6	Línea base: Al 2021 Panamá cuenta con 2 candidaturas adelantadas por mujeres Incrementar la participación de mujeres en 1 candidatura por año Riesgo: demora en los tiempos de asignación de las candidaturas.	

## 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)
<b>Seguimiento del progreso en el logro de los resultados</b>	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.	MIRE / PNUD	Incluido en el presupuesto de la Unidad de Coordinación del Proyecto  Apoyo técnico de Oficial de Programa, área de Gobernabilidad, Paz y Derechos Humanos y Especialista de M&E incluido en el Presupuesto Plurianual
<b>Monitoreo y Gestión del Riesgo</b>	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.	MIRE / PNUD	Incluido en el presupuesto de la Unidad de Coordinación del Proyecto. Apoyo técnico de Oficial de Programa, área de Gobernabilidad, Paz y Derechos Humanos y Especialista de M&E incluido en el Presupuesto Plurianual
<b>Aprendizaje</b>	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.	MIRE / PNUD	Incluido en el presupuesto de la Unidad de Coordinación del Proyecto  Apoyo técnico de Oficial de Programa, área de Gobernabilidad, Paz y Derechos Humanos y Especialista de M&E incluido en el Presupuesto Plurianual

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados (si fuese conjunto)	Costo (si lo hubiese)
<b>Aseguramiento de Calidad Anual del Proyecto</b>	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	MIRE / PNUD	Incluido en el presupuesto de la Unidad de Coordinación del Proyecto  Apoyo técnico de Oficial de Programa, área de Gobernabilidad, Paz y Derechos Humanos y Especialista de M&E incluido en el Presupuesto Plurianual
<b>Revisar y Efectuar Correcciones en el curso de acción</b>	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.	MIRE / PNUD	Incluido en el presupuesto de la Unidad de Coordinación del Proyecto  Apoyo técnico de Oficial de Programa, área de Gobernabilidad, Paz y Derechos Humanos y Especialista de M&E incluido en el Presupuesto Plurianual
<b>Informe del Proyecto</b>	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)		MIRE / PNUD	Incluido en el presupuesto de la Unidad de Coordinación del Proyecto  Apoyo técnico de Oficial de Programa, área de Gobernabilidad, Paz y Derechos Humanos y Especialista de M&E incluido en el Presupuesto Plurianual
<b>Reportes trimestrales de avance</b>	Se reportarán el listado de acciones clave de forma trimestrales, así como la identificación de obstáculos que deben ser abordados para garantizar la ejecución del proyecto.	Trimestral		MIRE / PNUD	Incluido en el presupuesto de la Unidad de Coordinación del Proyecto  Apoyo técnico de Oficial de Programa, área de Gobernabilidad, Paz y Derechos Humanos y

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados (si fuese conjunto)	Costo (si lo hubiese)
					Especialista de M&E incluido en el Presupuesto Plurianual
<b>Revisión del Proyecto (Junta Directiva del Proyecto)</b>	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.	MIRE / PNUD	Incluido en el presupuesto de la Unidad de Coordinación del Proyecto  Apoyo técnico de Oficial de Programa, área de Gobernabilidad, Paz y Derechos Humanos y Especialista de M&E incluido en el Presupuesto Plurianual

## Plan de Evaluación

Título de la Evaluación	Asociados (si fuese un proyecto conjunto)	Producto Relacionado del Plan Estratégico	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	MIRE / PNUD	1.2.2	Efecto 2	Noviembre 2023	MIRE / PNUD	\$ 25,000

**VII. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL**

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		2022	2023	2024	2025		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto
<b>1:</b> Posicionamiento Estratégico de Panamá ante la Comunidad Internacional y Organismos Multilaterales.  1.1: Identidad Única de País (Imagen) Establecida. 1.2: Participación y Candidaturas ante Organismos y Foros internacionales Consolidadas. 1.3: Iniciativas Estratégicas para	Estudio de percepciones, asociaciones e impresiones con datos desagregados por sexo y análisis de género	\$50,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	72100 - Servicios Contractuales	\$50,000.00
		\$25,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	71600 - Viajes	\$25,000.00
		\$8,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	74500 - Misceláneos	\$8,000.00
	Inventario de áreas y sistematización de experiencias que soporte el posicionamiento del país	\$35,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	72100 - Servicios Contractuales	\$35,000.00

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		2022	2023	2024	2025		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto
el Posicionamiento de Panamá como País líder en los procesos de transversalización del enfoque de Género y demás temas de la agenda global Promovidas.	Reconocimiento de Panamá en espacios de discusión internacional de temas globales y emergentes	\$28,000.00	\$20,000.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	72100 - Servicios Contractuales	\$48,000.00
		\$3,000.00	\$3,000.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	74500 - Misceláneos	\$6,000.00
	Estrategia de Valor País	\$32,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	72100 - Servicios Contractuales	\$32,000.00
	Estandarización y alineación de los mensajes y narrativas	\$45,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	71200 - Consultores Internacionales	\$45,000.00
		\$45,000.00	\$40,000.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	71300 - Consultores Nacionales	\$85,000.00
		\$40,000.00	\$20,000.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	71600 - Viajes	\$60,000.00
		\$25,000.00	\$8,000.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	75700 - Talleres y Capacitación	\$33,000.00
	Vínculos con aliados clave para el respaldo de candidaturas	\$70,000.00	\$75,000.00	\$70,000.00	\$75,000.00	MIRE	30071	71600 - Viajes	\$290,000.00
		\$46,000.00	\$46,000.00	\$46,000.00	\$46,000.00	MIRE	30071	71615 - Daily Subsistence Allow-Intl	\$184,000.00
		\$4,500.00	\$4,000.00	\$14,500.00	\$25,000.00	MIRE	30071	74500 - Misceláneos	\$48,000.00

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		2022	2023	2024	2025		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto
	Estrategia de Posicionamiento	\$40,000.00	\$8,000.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	72100 - Servicios Contractuales	\$48,000.00
	Iniciativas para el posicionamiento del país en materia de género y temas de importancia global.	\$25,500.00	\$25,000.00	\$30,000.00	\$20,000.00	MIRE	30000	71400-Contrato de Servicios	\$100,500.00
		\$46,000.00	\$46,000.00	\$46,000.00	\$46,000.00	MIRE	30071	72100 - Servicios Contractuales	\$184,000.00
<b>Subtotal para el Producto 1 Fondo 30071</b>		<b>\$542,500.00</b>	<b>\$270,000.00</b>	<b>\$176,500.00</b>	<b>\$192,000.00</b>		<b>30071</b>		<b>\$1,181,000.00</b>
	Costo de Administración (GMS) Fondo 30000	\$24,412.50	\$12,150.00	\$7,942.50	\$8,640.00		30071		\$53,145.00
<b>Subtotal para el Producto 1 Fondo 30000</b>		<b>\$25,500.00</b>	<b>\$25,000.00</b>	<b>\$30,000.00</b>	<b>\$20,000.00</b>		<b>30000</b>		<b>\$100,500.00</b>
	Costo de Administración (GMS) Fondo 30000	\$1,147.50	\$1,125.00	\$1,350.00	\$900.00		30000		\$4,522.50
<b>Total para el Producto 1</b>		<b>\$593,560.00</b>	<b>\$308,275.00</b>	<b>\$215,792.50</b>	<b>\$221,540.00</b>				<b>\$1,339,167.50</b>
2: Plan Estratégico Comunicacional y Gestión Efectiva de Crisis Reputacionales e Incremento de la	Plan Estratégico Multianual.	\$18,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	72100 - Servicios Contractuales	\$18,000.00
	Convocaría a los diversos sectores y actores con injerencia para la	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$0.00	MIRE	30071	71300 - Consultores Nacionales	\$90,000.00

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		2022	2023	2024	2025		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto
Resiliencia Mediática.  2.1: Planificación Estratégica Multianual para la Implementación del Plan Misión Panamá Diseñada, Consensuada y Respalada 2.2: Medios de Comunicación y Redes Sociales Manejadas de forma Efectiva 2.3: Sala Situacional de Gestión de Riesgos Reputacional y Medios	retroalimentación y validación del plan	\$35,000.00	\$35,000.00	\$35,000.00	\$0.00	MIRE	30071	75700 - Talleres y Capacitación	\$105,000.00
		\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00	MIRE	30071	74200 - Produccion de materiales impresos y audiovisuales	\$100,000.00
	Documentación de medidas implementadas para mejorar la transparencia fiscal en Panamá	\$28,000.00	\$32,000.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	74100 - Servicios Profesionales	\$60,000.00
		\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	MIRE	30071	72800 - Equipo Tecnológico	\$200,000.00
		\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00	MIRE	30071	74500 - Misceláneos	\$32,000.00

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		2022	2023	2024	2025		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto
Establecida 2.4: Gestión de Medios y Relaciones Internacionales en la red de Embajadas y Consulados Fortalecida	Proyección de la Imagen a nivel Nacional e Internacional (publicaciones en medios offline y online, ruedas de prensa y reportajes, participación en eventos nacionales e internacionales, presencia en medios de comunicación internacional, asistencia a eventos, actualización y mantenimiento de página web)	\$54,000.00	\$56,000.00	\$58,000.00	\$60,000.00	MIRE	30071	71300 - Consultores Nacionales	\$228,000.00
		\$120,000.00	\$82,000.00	\$84,000.00	\$86,000.00	MIRE	30071	71400 - Contrato de Servicios Individuales	\$372,000.00
		\$95,000.00	\$80,000.00	\$100,000.00	\$160,000.00	MIRE	30071	71600 - Viajes	\$435,000.00
		\$65,000.00	\$65,000.00	\$65,000.00	\$65,000.00	MIRE	30071	75700 - Talleres y Capacitación	\$260,000.00
		\$85,000.00	\$35,000.00	\$35,000.00	\$35,000.00	MIRE	30071	74200 - Produccion de materiales impresos y audiovisuales	\$190,000.00
		\$90,000.00	\$80,200.00	\$80,300.00	\$85,500.00	MIRE	30000	71400-Contrato de Servicios	\$336,000.00

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		2022	2023	2024	2025		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto
		\$98,000.00	\$100,000.00	\$148,000.00	\$168,000.00	MIRE	30071	71200 - Empresas	\$514,000.00
	Herramientas comunicacionales y materiales promocionales estratégicos	\$45,000.00	\$45,000.00	\$45,000.00	\$45,000.00	MIRE	30071	72100 - Servicios Contractuales	\$180,000.00
		\$50,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00	\$50,000.00	MIRE	30071	74200 - Produccion de materiales impresos y audiovisuales	\$150,000.00
	Base de datos de medios de comunicaciones nacionales e internacionales, think tanks, sector académico y actores relevantes, para la difusión de los mensajes claves.	\$0.00	\$80,000.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	72100 - Servicios Contractuales	\$80,000.00
		\$0.00	\$20,000.00	\$50,000.00	\$60,000.00	MIRE	30071	72800 - Equipo Tecnológico	\$130,000.00
	Estrategia de renovación de la	\$5,000.00	\$50,000.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	71200 - Consultores Internacionales	\$55,000.00

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		2022	2023	2024	2025		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto
	confianza de la ciudadanía	\$0.00	\$95,000.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	72100 - Servicios Contractuales	\$95,000.00
	Herramientas tecnológicas de soporte para (i) el monitoreo de los avances institucionales en materia fiscal, (ii) seguimiento de los compromisos adquiridos por el Estado, (iii) efectividad de la estrategia, (iv) seguimientos a medios de comunicación y redes	\$40,000.00	\$48,000.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	72100 - Servicios Contractuales	\$88,000.00
		\$0.00	\$45,000.00	\$95,000.00	\$120,000.00	MIRE	30071	72800 - Equipo Tecnológico	\$260,000.00
	Estudio sobre la percepción y la confianza ciudadana en las instituciones	\$0.00	\$35,000.00	\$35,000.00	\$35,000.00	MIRE	30071	72100 - Servicios Contractuales	\$105,000.00
		\$0.00	\$50,000.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	72800 - Equipo Tecnológico	\$50,000.00
		\$0.00	\$0.00	\$80,000.00	\$80,000.00	MIRE	30071	71600 - Viajes	\$160,000.00

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		2022	2023	2024	2025		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto
	Diseño, definición y elaboración de la estructura organizacional, funciones, flujogramas de trabajo y manuales de descripción de cargos de la Sala Situacional, y formalizar su adscripción de la Oficina Situacional a la estructura formal del MIRE	\$74,000.00	\$51,000.00	\$28,000.00	\$30,000.00	MIRE	30071	71300 - Consultores Nacionales	\$183,000.00
		\$270,000.00	\$28,000.00	\$290,000.00	\$300,000.00	MIRE	30071	71400 - Contrato de Servicios Individuales	\$888,000.00
		\$85,000.00	\$45,000.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	72200 - Mobiliarios y Equipos	\$130,000.00
		\$45,000.00	\$20,000.00	\$12,000.00	\$24,000.00	MIRE	30071	72400 - Equipos de comunicaciones y audiovisuales	\$101,000.00
		\$9,500.00	\$10,000.00	\$10,500.00	\$11,000.00	MIRE	30071	72500 - Suministros	\$41,000.00
		\$75,000.00	\$37,000.00	\$25,000.00	\$25,000.00	MIRE	30071	72800 - Equipo Tecnológico	\$162,000.00
		\$3,500.00	\$4,000.00	\$4,500.00	\$5,000.00	MIRE	30071	74500 - Misceláneos	\$17,000.00

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		2022	2023	2024	2025		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto
	Capacitación y formación de equipo de profesionales en materia de gestión de crisis e inteligencia prospectiva	\$80,000.00	\$20,000.00	\$10,000.00	\$0.00	MIRE	30071	72100 - Servicios Contractuales	\$110,000.00
		\$150,000.00	\$150,000.00	\$21,000.00	\$0.00	MIRE	30071	75700 - Talleres y Capacitación	\$321,000.00
	Elaboración e implementación del Plan de Monitoreo de Medios	\$106,000.00	\$100,000.00	\$100,000.00	\$100,000.00	MIRE	30071	71300 - Consultores Nacionales	\$406,000.00
		\$15,000.00	\$12,000.00	\$120,000.00	\$80,000.00	MIRE	30071	72800 - Equipo Tecnológico	\$227,000.00
	Revisión y adaptación del Manual de Gestión de Crisis y Ejecución de simulacros de crisis reputacional	\$0.00	\$25,000.00	\$15,000.00	\$0.00	MIRE	30071	71300 - Consultores Nacionales	\$40,000.00
		\$0.00	\$45,000.00	\$60,000.00	\$65,000.00	MIRE	30071	75700 - Talleres y Capacitación	\$170,000.00
		\$0.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	MIRE	30071	74500 - Misceláneos	\$12,000.00
	Desarrollo e instalación de una herramienta tecnológica que soporte las funciones de gestión de crisis y manejo de medios	\$0.00	\$40,000.00	\$40,000.00	\$0.00	MIRE	30071	71400 - Contrato de Servicios Individuales	\$80,000.00
		\$0.00	\$25,000.00	\$120,000.00	\$300,000.00	MIRE	30071	72800 - Equipo Tecnológico	\$445,000.00

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		2022	2023	2024	2025		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto
	Instalación de unidades de Medios y Relaciones Internacionales en la Red de Embajadas y Consulados	\$18,000.00	\$18,000.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	71200 - Consultores Internacionales	\$36,000.00
		\$5,000.00	\$10,000.00	\$20,000.00	\$25,000.00	MIRE	30071	71300 - Consultores Nacionales	\$60,000.00
		\$0.00	\$150,000.00	\$260,000.00	\$0.00	MIRE	30071	71400 - Contrato de Servicios Individuales	\$410,000.00
		\$40,000.00	\$40,000.00	\$40,000.00	\$80,000.00	MIRE	30071	71600 - Viajes	\$200,000.00
<b>Subtotal para el Producto 2 30071</b>		<b>\$1,827,000.00</b>	<b>\$1,925,000.00</b>	<b>\$2,148,000.00</b>	<b>\$2,096,000.00</b>		<b>30071</b>		<b>\$7,996,000.00</b>
Costo de Administración (GMS) 30071		\$82,215.00	\$86,625.00	\$96,660.00	\$94,320.00		30071		\$359,820.00
<b>Subtotal para el Producto 2 Fondo 30000</b>		<b>\$90,000.00</b>	<b>\$80,200.00</b>	<b>\$80,300.00</b>	<b>\$85,500.00</b>		<b>30000</b>		<b>\$336,000.00</b>
Costo de Administración (GMS) Fondo 30000		\$4,050.00	\$3,609.00	\$3,613.50	\$3,847.50		30000		\$15,120.00
<b>Total para el Producto 2</b>		<b>\$2,003,265.00</b>	<b>\$2,095,434.00</b>	<b>\$2,328,573.50</b>	<b>\$2,279,667.50</b>				<b>\$8,706,940.00</b>
<b>Producto 3:</b> Fortalecimiento de Capacidades Institucionales y Sistémicas del MIRE y del Servicio Exterior	Gestión operativa del proyecto (contratación de Coordinador (a), Asistente, Especialistas)	\$250,300.00	\$256,800.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	71300 - Consultores Nacionales	\$507,100.00
		\$15,000.00	\$18,000.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	73100 - Renta de Inmuebles	\$33,000.00

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		2022	2023	2024	2025		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto
3.1: Diagnóstico de Capacidades Implementado 3.2: Institucionalidad Mejorada 3.3: Capacidades Fortalecidas e para Asumir Cargos o Candidaturas ante Organismos y Foros Internacionales		\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	MIRE	30071	72500 - Suministros	\$20,000.00
	Elaboración e implementación de un Plan de rediseño del servicio exterior y plan de Capacitación y desarrollo de la carrera diplomática	\$14,000.00	\$65,000.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	72100 - Servicios Contractuales	\$79,000.00
		\$0.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$0.00	MIRE	30071	72800 - Equipo Tecnológico	\$100,000.00
		\$0.00	\$80,000.00	\$120,000.00	\$180,000.00	MIRE	30071	71600 - Viajes	\$380,000.00
		\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00	MIRE	30071	72100 - Servicios Contractuales	\$48,000.00
	Mecanismo de formación, articulación y alineación de alianzas público - privadas	\$10,100.00	\$10,170.00	\$11,150.00	\$10,548.90	MIRE	30000	71400-Contrato de Servicios	\$41,968.90
		\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00	\$8,000.00	MIRE	30071	75700 - Talleres y Capacitación	\$32,000.00

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		2022	2023	2024	2025		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto
	Diseño e implementación de una estrategia de gestión de las relaciones con organismos internacionales	\$32,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	MIRE	30071	71200 - Consultores Internacionales	\$32,000.00
	Formación y capacitación voceros	\$35,000.00	\$35,000.00	\$35,000.00	\$35,000.00	MIRE	30071	71300 - Consultores Nacionales	\$140,000.00
		\$50,000.00	\$53,000.00	\$65,000.00	\$70,000.00	MIRE	30071	71600 - Viajes	\$238,000.00
	Diseño y ejecución del plan de generación de capacidades dirigido especialmente a las mujeres del servicio exterior en negociación estratégica, consolidación de conocimiento en los temas emergentes, análisis estratégico	\$0.00	\$0.00	\$20,000.00	\$40,000.00	MIRE	30071	71200 - Consultores Internacionales	\$60,000.00
		\$0.00	\$0.00	\$85,000.00	\$25,000.00	MIRE	30071	72100 - Servicios Contractuales	\$110,000.00
		\$0.00	\$0.00	\$7,500.00	\$8,530.00	MIRE	30071	74500 - Misceláneos	\$16,030.00
		\$0.00	\$0.00	\$45,000.00	\$45,000.00	MIRE	30071	75700 - Talleres y Capacitación	\$90,000.00

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS	Presupuesto Previsto por Año				RESPONSABLE	PRESUPUESTO PREVISTO		
		2022	2023	2024	2025		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto
	Evaluaciones y sistematización	\$0.00	\$23,000.00	\$0.00	\$60,000.00	MIRE	30071	71200 - Consultores Internacionales	\$83,000.00
	Auditoría	\$30,000.00	\$32,000.00	\$35,813.59	\$40,310.00	MIRE	30071	71400 - Contrato de Servicios Individuales	\$138,123.59
	Apoyo PNUD (adquisiciones, M&E y género)	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$50,000.00	MIRE	30071	75100 - Apoyo PNUD	\$200,000.00
<b>Subtotal para el Producto 3 Fondo 30071</b>		<b>\$501,300.00</b>	<b>\$687,800.00</b>	<b>\$538,313.59</b>	<b>\$578,840.00</b>		<b>30071</b>		<b>\$2,306,253.59</b>
Costo de Administración (GMS) Fondo 30071		\$22,558.50	\$30,951.00	\$24,224.11	\$26,047.80		30071		\$103,781.41
<b>Subtotal para el Producto 3 Fondo 30000</b>		<b>\$10,100.00</b>	<b>\$10,170.00</b>	<b>\$11,150.00</b>	<b>\$10,548.90</b>		<b>30000</b>		<b>\$41,968.90</b>
Costo de Administración (GMS) Fondo 30000		\$454.50	\$457.65	\$501.75	\$474.70		30000		\$1,888.60
<b>Total para el Producto 3</b>		<b>\$534,413.00</b>	<b>\$729,378.65</b>	<b>\$574,189.45</b>	<b>\$615,911.40</b>				<b>\$2,453,892.50</b>
<b>Total Fondo 30071</b>		<b>\$2,870,800.00</b>	<b>\$2,882,800.00</b>	<b>\$2,862,813.59</b>	<b>\$2,866,840.00</b>		<b>30071</b>		<b>\$11,483,253.59</b>
<b>Costo de Administración (GMS) Fondo 30071</b>		<b>\$129,186.00</b>	<b>\$129,726.00</b>	<b>\$128,826.61</b>	<b>\$129,007.80</b>		<b>30071</b>		<b>\$516,746.41</b>
<b>Total Fondo 30000</b>		<b>\$125,600.00</b>	<b>\$115,370.00</b>	<b>\$121,450.00</b>	<b>\$116,048.90</b>		<b>30000</b>		<b>\$478,468.90</b>
<b>Costo de Administración (GMS) Fondo 30000</b>		<b>\$5,652.00</b>	<b>\$5,191.65</b>	<b>\$5,465.25</b>	<b>\$5,222.20</b>		<b>30000</b>		<b>\$21,531.10</b>
<b>TOTAL DE RECURSOS</b>		<b>\$3,131,238.00</b>	<b>\$3,133,087.65</b>	<b>\$3,118,555.45</b>	<b>\$3,117,118.90</b>				<b>\$12,500,000.00</b>

---

## VIII. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA

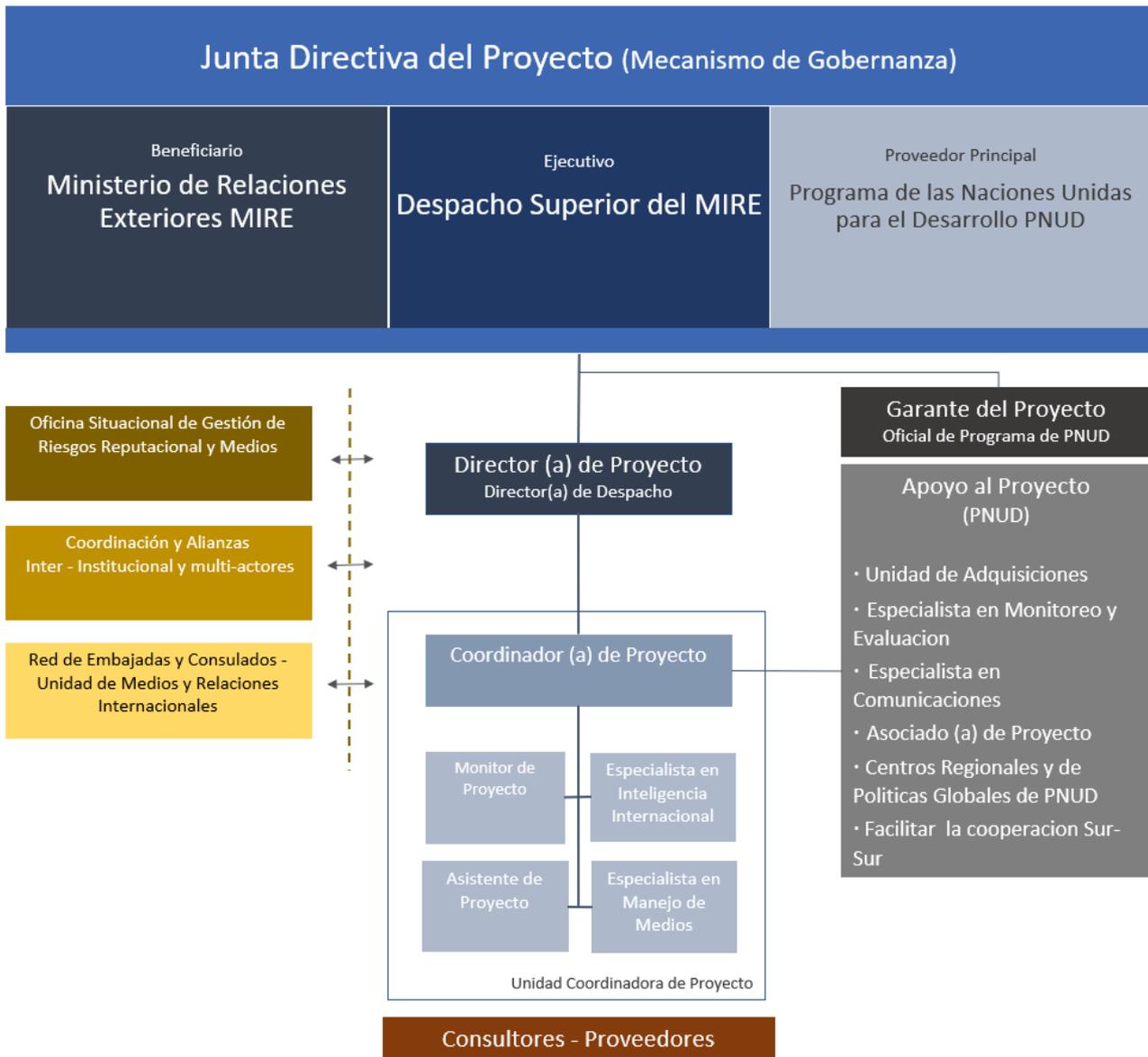
El presente proyecto será implementado bajo la modalidad operativa de implementación Nacional (NIM). El Despacho Superior del Ministerio de Relaciones Exteriores de la República de Panamá es la instancia responsable del logro de los resultados del Proyecto, correspondiéndole planificar, gestionar y rendir cuentas de las actividades y del uso adecuado de los recursos del Proyecto ante el PNUD, como representante de los donantes u otros entes financieros, y ante la entidad de Gobierno que representa a los beneficiarios finales (el MIRE).

La contraparte designada desde MIRE (Despacho Superior) será la encargada de definir y aprobar los entregables y necesidades para el cumplimiento de los objetivos, productos esperados, metas y actividades del proyecto, incluyendo los requerimientos presupuestarios, de personal y adquisiciones. El Centro de Servicios de PNUD brindará apoyo como contratación de personal, adquisición de bienes y servicios, administración de fondos, fortalecimiento y capacitación en temas requeridos para el desarrollo del proyecto, y la provisión de asistencia técnica en temas específicos.

El PNUD prestará servicios programáticos por área de cooperación; manejo de datos, digitalización (plataforma Zoom, Office, DocuSign, External Access en ATLAS, entre otros que les permita agilidad, seguridad y reducción de su huella de papel), género, planificación, seguimiento y evaluación de proyectos, comunicación, entre otros; y/o de Recursos Humanos, Administración, Finanzas, a solicitud del MIRE, basados en este Documento de Proyecto (ProDoc), 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 a las prioridades nacionales reconocidas en el UNSDCF y su Programa País 2021-2025.

## Organigrama, Roles y Responsabilidades

## Organigrama del Proyecto



### Junta Directiva del Proyecto

Esta es la máxima instancia de toma de decisiones y gestión del proyecto. Sobre la base del consenso aprobará los planes estratégicos, de trabajo, evaluaciones, informes anuales, revisiones sustantivas y cualquier otro documento requerido para la implementación del 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. Esta Junta será consultada por el/la directora (a) del Proyecto cuando se trate de tomar decisiones en caso de que las tolerancias del proyecto hayan sido excedidas (tiempo, presupuesto, alcance). Dentro de la Junta se observan los siguientes tres roles:

- **Ejecutivo del Proyecto:** También conocido como Asociado en la Implementación, el Ejecutivo del Proyecto es responsable por la gestión del proyecto (incluido el monitoreo y la evaluación de las intervenciones del proyecto), por el logro de los resultados y productos del proyecto, y por el uso eficaz de los recursos del PNUD y otros donantes. En este proyecto este rol corresponde al Despacho Ejecutivo del MIRE. El Ejecutivo del Proyecto puede celebrar acuerdos con otras organizaciones o

entidades con el fin de apoyar la consecución exitosa de productos relativos al proyecto, previo consenso con los otros miembros de la Junta Directiva.

- **Proveedor Principal (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.
- **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.

Los miembros de la Junta del Proyecto serán nombrados por la máxima autoridad de cada una de las instituciones antes del inicio de la ejecución del proyecto.

La Junta del Proyecto, se reunirá al menos una vez al año, o cuando una excepcionalidad identificada por el/la directora (a) del proyecto lo amerite.

### 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 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 designará a un Oficial de Programa para que ejecute la mencionada supervisión, la cual es obligatoria para todos los proyectos. Los roles de Director(a) del Proyecto y de Garante del Proyecto nunca deberán ser desempeñados por la misma persona, ni para el mismo proyecto.

El Garante del Proyecto realizará seguimiento semestral para determinar el nivel de ejecución del proyecto y apoyar en la identificación y solución de dificultades de implementación, según el cuadro de M&E.

### Director (a) de Proyecto

El Director (a) del Proyecto es responsable de la gestión operativa del proyecto. Tendrá la responsabilidad de revisar y aprobar los entregables, y definir las necesidades para el cumplimiento de los objetivos, metas y actividades del proyecto, incluyendo los requerimientos presupuestarios, de personal y adquisiciones. El Director (a) de Proyecto dará su aval para la presentación de los planes de trabajo a la Junta Directiva. Una vez aprobado los planes de trabajos, el Director de Proyecto tendrá la autoridad (o podrá delegarla al Coordinador (a) del proyecto) para autorizar el inicio de procesos, pagos, entre otras decisiones operativas. Este rol recae en la persona designada por el Despacho Superior del Ministerio de Relaciones Exteriores.

### Unidad Coordinadora de Proyecto

La Unidad de Coordinación de Proyecto (UCP) está compuesta por el Coordinador (a) de Proyecto, un(a) Monitor de Proyecto, un(a) Asistente de Proyecto, un(a) Especialista en Manejo de Medios y un(a) Especialista en Inteligencia Internacional. Esta estructura podrá ser modificada como resultado de las recomendaciones de la evaluación de mitad de periodo, una vez evaluada su eficiencia en la gestión del proyecto.

Desde la UCP se manejarán las operaciones diarias del Proyecto, así como de la planificación, implementación y supervisión de las acciones del proyecto. La UCP se apoyará en el PNUD para los aspectos financieros y procesos de adquisiciones.

### Coordinador(a) de proyecto

Es responsable de la gestión del día a día y la toma de decisiones delegadas para el proyecto. La principal responsabilidad del coordinador (a) del proyecto es garantizar que el proyecto ejecuta las actividades previstas en los planes de trabajo anuales, que se producen los resultados (productos) especificados en el documento de proyecto, en el nivel requerido de calidad y dentro de los límites especificados de tiempo y costo, así como del seguimiento, monitoreo y reporte de todas las actividades. El Coordinador(a) será también responsable de incorporar los temas de igualdad de género en el Proyecto de acuerdo con las políticas del PNUD.

El Coordinador(a) del Proyecto documentará las reuniones de seguimiento con el Garante del Proyecto (Oficial del PNUD), en quien se apoyará para la aplicación de medidas de gestión de riesgos, identificación de necesidad de cambios, o pautas de planificación estratégica.

### Apoyo al Proyecto (PNUD)

El Centro de Servicios de PNUD brindará apoyo como contratación de personal, adquisición de bienes y servicios, administración de fondos y fortalecimiento y capacitación en temas requeridos para el desarrollo del proyecto. Así como el PNUD podrá intervenir en una o varias áreas de cooperación (descritas *supra*) con el fin de garantizar el éxito del proyecto e introducir cada vez más aspectos de innovación para mejorar la calidad de vida de las personas. El PNUD prestará servicios programáticos por área de cooperación, y/o de RRHH, Administración, Finanzas, entre otros, a solicitud del Director(a) del Proyecto, basados en este Documento de Proyecto (ProDoc), para lo cual el PNUD aplicará su política de recuperación de costos. Adicionalmente 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 con relación a las prioridades nacionales reconocidas en el Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el desarrollo Sostenible y el Programa de País del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo 2021-2025.

### 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 Operativo 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%.
- Costos directos: 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, (como, por ejemplo, compra de equipamiento tecnológico);
- Organización de actividades de capacitación, conferencias y talleres;
- Autorizaciones de viajes, solicitud de visas, boletos aéreos y arreglos de viaje.
- Apoyo de especialistas de PNUD

Además de la Unidad Coordinadora (Coordinador/a y Asistente), para el logro de los resultados del proyecto se requerirá el apoyo operativo y sustantivo de un(a) asociado(a) en adquisiciones que brinde el soporte especializado al proyecto en los diferentes procesos de adquisiciones requeridos, en ese sentido los costos por dicho apoyo serán definidos en el POA anual (mediante costos directos en % de dedicación de esa persona) los cuales serán asumidos por el Proyecto según se establezca de manera anual en el POA y el pago se tramitará de manera directa por parte del PNUD. Para tales fines, el PNUD enviará la factura del servicio igual que el comprobante de pago para los registros contables del proyecto al completar el trámite.

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 Coordinador(a) 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.

### **Trasposos 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 la Unidad de Operaciones y Administración

El/la Coordinador(a) 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 Directiva 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.

### **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 y el pago se tramitará de manera directa por parte del PNUD. Para tales fines, el PNUD enviará la factura del servicio igual que el comprobante de pago para los registros contables del proyecto al completar el trámite.

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 Coordinador(a) del Proyecto y la Junta de Proyecto serán responsables por la implementación de las recomendaciones reflejadas en el Informe de Auditoría.

### **Propiedad Intelectual**

El PNUD será el titular de todos los derechos intelectuales y demás derechos de propiedad, incluyendo patentes, derechos de propiedad intelectual y marcas comerciales con relación a los productos, documentos y otros materiales que se produzcan con los recursos financieros y/o “know how” aportado por el PNUD de conformidad con la normativa del PNUD.

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.

---

## **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 Relaciones Exteriores 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, 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, y que los receptores de los fondos provistos por el PNUD en el marco del presente proyecto no aparezcan en la lista del Comité del Consejo de Seguridad, creado por la Resolución 1267 del año 1999. Este listado puede consultarse en [http://www.un.org/sc/committees/1267/ag\\_sanctions\\_list.shtml](http://www.un.org/sc/committees/1267/ag_sanctions_list.shtml).
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 subreceptores 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). 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.
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 puede 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.

- 7) 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.
- 8) 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>).
- 9) 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.
- 10) 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.
- 11) 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 subreceptores en la ejecución del proyecto o utilizando los fondos del PNUD. El Asociado en la Implementación velará por que sus políticas de gestión financiera, lucha contra la corrupción y lucha contra el fraude estén en vigor y se apliquen a todos los fondos recibidos del PNUD o por conducto del PNUD.
- 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](http://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 subadjudicatarios), 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, o alegación creíble de fraude o corrupción con la debida confidencialidad.
- 15) 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.

*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 o corrupción, 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 o corrupción, 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 o corrupción, 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 o corrupción, 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 subreceptores.

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 traspan a cada parte responsable, subcontratista y

subbeneficiario 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.

---

**XI. ANEXOS**

- 1. Informe de Control de Calidad del Proyecto**
- 2. Diagnóstico Social y Ambiental del Proyecto (SESP)**
- 3. Análisis de Riesgo:** Utilice el modelo de Registro de Riesgos (Risk Log template). Refiérase a la Descripción del Registro del Riesgo (Deliverable Description of the Risk Log) para obtener instrucciones al respecto.
- 4. Evaluación de Capacidades:** Resultados de las evaluaciones de capacidades del Asociado en la Implementación (incluida la Micro Evaluación del Método Armonizado de Transferencias en Efectivo – HACT). Se adjunta Herramienta de Análisis de riesgo del socio implementador.
- 5. LOA (Memorando de Entendimiento entre las partes)**
- 6. Términos de Referencia de la Junta Directiva del Proyecto y de las principales posiciones gerenciales**
- 7. Indicadores Globales asociados al Posicionamiento País.**

## ANEXO: 1

### INFORME DE CONTROL DE CALIDAD DEL PROYECTO

## VALORACIÓN DE LA 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

- **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

¿Especifica el proyecto cómo contribuirá a un cambio de nivel superior mediante la vinculación con la Teoría de Cambio del programa?	3	2
	1	
<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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> <p>*Nota: Los proyectos que no contribuyen al Programa deben tener una Teoría de Cambio específica del proyecto. Vea la pregunta alternativa para estos casos.</p>	<p>Evidencia</p> <p>(3)</p> <p>La Teoría de Cambio de este Documento de Proyecto está alineada a la Teoría de Cambio del nuevo Programa de País 2021-2025. La estrategia de cambio del proyecto es asegurar un cambio de las percepciones de los Estados y organizaciones multilaterales a los fines de apoyar los procesos de desarrollo sostenibles del país.</p> <p><b>Narrativa de cambio</b></p> <p>Resultado Esperado - “Se habrá contribuido a impulsar la Política Exterior como herramienta del desarrollo sostenible, transparente e inclusivo del país al modificar la percepción</p>	

	<p>internacional y nacional que sobre el país se tiene; rescatando así la imagen y posicionamiento de Panamá en la esfera internacional apoyada en un proceso de fortalecimiento de capacidades institucionales y del sistema de abordaje de las relaciones internacionales en el país”.</p> <p>La República de Panamá reconoce la importancia de fortalecer la imagen y su posicionamiento en la esfera internacional que potencien la aplicación de la política exterior para el desarrollo inclusivo y sostenible del país.</p> <p>Ver Prodoc, Sección Estrategia</p>	
<p><b>1. ¿Está el proyecto alineado con el Plan Estratégico del PNUD?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> El proyecto responde al menos a uno de los contextos de desarrollo especificados en el Plan Estratégico<sup>40</sup> y adapta al menos una de las Soluciones Clave (Signature Solution)<sup>41</sup>. 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)</li> <li>• <b>2:</b> 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)</li> <li>• <b>1:</b> 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.</li> </ul>	3	2
	1	
	<p><b>Evidencia (3)</b></p> <p>La vinculación del proyecto con el Plan Estratégico de PNUD es la siguiente:</p> <p>SP Outcome 2: SP Output 1.2.2 Signature Solutions 2</p> <p>IRFF 2.2.1.1 SDG's Targets:5.5; 10.6; 16.6; 16.7; 16.8; 17.9</p>	
<p><b>2. ¿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)</b></p> <p>Respuesta: El proyecto está vinculado al Efecto 2 del Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en Panamá (UNSDCF, por sus siglas en inglés) y del Programa de País del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) 2021-2025</p>	Si (3)	No (1)
<b>PERTINENCIA</b>		
<p><b>3. ¿Los grupos objetivos del proyecto se están quedando atrás?</b></p>	3	2
	1	

<sup>40</sup> 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

<sup>41</sup> 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.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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.</li> <li>• <b>2:</b> Los grupos destinatarios están claramente especificados, priorizando los grupos que quedan rezagados.</li> <li>• <b>1:</b> Los grupos destinatarios no están claramente especificados.</li> </ul> <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 style="text-align: center;"><b>Evidencia</b> <b>(2)</b></p> <p>El Documento de Proyecto señala acciones concretas para potenciar el empoderamiento de las mujeres Ver Prodoc- Sección Resultados y Alianzas</p>	
<p><b>4. ¿El diseño del proyecto se basa en los conocimientos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas del PNUD y otro en el pasado?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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.</li> <li>• <b>2:</b> 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.</li> <li>• <b>1:</b> 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.</li> </ul> <p>*Nota: La administración debe tomar acción o proveer una justificación de gestión sólida cuando la puntuación es 1.</p> <p>Lecciones aprendidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La formulación de marcos regulatorios en materia fiscal por sí <b>solo no son suficientes</b> para impulsar la salida de Panamá de las listas. Se requiere evidencias de su aplicación y en los procesos de intercambio de información fiscal.</li> <li>• Informar sobre los avances alcanzados y los objetivos que requieren ser alcanzados <b>demuestran</b> conocimiento, interés y preocupación por la crisis reputacional existente, lo que permite incrementar la confianza y mejorar la imagen.</li> </ul>	3	2
	1	
	<p style="text-align: center;"><b>Evidencia</b> <b>(2)</b></p> <p>El proyecto toma lecciones aprendidas de iniciativas similares, en especial del proyecto: ID 84302 de Fortalecimiento en Gestión Basada en Resultados que se lleva en conjunto con la Cancillería desde 2014.</p>	
<p><b>5. ¿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?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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)</li> <li>• <b>2:</b> 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.</li> <li>• <b>1:</b> 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.</li> </ul> <p>*Nota: La administración debe tomar acción o proveer una justificación de gestión sólida cuando la puntuación es 1.</p>	3	2
	1	
	<p style="text-align: center;"><b>Evidencia</b> <b>(2)</b></p> <p>Ver Prodoc- Sección Estrategia</p>	
<b>PRINCIPIOS</b>		
<p><b>6. ¿Aplica el proyecto un enfoque basado en los derechos-humanos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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)</li> </ul>	3	2
	1	
	<p style="text-align: center;"><b>Evidencia</b> <b>(2)</b></p> <p>El proyecto promueve principios de responsabilidad, transparencia y eficacia de la institución, así</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2:</b> 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)</li> <li>• <b>1:</b> 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</li> </ul> <p>*Nota: La administración debe tomar acción o proveer una justificación de gestión sólida cuando la puntuación es 1.</p>	como el posicionamiento del país en espacios de discusión y liderazgo internacional asociadas a la agenda 2030 y los ODS. Ver SESP	
<p><b>7. ¿Utiliza el proyecto el análisis de género en el diseño del proyecto?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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)</li> <li>• <b>2:</b> 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 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)</li> <li>• <b>1:</b> 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.</li> </ul> <p>*Nota: La administración debe tomar acción o proveer una justificación de gestión sólida cuando la puntuación es 1.</p>	3	2
	1 <b>Evidencia</b> <b>(2)</b> El Proyecto incorpora el enfoque de género de manera transversal desde el diseño para a lo largo de su ejecución, guiar las acciones a implementar. Ver SESP El proyecto es GEN2	
<p><b>9. ¿Apoyó el proyecto la resiliencia y sostenibilidad de las sociedades y/o ecosistemas?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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).</li> <li>• <b>2:</b> 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)</li> <li>• <b>1:</b> Las dimensiones e impactos de sostenibilidad y resiliencia no se consideraron adecuadamente.</li> </ul> <p>*Nota: La administración debe tomar acción o proveer una justificación de gestión sólida cuando la puntuación es 1.</p>	3	2
	1 <b>Evidencia</b> <b>(2)</b> El proyecto avanza en el posicionamiento del país en temas de importancia global asociados a la sostenibilidad social y de ecosistemas. Al querer ser líderes en la región, el sistema como un todo avanzara en lograr resultados medibles y mostrables, como herramienta para alcanzar el desarrollo sostenible y la Agenda 2020. Ver SESP	
<p><b>10. ¿Se llevó a cabo el Procedimiento de Evaluación Social y Ambiental (SESP) para identificar posibles impactos y riesgos sociales y ambientales?</b> 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.]</p>	Si	No
	Ver SESP en el Anexo 2 del Prodoc	
<b>GESTIÓN Y SEGUIMIENTO</b>		
<p><b>11. ¿Tiene el proyecto un marco de resultados sólido?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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)</li> </ul>	3	2
	1 <b>Evidencia</b> <b>(2)</b> Ver ProDoc	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2:</b> 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)</li> <li>• <b>1:</b> 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 cláusula es cierta)</li> </ul> <p>*Nota: La administración debe tomar acción o proveer una justificación de gestión sólida cuando la puntuación es 1</p>	Marco de Resultados y Cuadro de Monitoreo y Evaluación	
<p><b>12. ¿Está claramente definido el mecanismo de gobernanza del proyecto en el documento del proyecto, incluyendo la composición de la Junta del Proyecto?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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).</li> <li>• <b>2:</b> 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)</li> <li>• <b>1:</b> 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.</li> </ul> <p>*Nota: La administración debe tomar acción o proveer una justificación de gestión sólida cuando la puntuación es 1.</p>	3	2
	1	
	<p><b>Evidencia</b></p> <p><b>(2)</b></p> <p>Ver Estructura de Gobernanza en Sección VIII del ProDoc</p>	
<p><b>13. ¿Se han identificado los riesgos del Proyecto y enunciado los planes para gestionar y mitigar cada uno de los riesgos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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)</li> <li>• <b>2:</b> 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.</li> <li>• <b>1:</b> 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.</li> </ul> <p>*Nota: La administración debe tomar acción cuando la puntuación es 1.</p>	3	2
	1	
	<p><b>Evidencia</b></p> <p><b>(2)</b></p> <p>Ver los riesgos en el Anexo 2 del SESP y en el Cuadro completo de Riesgos en Anexo 3 del Prodoc</p>	
<b>EFICIENCIA</b>		
<p><b>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:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) utilizar el análisis para la teoría de cambio para explorar diferentes opciones para lograr los máximos resultados con los recursos disponibles;</li> <li>ii) utilizar un enfoque de gestión de cartera para mejorar la rentabilidad a través de sinergias con otras intervenciones;</li> <li>iii) a través de operaciones conjuntas (por ejemplo, seguimiento o adquisición) con otros socios;</li> <li>iv) compartir recursos o coordinar la entrega con otros proyectos,</li> <li>v) utilizando enfoques y tecnologías innovadoras para reducir el costo de la prestación de servicios u otros tipos de intervenciones.</li> </ul>	<p><b>Si</b></p> <p><b>(3)</b></p> <p>ii) utilizar un enfoque de gestión de cartera para mejorar la rentabilidad a través de sinergias con otras</p>	<p>No (1)</p>

(Nota: Se deben proporcionar pruebas de al menos una medida para responder afirmativamente a esta pregunta)	intervenciones;	
<b>15. ¿El presupuesto está justificado y apoyado con estimaciones válidas?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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.</li> <li>• <b>2:</b> 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.</li> <li>• <b>1:</b> El presupuesto del proyecto no se especifica en el nivel de actividad y/o no se puede capturar en un presupuesto de plurianual.</li> </ul>	3	2
	1	
	<b>Evidencia</b>  <b>(2)</b> Ver Prodoc / Plan Plurianual	
<b>16. ¿La Oficina de País/Centro Regional/Proyecto Global está recuperando plenamente los costos involucrados con la implementación del proyecto?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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 costos completos de acuerdo con las políticas vigentes del PNUD (es decir, UPL, LPL).</li> <li>• <b>2:</b> 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.</li> <li>• <b>1:</b> El presupuesto no cubre adecuadamente los costos del proyecto atribuibles al proyecto, y el PNUD está subvencionando el proyecto.</li> </ul> <p>*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. .</p>	3	2
	1	
	<b>Evidencia</b>  <b>(2)</b> Ver Plan Plurianual y Carta de Entendimiento firmada entre PNUD y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Panamá	
<b>EFICACIA</b>		
<b>17. ¿Han participado los grupos objetivo en el diseño del proyecto?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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.)</li> <li>• <b>2:</b> Existe alguna evidencia de que se ha consultado a grupos objetivo clave en el diseño del proyecto.</li> <li>• <b>1:</b> No hay evidencia de participación de los grupos objetivo durante el diseño del proyecto.</li> </ul>	3	2
	1	
	<b>Evidencia</b>  <b>(2)</b> Ver Prodoc Ver corros de intercambios con el MIRE durante el diseño del Prodoc	
<b>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?</b>	<b>Si (3)</b>  Evaluación de Medio Término en 2023	<b>No (1)</b>
<b>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.</b> <p>*Nota: La administración debe tomar acción o proveer una justificación de gestión sólida cuando la puntuación es "no".</p>	<b>Si (3)</b> El marcador es GEN 2	<b>No (1)</b>
	<b>Evidencia</b>	

## SOSTENIBILIDAD & APROPIACIÓN NACIONAL

<b>20. ¿Los asociados nacionales/regionales/globales han liderado el diseño del proyecto o han participado proactivamente en el mismo?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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.</li> <li>• <b>2:</b> El proyecto ha sido desarrollado por el PNUD en estrecha consulta con los asociados nacionales/regionales/globales.</li> <li>• <b>1:</b> El proyecto ha sido desarrollado por el PNUD con un compromiso limitado o ninguna participación de los asociados nacionales.</li> </ul>	3	2
	1	
	<b>Evidencia</b> <b>(2)</b> Elaboración conjunta del documento de Proyecto entre el Ministerio de Relaciones Exteriores y el PNUD.  Revisión de borradores del Prodoc. Reunión de LPAC	
<b>21. ¿Se identifican instituciones y sistemas clave, y existe una estrategia para fortalecer las capacidades específicas/integrales basadas en evaluaciones de capacidad realizadas?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3:</b> 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.</li> <li>• <b>2:</b> 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.</li> <li>• <b>1:</b> No se han realizado evaluaciones de las capacidades.</li> </ul>	3	2
	1	
	<b>Evidencia</b> <b>(2)</b> Ver componente 3 del proyecto en el Prodoc.  En el PRODOC se reflejan acciones destinadas al fortalecimiento del recurso humano de la institución	
<b>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?</b>	<b>Si (3)</b> Es un proyecto NIM	<b>No (1)</b>
<b>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)?</b>	<b>Si (3)</b> Ver Prodoc	<b>No (1)</b>

## ANEXO 2. MODELO DE DIAGNÓSTICO SOCIAL Y AMBIENTAL

(Formato SESP 2021, Versión 1)

<b>Información sobre el proyecto</b>	
1. Título del proyecto	“Plan Misión Panamá: Recuperando la Imagen País y el Posicionamiento Internacional de Panamá como herramientas para alcanzar el desarrollo sostenible, transparente e inclusivo del país”
2. Número del proyecto	Award 00139174 / Output 00129007
3. Ubicación (mundial/región/país)	Mesoamérica, América Latina, Panamá

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

*(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).*

#### **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<sup>42</sup>**

La Declaración de entendimiento común sobre los enfoques basados en los derechos humanos de Cooperación al Desarrollo y Programación (de la interpretación común) de la ONU fue adoptada por el Grupo de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (UNSDG) por sus siglas en inglés en 2003. El propósito de desarrollar un entendimiento común era garantizar que las agencias de la ONU, fondos y programas de aplicar un enfoque basado en los derechos humanos, en consonancia con los procesos comunes de programación a nivel mundial y regional, y en especial en los países en relación con la CCA y el UNSDCF.

<sup>42</sup> La Declaración de la ONU sobre la Interpretación Común de los Enfoques para la Cooperación y Programación del Desarrollo basados en los Derechos Humanos (la Interpretación Común) busca asegurar que los organismos, los fondos y los programas de la ONU apliquen un enfoque coherente basado en los derechos humanos a los procesos comunes de programación a niveles mundial y regional, y especialmente a nivel de cada país, en relación con el CCA y el MANUD. Según la interpretación común:

- Todos los programas de cooperación, políticas y asistencia técnica para el desarrollo deben promover la materialización de los derechos humanos tal y como se expone en la Declaración Universal de Derechos Humanos y otros instrumentos internacionales relacionados con el tema.
- Los estándares sobre derechos humanos que forman parte de la Declaración Universal de Derechos Humanos y otros instrumentos relacionados con el tema, y los principios que emanan de ellos, orientan la totalidad de la cooperación y programación para el desarrollo en todos los sectores y en todas las etapas del proceso.
- La cooperación para el desarrollo contribuye a la formación de las capacidades de los "garantes de derechos" para cumplir con sus obligaciones y/o de los "titulares de derechos", de reivindicarlos.

Vea más en <http://hrbportal.org/the-human-rights-based-approach-to-development-cooperation-towards-a-common-understanding-among-un-agencies>.

Esta Declaración de entendimiento común se refiere específicamente a un enfoque de derechos humanos basada en la cooperación al desarrollo y programación para el desarrollo de los organismos de las Naciones Unidas, y se basa en 3 lineamientos:

1. Todos los programas de cooperación para el desarrollo, las políticas y la asistencia técnica deben promover la realización de los derechos humanos tal como se establece en la Declaración Universal de Derechos Humanos y otros instrumentos internacionales de derechos humanos.
2. las normas de derechos humanos contenidas en, y los principios derivados de la Declaración Universal de Derechos Humanos y otros instrumentos internacionales de derechos humanos orientan toda la cooperación para el desarrollo y la programación en todos los sectores y en todas las fases del proceso de programación.
3. La cooperación al desarrollo contribuye al desarrollo de las capacidades de los "titulares de deberes para cumplir con sus obligaciones y / o de titulares de derechos" para reclamar sus derechos.

En base a lo anterior, el proyecto se enmarca en estos lineamientos de la siguiente manera:

1. En un enfoque basado en los derechos humanos para la programación y la cooperación para el desarrollo, el objetivo de todas las actividades es contribuir directamente a la realización de uno o varios derechos humanos. En ese sentido, y tomando en cuenta la Declaración Universal de Derechos Humanos y otros instrumentos internacionales de derechos humanos orientan toda la cooperación para el desarrollo y la programación, el presente proyecto contribuye directamente a la realización de los siguientes derechos:

- Universalidad e inalienabilidad: Los derechos humanos son universales e inalienables. Todas las personas en todas partes del mundo tienen derecho a ellas. La persona humana en los que son inherentes no puede renunciar a ellos voluntariamente.
- La indivisibilidad: Los derechos humanos son indivisibles. Ya sea de naturaleza civil, cultural, económica, política o social, todos ellos son inherentes a la dignidad de toda persona humana. En consecuencia, todos ellos tienen el mismo estatus como derechos, y no pueden ser clasificados, a priori, en un orden jerárquico.
- Interdependencia e interrelación. La realización de un derecho a menudo depende, en su totalidad o en parte, de la realización de los demás. Por ejemplo, la realización del derecho a la salud puede depender, en determinadas circunstancias, de la realización del derecho a la educación o del derecho a la información.
- La igualdad y la no discriminación: Todos los individuos son iguales como seres humanos y en virtud de la dignidad intrínseca de cada persona humana. Todos los seres humanos tienen derecho a sus derechos humanos sin discriminación de ningún tipo, como la raza, color, sexo, origen étnico, edad, idioma, religión, opinión política o de otra índole, origen nacional o social, discapacidad, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición explicada por los órganos de tratados de derechos humanos.
- Participación e inclusión: Toda persona y todos los pueblos tienen derecho a la participación activa, libre y significativa en, a contribuir y disfrutar del desarrollo civil, económico, social, cultural y político en el que se pueden realizar los derechos humanos y las libertades fundamentales.
- Rendición de cuentas y estado de derecho: Los Estados y otros titulares de deberes deben responder por el cumplimiento de los derechos humanos. En este sentido, tienen que cumplir con las normas legales y normas consagrados en los instrumentos de derechos humanos. En caso de que no lo hacen, los titulares de derechos agraviados tienen derecho a iniciar un procedimiento de reparación adecuada ante un tribunal o juzgado competente de conformidad con las normas y procedimientos establecidos por la ley.

2. Los programas de cooperación para el desarrollo contribuyen al desarrollo de las capacidades de los titulares de deberes para cumplir con sus obligaciones y de los "titulares de derechos" para reclamar sus derechos.

En un enfoque de derechos humanos derechos humanos determinan la relación entre los individuos y grupos con demandas válidas (titulares de derechos) y agentes estatales y no estatales con obligaciones correlativas (titulares de deberes). Identifica los titulares de derechos (y sus derechos) ya los titulares de deberes correspondientes (y sus obligaciones) y trabaja en el fortalecimiento de las capacidades de los titulares de derechos para hacer sus reivindicaciones, y de los titulares de deberes para cumplir con sus obligaciones.

Los resultados del proyecto apuntan al cumplimiento de derechos humanos de carácter económico, sociales y ambientales. El proyecto promueve principios de responsabilidad, transparencia y eficacia de las instituciones y del país en su conjunto de forma tal de incidir en la imagen del país y en su posicionamiento en temas emergentes asociados al desarrollo sostenible. Se potencia la identificación de buenas prácticas que puedan ser exportables y materializadas para posicionar al país como líder en la región.

***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 formulación para su ejecución a fin de guiar las acciones a implementar.

El proyecto busca empoderar y generar capacidades en el grupo de mujeres que labora en el servicio exterior a los fines de incrementar la representación de mujeres en espacios de negociación y posicionamiento del país.

El Proyecto incorpora el enfoque de género de manera transversal a lo largo de su ejecución a fin de guiar las acciones a implementar teniendo en cuenta las siguientes dimensiones:

- Inklusiva: se busca incorporar los intereses y necesidades de hombres y mujeres, favoreciendo la igualdad de oportunidades en la participación y la toma de decisiones y garantizando la igualdad en el acceso y manejo de los recursos tanto monetarios, como de formación y materiales.
- Analítica: en el diseño, implementación y evaluación se incluyen, siempre que sea posible, indicadores y datos desagregados por sexo, etnia y edad, analizando las diferencias existentes en las situaciones estudiadas, proponiendo la implementación de acciones y midiendo el progreso en los resultados. Cuando se realicen estudios de situación o diagnósticos se establece, en su caso, la existencia de diferencias entre hombres y mujeres exponiendo cómo los problemas detectados les afectan de modo diferencial.
- Práctica o de acción: se realizan intervenciones focalizadas orientadas a incidir en la situación de las mujeres. En donde sea aplicable, el contenido de las capacitaciones que se desarrollan se contemplarán las necesidades e intereses diferenciales de hombres y mujeres, favoreciendo la igualdad en la participación. En el desarrollo de capacidades de las y los funcionarios públicos se implementarán módulos de igualdad de género de manera que se favorezcan capacidades para su transversalización en el Ministerio de Relaciones Exteriores. A las acciones de comunicación y difusión se incorporará un lenguaje inclusivo y no sexista, y se mantendrá el balance de las imágenes de hombres y mujeres utilizadas, sin reproducir estereotipos de género.

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

Uno de los temas donde Panamá intenta posicionarse como líder en la región y global es el manejo de la sostenibilidad ambiental en el país. El proyecto buscará capitalizar estas experiencias y promover el intercambio Sur-Sur para la transferencia de conocimiento en esta área.

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

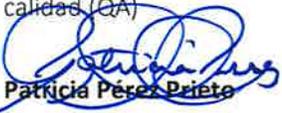
Aunado al Plan de Monitoreo y Evaluación que incorpora un seguimiento continuo al proyecto y rendición de cuentas tanto a nivel de junta de proyecto como a través de las plataformas del PNUD (transparencia, etc.) y del Ministerio de Relaciones Exteriores.

**Parte B: Identificación y gestión de los riesgos sociales y ambientales**

<p><b>PREGUNTA 2:</b> ¿Cuáles son los posibles riesgos sociales y ambientales?</p> <p>Nota: Describa brevemente los posibles riesgos sociales y ambientales identificados en el Adjunto 1 – Lista de verificación del diagnóstico de riesgos (sobre la base de las respuestas afirmativas (Sí)).</p>	<p><b>PREGUNTA 3:</b> ¿Cuál es el nivel de importancia de los posibles riesgos sociales y ambientales?</p> <p>Nota: Responda las preguntas 4 y 5 a continuación antes de pasar a la pregunta 5</p> <p>El nivel de importancia de los riesgos sociales y ambientales es <b>bajo</b> y se trabajará sobre la implementación de medidas de mitigación específicas para cada uno de ellos.</p>			<p><b>PREGUNTA 6:</b> ¿Qué medidas de evaluación y gestión social y ambiental se han tomado y/o se requieren para abordar los posibles riesgos (para riesgos de importancia moderada a alta)?</p> <p>N/A</p>
<p><i>Descripción del riesgo</i></p>	<p><i>Impacto y probabilidad (1-5)</i></p>	<p><i>Importancia (baja, moderada, alta)</i></p>	<p><i>Comentarios</i></p>	<p><i>Descripción de las medidas de evaluación y gestión según se reflejan en el diseño del proyecto. Si se requiere una ESIA o SESA, tome en cuenta que deben considerar todos los posibles impactos y riesgos.</i></p>
<p><b>Riesgo 1:</b> El MIRE no cuenta con las capacidades necesarias para cumplir con las obligaciones del proyecto.</p>	<p>I = 1 P = 2</p>	<p>Baja</p>	<p>Los beneficiarios directos de varias acciones de modernización desarrolladas por el proyecto dependen de la dinámica de trabajo de los funcionarios/as.</p> <p>El fortalecimiento de las capacidades del funcionariado para mejorar sus conocimientos en las materias de su competencia vinculadas con el proyecto es de especial relevancia para lograr los resultados esperados y asegurar que los garantes de derechos (funcionarios del MIRE) cuenten con las capacidades necesarias para cumplir con sus obligaciones en este proyecto.</p> <p>El proyecto avanzara en un proceso de desarrollo de capacidades tanto operativas como técnicas.</p>	

	<b>PREGUNTA 4: ¿Cuál es la categorización general del riesgo del proyecto?</b>		
	Marque el recuadro correspondiente a continuación.		<b>Comentarios</b>
	<i>Riesgo bajo</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	<i>Riesgo moderado</i>	<input type="checkbox"/>	
	<i>Riesgo alto</i>	<input type="checkbox"/>	
	<b>PREGUNTA 5: Sobre la base de los riesgos identificados y su categorización, ¿cuáles son los requisitos relevantes de los SES?</b>		
	Marque todos los que aplican.		<b>Comentarios</b>
	<i>Principio 1: Derechos humanos</i>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	<i>Principio 2: Equidad de género y empoderamiento de la mujer</i>	<input type="checkbox"/>	
	<i>1. Conservación de la biodiversidad y gestión de los recursos naturales</i>	<input type="checkbox"/>	
	<i>2. Mitigación y adaptación al cambio climático</i>	<input type="checkbox"/>	
	<i>3. Seguridad y salud de la comunidad y condiciones laborales</i>	<input type="checkbox"/>	
	<i>4. Patrimonio cultural</i>	<input type="checkbox"/>	
	<i>5. Desplazamiento y reasentamiento</i>	<input type="checkbox"/>	
	<i>6. Pueblos indígenas</i>	<input type="checkbox"/>	
	<i>7. Prevención de la contaminación y uso eficiente de los recursos</i>	<input type="checkbox"/>	

**Aprobación definitiva**

Firma	Fecha	Descripción
<p>Asesor de certificación de calidad (QA)</p>  <p><b>Patricia Pérez Prieto</b> Oficial de Programa</p>	<p>15/11/21</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><b>Maria del Carmen Sacasa</b> Representante Residente</p>	<p>15/11/21</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 en asuntos de QA. La firma final confirma que han “visado” el SESP antes de enviarlo al CEP.</p>
<p>Presidente del PAC</p>  <p><b>Aleida Ferreyra</b> Representante Residente Adjunta</p>	<p>15/11/21</p>	<p>Presidente del CEP 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 CEP.</p>

Lista de verificación de los posibles <u>riesgos</u> sociales y ambientales	Respuesta (Sí/No)
<p><b>INSTRUCCIONES:</b> 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.</p>	
<p><b>Principio Fundamental: No dejar a Nadie Atrás</b> <b>Derechos humanos</b></p>	<p><b>Respuesta (Sí/No)</b></p>
<p>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)?</p>	<p>No</p>
<p>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?</p>	<p>Si</p>
<p>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?</p>	<p>No</p>
<p>¿El proyecto podría implicar o conducir a:</p>	
<p>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?</p>	<p>No</p>
<p>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?<sup>43</sup></p>	<p>No</p>
<p>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?</p>	<p>No</p>
<p>P.7 la intensificación de conflictos o la generación de violencia entre comunidades e individuos afectados?</p>	<p>No</p>

<sup>43</sup> 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)
<b>Igualdad de género y empoderamiento de la mujer</b>	
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
¿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
<b>Sostenibilidad ambiental y Resiliencia:</b> 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.	
<b>Rendición de Cuentas</b>	
¿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?	No
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
<b>Estándares a nivel de proyecto</b>	

Lista de verificación de los posibles <u>riesgos</u> sociales y ambientales	Respuesta (Sí/No)
<b>Estándar 1: Conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales</b>	
¿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
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? <sup>44</sup>	No
1.13 el uso de recurso genéticos (es decir, recolección y/o cosecha, desarrollo comercial)? <sup>45</sup>	No

<sup>44</sup> Referirse a la [Convención de Diversidad Biológica](#) y su [Protocolo sobre Biodiversidad de Cartagena](#)

<sup>45</sup> 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)
1.14 preocupaciones ambientales transfronterizas o mundiales potencialmente adversas?	No
<b>Estándar 2: Cambio climático y Riesgo de Desastre</b>	
¿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
<b>Estándar 3: Seguridad y salud de la comunidad y condiciones laborales</b>	
¿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

Lista de verificación de los posibles <u>riesgos</u> sociales y ambientales	Respuesta (Sí/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
<b>Estándar 4: Patrimonio cultural</b>	
¿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
<b>Estándar 5: Desplazamiento y reasentamiento</b>	
¿El proyecto podría implicar o conducir a:	
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? <sup>46</sup>	No

<sup>46</sup> 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)
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
<b>Estándar 6: Pueblos indígenas</b>	
¿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
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

Lista de verificación de los posibles <u>riesgos</u> sociales y ambientales	Respuesta (Sí/No)
<b>Estándar 7: Condiciones laborales y de los trabajadores</b>	
<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
<b>Estándar 8: Prevención de la contaminación y uso eficiente de los recursos</b>	
<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 <a href="#">Convenio de Estocolmo</a> sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes, el Protocolo de Montreal, la <a href="#">Convención de Minamata</a>, <a href="#">la Convención de Basilea</a>, <a href="#">la Convención de Rotterdam</a>.</i>	No
8.5 la aplicación de pesticidas que pueden tener efectos negativos sobre el medioambiente o la salud humana?	No

Lista de verificación de los posibles <u>riesgos</u> sociales y ambientales	Respuesta (Sí/No)
8.6 el consumo de cantidades considerables de materias primas, energía y/o agua?	No

### ANEXO: 3

**Análisis de Riesgo:** Utilice el modelo de Registro de Riesgos ([Risk Log template](#)). Refiérase a la Descripción del Registro del Riesgo ([Deliverable Description of the Risk Log](#)) para obtener instrucciones al respecto.

#	Descripción del riesgo	Fecha de Identificación	Tipo (Ambiental, Financiero, Operativo, Organizacional, Político, Regulatorio, Estratégico, Otro)	Descripción del efecto del riesgo. Probabilidad (P) e Impacto (I) 1: bajo. 5: alto	Medidas de mitigación / Respuesta de la Administración	Propietario (Quien debe mantener vigilado el riesgo)	Presentado / Actualizado por
1	La ejecución de la Estrategia Comunicacional no impacta en la imagen y posicionamiento internacional.	10/10/2021	Operacional	P= 2; I= 4 No se logran los objetivos de posicionamiento	La estrategia será evaluada en la evaluación de mitad de periodo del proyecto.	MIRE -- PNUD	MIRE -- PNUD
2	No se dispone de recursos financieros y humanos necesarios para la implementación de los productos y las actividades planificadas.	10/10/2021	Financiero	P= 1; I= 5 Existe la voluntad política para dotar oportuna y adecuadamente al Ministerio de Relaciones Exteriores de los recursos financieros, humanos, de equipamiento y tecnológicos para enfrentar los retos derivados de la gestión de riesgo reputacional del país. De no existir los recursos, no podrá implementarse el proyecto, por lo tanto, no se podrán sumar esfuerzos para recuperar la imagen y posicionamiento de Panamá.	Se reciben los aportes necesarios para la realización de actividades contempladas en el Plan de Trabajo Multianual. La Unidad de Coordinación del proyecto es efectiva y eficiente en el uso de los recursos asignados.	MIRE -- PNUD	MIRE -- PNUD

#	Descripción del riesgo	Fecha de Identificación	Tipo (Ambiental, Financiero, Operativo, Organizacional, Político, Regulatorio, Estratégico, Otro)	Descripción del efecto del riesgo. Probabilidad (P) e Impacto (I) 1: bajo. 5: alto	Medidas de mitigación / Respuesta de la Administración	Propietario (Quien debe mantener vigilado el riesgo)	Presentado / Actualizado por
3	Dificultades en lograr una narrativa coherente y sinergias de esfuerzos debido a dificultades en el proceso de alineación y armonización entre las instituciones.	10/10/2021	Estratégico	P= 3; I= 5 El no contar con una narrativa coherente y sinergias entre las instituciones que pueden contribuir al establecimiento y difusión de la imagen única de país no podrá logarse el posicionamiento esperado.	El proyecto establecerá mecanismos para involucrar a los organismos con presencia en espacios de actuación internacional para trabajar de forma mancomunada en el establecimiento de la imagen única de país y en la estrategia de posicionamiento.	MIRE -- PNUD	MIRE -- PNUD
4	El MIRE no cuenta con las capacidades necesarias para cumplir con las obligaciones del proyecto.	10/10/2021	Sociales y Ambientales (SES)	P= 2; I= 5 El no contar con las capacidades necesarias obstaculizará la ejecución de los planes de trabajos y estrategias de intervención, afectando así la posibilidad de producir cambios sostenibles	Durante la implementación del proyecto se generarán y consolidarán capacidades de gestión de proyectos. Al inicio del proyecto se contratará personal para generar esas capacidades y transferir las mismas al ministerio. De forma operativa, el proyecto promoverá la implementación de herramientas tecnológicas que permitan mejorar las capacidades de implementación del MIRE.	MIRE -- PNUD	MIRE -- PNUD
5	La Unidad de Coordinación del proyecto está poco familiarizada con las políticas, normas y procedimientos del PNUD; las autoridades tienen conocimiento limitado sobre el rol y	10/10/2021	Operativo	P= 4; I= 3 Incremento en los tiempos de ejecución de procesos y reducción en la eficacia del manejo de la información.	Al inicio del proyecto se llevará a cabo un taller de inicio para la presentación, explicación y entrenamiento en procesos PNUD y aclarar roles y funciones dentro de cada uno de ellos.	MIRE -- PNUD	MIRE -- PNUD

#	Descripción del riesgo	Fecha de Identificación	Tipo (Ambiental, Financiero, Operativo, Organizacional, Político, Regulatorio, Estratégico, Otro)	Descripción del efecto del riesgo. Probabilidad (P) e Impacto (I) 1: bajo. 5: alto	Medidas de mitigación / Respuesta de la Administración	Propietario (Quien debe mantener vigilado el riesgo)	Presentado / Actualizado por
	responsabilidades de las partes involucradas en la ejecución del proyecto, acuerdos de gestión, soportes disponibles y responsabilidades adquiridas (reportes trimestrales y anuales, auditorías, evaluación de avances, calendarios de pagos, entre otras)						
6	Cambio de autoridades impactará en las prioridades lo que pueden afectar la alineación con los objetivos y contenido del proyecto	10/10/2021	Estratégico / Organizacional	P= 2; I= 4 Baja ejecución del proyecto impactando en los resultados que puedan ser alcanzados	Debido a que la recuperación de la imagen y reputación de Panamá es considerada un asunto de Estado que trasciende a las autoridades de periodos determinados, la unidad de coordinación presentara a nuevas autoridades los avances del proyecto y se realizaran ajustes necesarios para su continuidad	MIRE -- PNUD	MIRE -- PNUD

## ANEXO 4

### REQUISITOS PREVIOS PARA LOS ASOCIADOS DE IMPLEMENTACIÓN

<b>Aplicabilidad:</b> Esta sección de 'Requisitos previos para la asociación' debe completarse para todos los socios del PNUD, independientemente de si son IPs, RPs, otros socios o beneficiarios de subvenciones.						
<b>Responsabilidad y Plazos:</b> El Desarrollador del Proyecto debe completar estos “requisitos previos para la asociación” lo más pronto posible en la fase de diseño del proyecto para garantizar de que el socio propuesto no es una organización vetada y que no participa en prácticas incompatibles con el código de ética y los estándares sociales y ambientales del PNUD.						
<b>Antecedentes (una vez colocada la información aquí no será necesario ingresarla nuevamente en el PCAT)</b>						
Región	Latino América y el Caribe					
Oficina	Panamá					
Inicio del Programa/Proyecto	15 de noviembre de 2021					
Fin del Programa/Proyecto	31 de diciembre de 2025					
Nombre del Socio	Ministerio de Relaciones Exteriores					
Presupuesto del Socio para este proyecto (USD)	\$12,000,000.00					
ERM Categoría de Riesgo (Gestión de Riesgos Empresariales)	Riesgo abordado	P. #	Preguntas de Requisitos previos para la asociación	Que revisar para determinar la respuesta	Respuesta	Acción Requerida
Regulatorio (6.3, FRR)	Violation of UN sanctions	1	¿Se encuentra la organización incluida en la lista consolidada de sanciones del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, en la lista de sanciones de proveedores del PNUD o en la Lista de inelegibilidad del Mercado Global de las Naciones Unidas?	<a href="#">UN Sanctions List</a>	No	Ir a la pregunta 2
				<a href="#">UNDP Vendor Sanctions List</a>		
				<a href="#">UN Global Marketplace Ineligibility List (accessible to UNDP Buyer Roles)</a>		
						<b>Comments</b>
Estratégico (7.5 Código de Conducta y Ética), Social y	Violación de principios de programación y	2	¿Existe alguna evidencia creíble de que la organización comete de manera persistente actos que violan: (i) los estándares sociales y ambientales del PNUD	* Búsqueda en internet o prensa * Evaluaciones o valoraciones de donantes * Críticas significativas proveniente de	No se encontraron evidencias	

ERM Categoría de Riesgo (Gestión de Riesgos Empresariales)	Riesgo abordado	P. #	Preguntas de Requisitos previos para la asociación	Que revisar para determinar la respuesta	Respuesta	Acción Requerida
Ambiental (1.1-1.12)	estándar es éticos		(derechos humanos, igualdad de género, condiciones laborales, estándares de sostenibilidad ambiental); o (ii) el código de conducta o estándares éticos hasta tal punto que la asociación del PNUD con la organización no se pueda gestionar ni justificar de forma adecuada?	donantes / CSOs / medios de comunicación / redes sociales u otros socios importantes del PNUD a nivel local o mundial * Críticas significativas proveniente de organismos gubernamentales / partidos políticos		
Estratégico (7.6 Opinión Pública y Medios)	Daño a la reputación del PNUD	3	Después de una búsqueda de informes de evaluación de donantes o en Internet ¿Se ha encontrado alguna publicidad adversa creíble y significativa o controversia sobre la organización que podría dañar la reputación del PNUD por asociación hasta tal punto que la asociación no se pueda gestionar ni justificar de forma adecuada?	que hacen que la asociación con el PNUD sea políticamente sensible * Eventos públicos locales o globales recurrentes contra la organización (por ejemplo: manifestaciones locales, protestas en línea, etc.) * Caso legal relevante en curso / en la corte, etc..	No se encontraron artículos de publicidad o noticias adversas a la imagen del Ministerio de Relaciones Exteriores.	
Regulatorio (6.3, FRR)	Ausencia de Neutralidad	4	Si el Socio es una CSO / ONG o una organización del sector privado, ¿existe alguna evidencia creíble de que la organización tenga afiliaciones políticas que puedan comprometer la neutralidad del PNUD, percibida o real, de una manera que no se pueda gestionar ni justificar de forma adecuada?		N/A	
Financiero (2.3 Corrupción y fraude); Estratégico (7.5 Código de	Fraude, corrupción y daño potencial a la reputación del PNUD	5	¿Existe algún historial de fraude, corrupción, lavado de dinero, financiamiento al terrorismo o similares, y/o posibles Conflictos de Intereses (Col) con esta organización? ¿Han sido éstos revisados y resueltos	* Búsqueda en internet o prensa sobre situaciones de fraude * Evaluaciones o valoraciones de donantes sobre situaciones de	No se encontraron evidencias	

ERM Categoría de Riesgo <small>(Gestión de Riesgos Empresariales)</small>	Riesgo abordado	P. #	Preguntas de Requisitos previos para la asociación	Que revisar para determinar la respuesta	Respuesta	Acción Requerida
Conducta y Ética)			satisfactoriamente, o si no, pueden ser adecuadamente gestionado o justificado en el contexto de este proyecto? (Considere aspectos tales como si la organización emplea a cualquier persona que ocupe actualmente algún puesto en el PNUD o en la ONU, o a cualquier persona que esté relacionada por sangre o afinidad con algún miembro del personal del PNUD o de la ONU)	fraude * Discusiones y/o documentos, y/o confirmación escrita del Socio que revele conflicto de intereses o tales relaciones.		
<b>Conclusión sobre los 'requisitos previos para la asociación' y próximos pasos</b>				<b>Proceda con este socio. Continúe con la 'Sección 2: Alcance de la Evaluación de Capacidad'</b>		

Herramienta de Evaluación de Capacidad de los Socios - Paso 2: Alcance de la Evaluación de Capacidad – aplicable a todos los socios.

**Objetivo:** Esta herramienta de 'Alcance de la Evaluación de la Capacidad' está diseñada para ayudarlo a identificar las evaluaciones de la capacidad de los socios que ayudarán a gestionar los riesgos derivados del compromiso del PNUD con los IPs, RPs u otros socios. Lo guiará a través de una serie de preguntas y, basado en sus respuestas, le indicará las evaluaciones de capacidad que deben completarse, incluidas las microevaluaciones HACT.

**Aplicabilidad:** Este 'Alcance de la Evaluación de la Capacidad' debe completarse para todos los socios del PNUD, independientemente de si son IPs, RPs o socios del sector privado que cumplen otras funciones.

**Responsabilidad y Plazos:** El Desarrollador del Proyecto debe completar este 'Alcance de la Evaluación de la Capacidad' lo antes posible en la fase de Diseño del Proyecto para asegurarse de que las Evaluaciones de la Capacidad necesarias sean identificadas con anticipación y se realicen los arreglos para su finalización oportuna.

Antecedentes (la información proviene de la hoja de "Requisitos Previos para la Asociación")

Región	Latino América y el Caribe	Comentarios: (Opcional)
Oficina	Panamá	
Inicio del Programa/Proyecto	15 de noviembre 2021	
Fin del Programa/Proyecto	31 de diciembre 2025	
Nombre del Socio	Ministerio de Relaciones Exteriores	
Presupuesto del Socio para este proyecto (USD)	\$12,000,000.00	

Preguntas de Alcance de la Evaluación de Capacidad

**Seleccione las respuestas del menú desplegable**

1. ¿Es este un proyecto humanitario que requiere una evaluación rápida de la capacidad de las CSO / ONG asociadas?

No

2. ¿Cuál es el rol de esta organización en este proyecto?

Asociado en la Implementación Gubernamental

3. ¿Cuál es la naturaleza de esta organización? (Gubernamental, CSO etc)

Gubernamental

4. ¿La organización recibirá más de US \$ 300,000.00 durante el Período del Programa/ Proyecto?

Si

5. ¿Se ha realizado una evaluación de la capacidad de los socios (incluida la microevaluación HACT) durante el período del programa? No

6. ¿El socio implementará actividades de construcción? No

7. ¿El socio entregara subvenciones en nombre del PNUD? No

Si no encuentra las evaluaciones que espera, actualice sus respuestas a las preguntas anteriores comenzando con P1.

Evaluaciones de Capacidad necesarias para este IP:

No se realizará microevaluación HACT ya que no se llevarán a cabo pagos directos o transferencia de efectivo.

**Conclusión: No se necesitan evaluaciones de capacidad. No se requiere de acciones adicionales**

---

## ANEXO: 5

### CARTA DE ENTENDIMIENTO PARA EL APOYO AL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES (MIRE) 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](#).

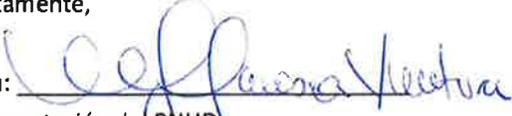
2. Es importante destacar que, a nivel de gestión de proyectos, los términos "ejecución" bajo las modalidades operacionales no armonizadas, incluidos los proyectos mundiales y regionales, e "implementación" bajo las modalidades operacionales armonizadas, tienen el mismo significado, es decir, gestión 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".

Estimada Viceministra:

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 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 la 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 detallan 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: 15 Nov. 2021

Firma: 

Por el Gobierno

**Dayra Carrizo Castillero**

Viceministra de Relaciones Exteriores (MIRE)

Fecha: 15 / 11 / 2021

## 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 Relaciones Exteriores (MIRE), institución designada por el Gobierno de Panamá y funcionarios 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 con el Award 00139174: denominado: “Plan Misión Panamá: Recuperando la Imagen País y el Posicionamiento Internacional de Panamá como herramientas para alcanzar el desarrollo sostenible, transparente e inclusivo del país”
2. De acuerdo con las disposiciones de la carta de acuerdo y con el Award 00139174: denominado: “Plan Misión Panamá: Recuperando la Imagen País y el Posicionamiento Internacional de Panamá como herramientas para alcanzar el desarrollo sostenible, transparente e inclusivo del país”, 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 a 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 a 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 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 Relaciones Exteriores (MIRE) 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. Este gasto queda fuera de la auditoría y, por consiguiente, no será examinado por los auditores. Esta limitación del ámbito no deberá utilizarse como motivo para emitir una opinión con salvedades acerca del CDR.

---

## ANEXO: 6

### Términos de Referencia de las principales posiciones gerenciales

#### Director (a) de Proyecto

El Director(a) de Proyecto será designado(a) por el/la Ministro (a). Sera responsable de:

- Representar a la UCP proyecto en las reuniones de la Junta Directiva de proyecto.
- Asegurar que la ejecución del proyecto se realiza en seguimiento a el marco de resultados aprobado y en conformidad con las normas y procedimientos establecidos por el PNUD.
- Canalizar las contribuciones
- Proporcionar directrices al Coordinador (a) de proyecto.

#### Coordinador(a) del Proyecto:

Bajo la supervisión del Director (a) de Proyecto, el Coordinador(a) de Proyecto estará a cargo de la Unidad de Coordinación del proyecto. Entre sus funciones destacan:

- Supervisar la implementación del proyecto y el uso eficiente y transparente de los recursos
- Facilitar los procedimientos operacionales con el PNUD y MIRE
- Asegurar que la implementación del proyecto es cónsona con el documento de proyecto y los planes de trabajo aprobados por la Junta Directiva
- Apoyar los procesos de evaluación y auditoria
- Supervisar las actividades de los miembros de la Unidad de coordinación del Proyecto
- Preparar los términos de referencia para los consultores externos, supervisar y coordinar su trabajo, revisar y aprobar sus productos
- Asegurar que el proyecto se implemente con la participación de los actores identificados como prioritarios
- Llevar a cabo el monitoreo continuo y periódico de los impactos del proyecto, en relación con los logros previstos
- En conjunto con el Garante del Proyecto, asegurar que el proyecto se implemente de acuerdo a los documentos estratégicos establecidos
- Asegurar que el enfoque transversal de genero se incorpore en las acciones del proyecto
- Preparar los reportes de progreso trimestrales y anuales
- Preparar los planes de trabajo anual para la aprobación por parte de la Junta Directiva
- Identificar los riesgos que podrían afectar el logro de los resultados, y definir y aplicar las medidas de gestión de riesgo correspondientes

**Monitor de Proyecto:** Bajo la dirección del Coordinador del Proyecto el especialista en monitoreo de proyectos apoyara las funciones de implementación y seguimiento del plan de monitoreo del proyecto, involucrando a las áreas técnicas y administrativas del proyecto, para reportar sobre el avance de las actividades formuladas en el POA y los indicadores del marco lógico del Proyecto. De igual forma, elaborara las herramientas y procedimientos de recopilación de datos y la elaboración de los informes trimestrales y anuales con los resultados del monitoreo del avance del proyecto y las recomendaciones. Entre otras funciones, será responsable por la identificación y recopilaciones de lecciones aprendidas y buenas prácticas.

#### Asistente del Proyecto:

Bajo la supervisión del Coordinador (a) de Proyecto, el Asistente de Proyecto tendrá entre sus funciones apoyar procesos administrativos y logísticos para la efectiva implementación del proyecto.

---

## ANEXO: 7

### Indicadores Globales

Existen una serie de indicadores e índices internacionales que de forma directa o aproximada dan cuenta sobre la percepción y posicionamiento de Panamá en la esfera internacional.

#### *Percepción de la marca país*

Brand Finance, genera dos tipos de reportes: **el índice de fortaleza de la marca país**, el cual se basa en datos suministrados por el Fondo Monetario Internacional, el Instituto Internacional de Gestión para el Desarrollo, y el Foro Económico Mundial, entre otros; y **el índice de Poder Blando Global** (Global Soft Power Index), lanzado por primera vez en 2020, basado en una encuesta de percepciones en relación a la familiaridad, reputación e influencia general de marcas nacionales en relación a negocios y comercio, gobernabilidad, relaciones internacionales, cultura y legado, media y comunicaciones, educación y ciencias, y personas y valores. El concepto de “poder blando” es un método alternativo de la política exterior de las Naciones para ganar el apoyo de otros. Este “poder blando”, y las estrategias asociadas, contribuyen a crear percepciones positivas y duraderas, y por ende, establecer el mejor posicionamiento competitivo posible. Panamá fue evaluada por primera vez en 2021, alcanzando el puesto 60 (puntuación de 32.0) sobre 105 Naciones evaluadas<sup>47</sup>.

La imagen del país sobre las marcas nacionales y la economía en su conjunto es ampliamente reconocida. En el mercado global, **la imagen es un activo importante que promueve las inversiones, otorga valor agregado a las exportaciones y atrae turistas y migrantes calificados**. Es posible observar el impacto de la publicación de los papeles de Panamá sobre la marca país al observar que Panamá pasó del puesto 69 en 2014 a el puesto 72 en el 2015<sup>48</sup>. En 2020, la pandemia el COVID-19 afectó el valor de la marca país. Panamá pasó de una posición 63 en 2019 a la posición 70 en 2020<sup>49</sup>.

#### *Facilidad de Negocios y Competitividad*

El reporte “**Doing Business**” del Banco Mundial compara las regulaciones que promueven la eficiencia y soportan la libertad de negocio en 190 economías mundiales. Fue diseñado como una herramienta para que los Gobiernos puedan utilizarlo para desarrollar políticas regulatorias que faciliten el desarrollo económico del país, tanto para la atracción de inversiones como para el impulso de la producción nacional. En 2020 Panamá fue posicionada en el rango de “facilidad para hacer negocios” (easy of doing Business) en el **puesto 86 de 190** economías evaluadas, por debajo de Chile, México, Colombia, Jamaica, Costa Rica y Perú<sup>50</sup>.

Por otro lado, en materia **de competitividad**, el World Economic Forum en su *Informe Global de Competitividad 2019*<sup>51</sup>, considera, entre otros **aspectos, transparencia, crimen organizado, y la estabilidad macroeconómica**. Panamá se encuentra en la posición **66 de 141 economías** evaluadas con una puntuación de 61.6, lo que representa una desmejora con respecto a 2018. En mejor posición frente a este índice se encuentran las siguientes economías latinoamericanas: Chile, México, Uruguay, Colombia, Costa Rica y Perú.

---

<sup>47</sup> Brand Finance. 2021 Global Soft Power Index 2021. <https://brandirectory.com/globalsoftpower/download/brand-finance-global-soft-power-index-2021.pdf>.

<sup>48</sup> Brand Finance. 2020. Nation Brands 2015. [https://brandfinance.com/wp-content/uploads/1/nation\\_brands\\_2015\\_for\\_print.pdf](https://brandfinance.com/wp-content/uploads/1/nation_brands_2015_for_print.pdf)

<sup>49</sup> Brand Finance. 2020. Nation Brands 2020. <https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-nation-brands-2020-preview.pdf>

<sup>50</sup> Banco Mundial Doing Business 2020. <https://espanol.doingbusiness.org/es/reports/global-reports/doing-business-2020>

<sup>51</sup> Ver: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)

Global Competitiveness Index 4.0 2019 edition

Rank in 2018 edition: 64th/140

### Performance Overview 2019

Key ◇ Previous edition ▲ High-income group average □ Latin America and the Caribbean average



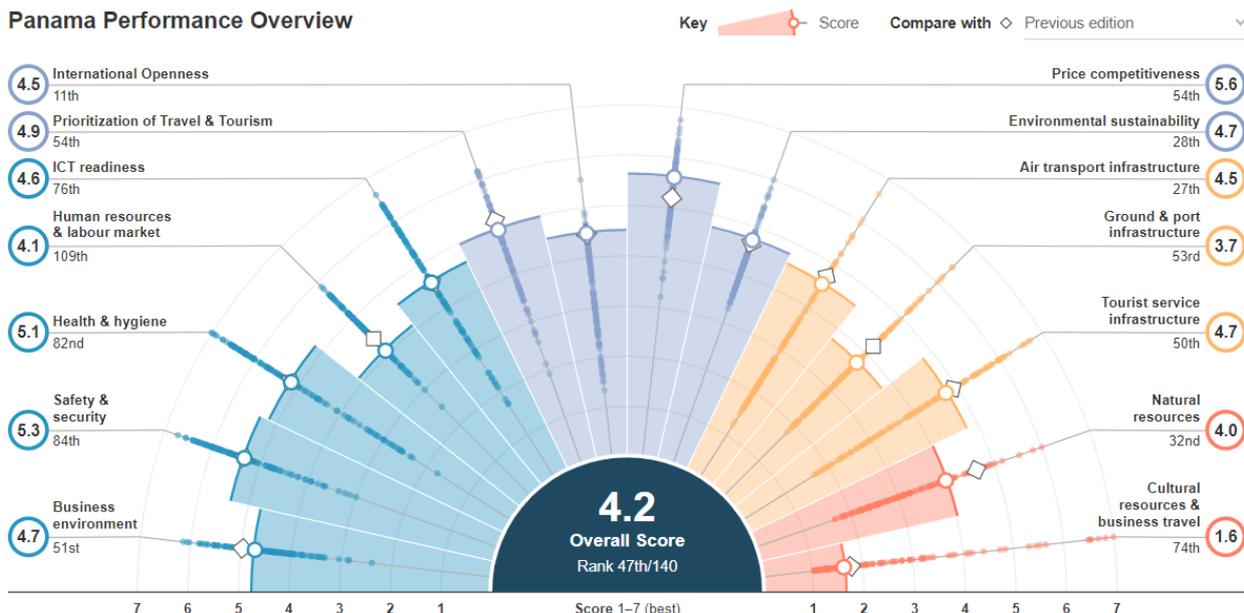
Figura 6. Visión general del desempeño de Panamá en el índice de Competitividad Global 2019. Fuente: Web Forum, 2019<sup>52</sup>.

El **índice de Competitividad de Viajes y Turismo** presentado por el Foro Mundial Económico señala una valoración de 4.2 que coloca al país en el puesto número **47 de 140 economías**. Esto significa una desmejora significativa con respecto al año 2017 (diferencial de -12), en donde Panamá estaba posicionada en el puesto número 35 con un índice de 4.37). Los principales desafíos para el país se encuentran asociados al (i) establecimiento de un ambiente habilitador, marcado por un recurso humano y mercado laboral deteriorado (4.1), y un ambiente de negocio menos óptimo (4.7); (ii) una infraestructura terrestre y portuaria debilitada (3.7), y (iii) un manejo inadecuado de recursos naturales para el turismo (4.0) con respecto a años anteriores<sup>53</sup> (Figura 3).

<sup>52</sup> Ver página 450: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)

<sup>53</sup> Foro Mundial Económico (2019). Perfil País del índice de Competitividad de Viaje y Turismo. <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2019/country-profiles/#economy=PAN>

## Panama Performance Overview



## Past performance

Travel & Tourism Competitiveness Edition	2015	2017	2019
Rank	34 / 141	35 / 136	47 / 140
Score	4.3	4.4	4.2

Figura 3. Perfil de País del índice de Competitividad de Viaje y Turismo 2019. Fuente: Foro Económico Mundial.

## Índice de Percepción de la Corrupción

La Organización de Transparencia Internacional pública de forma anual el índice de Percepción de la Corrupción el cual varía de 0 (percepción de altos niveles de corrupción) a 100 (percepción de bajos niveles de corrupción). En 2020, Panamá obtuvo un índice de 35 puntos, es decir, inferior al de años anteriores (36 puntos en 2019, 37 en 2018 y 2017, 38 puntos en 2016), lo que significa que **los panameños perciben un incremento de la corrupción en el sector público del país**<sup>54</sup>. Esta puntuación ha colocado a Panamá en la posición **111 de 179 países**.

<sup>54</sup> Ver: <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/panama>