



**DOCUMENTO DE PROGRAMA CONJUNTO**  
**RED DE OPORTUNIDADES EMPRESARIALES PARA FAMILIAS**  
**POBRES**

*“vínculos para reducir la pobreza y la desigualdad”*

**PANAMÁ**

**FONDO PNUD-ESPAÑA PARA EL LOGRO DE**  
**LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO**

**Ventana Temática de Desarrollo y Sector Privado**  
**Red de Oportunidades Empresariales para Familias Pobres - RdeOE**

Ventana de Desarrollo y Sector Privado  
F-ODM PNUD – España  
*“vinculados para reducir la pobreza y la desigualdad”*

PANAMÁ

**RED DE OPORTUNIDADES EMPRESARIALES PARA FAMILIAS POBRES**

Efecto directo del MANUD:

**Efecto directo 1.2:** “Mejor distribución del ingreso mediante el apoyo a acciones para incrementar los ingresos de trabajo, mejorar la calidad del empleo y disminuir el trabajo infantil”.

**Resultados del Programa Conjunto:**

**Resultado 1:** Procesos locales de desarrollo de microemprendimientos más eficientes y eficaces, basados en la participación del sector privado en asociaciones con el sector público.

**Resultado 2:** Mejor acceso a los recursos productivos y servicios de apoyo de calidad a los microemprendedores.








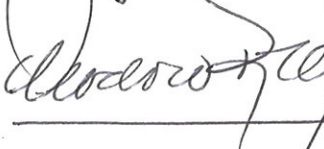
**Resultado 3:** Reducción de los riesgos y costos inherentes en las actividades de micro-finanzas.




**Resultado 4:** Población objetivo con capacidades fortalecidas ha identificado y desarrollado microemprendimientos sostenibles para mejorar su condición de vida.

Duración del Programa:	3 años.
Fechas previstas de comienzo/cierre:	Noviembre 2009 – Noviembre 2012
Opción de gestión de fondos:	Pass-Through (nivel global); Paralelo (nivel nacional)
Agente de gestión:	Global: PNUD

<b>Presupuesto total estimado:</b>	<b>USD 8,000,000.00</b>
De los cuales:	
PNUD	USD 2,493,100.00
ONUDI	USD 2,067,168.00
FAO	USD 1,839,500.00
OMT	USD 802,500.00
UNCTAD	USD 797,732,00

**RED DE OPORTUNIDADES EMPRESARIALES PARA FAMILIAS POBRES**

Nombre	Cargo	Institución	Firma
Alberto Vallarino Clément	Ministro	Ministerio de Economía y Finanzas-MEF	
Rosa Beltrán Selles	Coordinadora General	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)	
José Eguren	Coordinador Residente	Sistema de las Naciones Unidas en Panamá	
Roberto C. Henríquez S.	Ministro	Ministerio de Comercio e Industria - MICI	
Víctor Manuel Pérez Batista	Ministro	Ministerio de Desarrollo Agropecuario-MIDA	
Giselle de Calcagno	Ministra	Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa-AMPYME	
Salomón Shamah Zuchin	Gerente General	Autoridad del Turismo de Panamá-ATP	
Peter Grohmann	Director de País	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	
Deodoro Roca	Representante	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)	

José Eguren en representación de Kei Bethke	Coordinador Residente en representación de Representante ONUDI en Mexico/ Jefe de la Oficina Regional para Centroamérica y el Caribe	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)	
José Eguren en representación de Vitali Rousak	Chief, Budget and Project Finance Section	Conferencia de la Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)	
Carlos Vogeler	Representante Regional para las Américas Organización Mundial del Turismo	Organización Mundial del Turismo (OMT)	

Firmado el 18 de noviembre de 2009

**Testigo de Honor:**



Marta Linares de Martinelli  
Honorable Señora  
Primera Dama de la República

# Fondo ODM España

## VENTANA TEMÁTICA: DESARROLLO Y SECTOR PRIVADO

### DOCUMENTO TÉCNICO DEL PROGRAMA CONJUNTO

*“vínculados para reducir la pobreza y la desigualdad”*  
**PANAMÁ**

## RED DE OPORTUNIDADES EMPRESARIALES PARA FAMILIAS POBRES

Programa Conjunto de la Red de Oportunidades Empresariales para Familias Pobres – Panamá  
(RdeOE)

# INDICE

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL .....</b>	<b>5</b>
2.1. CONTEXTO GENERAL.....	5
2.1.1. Nivel nacional.....	5
2.1.2. Zonas urbano, rural e indígena .....	6
2.1.3. Nivel de provincias y municipios.....	8
2.1.4. Situación de las microempresas en el país .....	11
2.2. CONTEXTO INSTITUCIONAL .....	11
2.2.1. Contexto institucional de nivel nacional.....	12
2.2.2. Programas públicos vinculados con este PC.....	13
2.2.3. Agencias del Sistema de Naciones Unidas .....	17
<b>3. ESTRATEGIA DEL PROGRAMA CONJUNTO RdeOE .....</b>	<b>19</b>
3.1. ANTECEDENTES .....	19
3.2. ESTRATEGIA DE GÉNERO.....	24
3.3. LECCIONES APRENDIDAS.....	26
3.4. ALIANZAS PUBLICO-PRIVADAS .....	30
3.5. EL PROGRAMA CONJUNTO .....	33
3.6. SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS .....	40
<b>4. MARCO DE RESULTADOS .....</b>	<b>41</b>
4.1. RESULTADOS DEL PROGRAMA CONJUNTO .....	44
4.2. DISEÑO DEL PROGRAMA CONJUNTO-RdeOE .....	49
4.3. PLAN DE TRABAJO Y PRESUPUESTO.....	53
<b>5. ARREGLOS DE GESTIÓN Y COORDINACIÓN .....</b>	<b>53</b>
5.1. AMBITO INTERNACIONAL/GLOBAL.....	54
5.2. AMBITO NACIONAL.....	54
5.2.1. Comité Ejecutivo Nacional (CEN) .....	54
5.2.2. Comité de Gerencia del Programa Conjunto (CGPC) .....	55
5.2.3. Unidad de Ejecución .....	57
5.2.4. Comités de Gestión Local (Síntesis) .....	58
<b>6. ARREGLOS DE GESTIÓN DE FONDOS .....</b>	<b>59</b>
6.1. MANEJO DE LOS FONDOS .....	59
6.2. DESEMBOLSO DE FONDOS.....	60
6.3. AUTORIDAD DEL COORDINADOR RESIDENTE .....	61
6.4. DISPOSICIONES DE TRANSFERENCIA DE EFECTIVO.....	61

<b>7. MONITOREO, EVALUACIÓN E INFORMES.....</b>	<b>62</b>
7.1. ASPECTOS GENERALES .....	62
7.2. INDICADORES .....	65
7.3. EXÁMENES PERIÓDICOS Y PRESENTACIÓN DE INFORMES .....	67
7.4. EVALUACIÓN FINAL.....	68
7.5. MANEJO Y REDUCCION DE RIESGOS.....	68
<b>8. ASPECTOS LEGALES Y BASES DE LA RELACIÓN.....</b>	<b>69</b>
<b>9. GLOSARIO.....</b>	<b>70</b>
<b>10. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>72</b>
<b>11. ANEXOS .....</b>	<b>73</b>
11.1. Anexo 1: Marco de Resultados .....	73
11.2. Anexo 2: Presupuesto .....	73
11.3. Anexo 3: Marco de Monitoreo y Evaluación.....	73
11.4. Anexo 4: Plan de Trabajo Anual (Año 1) .....	73
11.5. Anexo 5: Cuadros estadísticos y gráficos .....	73

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

Tal como se expresó en la Nota Conceptual, este PC de tres años, busca reducir los niveles de pobreza en especial en las zonas rurales e indígenas, apoyando a la población pobre a iniciar nuevos micro emprendimientos sostenibles con énfasis en los sectores turismo y agropecuario. Con base en un principio de desarrollo humano con equidad distributiva, el programa se dirige a cubrir la brecha existente entre el programa gubernamental de transferencias monetarias condicionadas (Red de Oportunidades) y el programa Impulso Panamá, orientado a consolidar las empresas medianas ya existentes.

Panamá es uno de los países latinoamericanos que muestra los mayores desequilibrios en la concentración de la riqueza, del ingreso, de los niveles de educación y salud y en síntesis, de las capacidades que tienen los diferentes grupos de la sociedad para mejorar sus niveles de vida. Estos desequilibrios sectoriales y regionales (en especial en detrimento de las áreas rurales y las comarcas indígenas), como así también el contexto institucional y los otros programas actualmente en ejecución, han sido debidamente considerados para diseñar adecuadamente la direccionalidad, la cobertura y la focalización de este programa “Red de Oportunidades Empresariales para Familias Pobres”. Es necesario acelerar los desarrollos para que Panamá pueda lograr el cumplimiento de la Meta del Objetivo de Desarrollo del Milenio de “Erradicar la Pobreza Extrema y el Hambre”, es decir reducir a la mitad en el año 2015 la proporción de población en “pobreza extrema” con relación a los registros de 1990.

El PC no se sustenta en un enfoque asistencialista. Por el contrario, se busca el fortalecimiento de las capacidades de la población en situación de pobreza y en especial, en las zonas rurales y comarcas indígenas, como parte de un proceso que ayudará – en forma sostenible – a mejorar las condiciones de vida y reducir las desigualdades actuales.

En función del análisis realizado, este PC estará focalizado en las poblaciones pobres ubicadas en las provincias de Coclé, Herrera, Veraguas y Chiriquí, que son territorios con predominio de actividades rurales, con distritos de elevada pobreza y con altos potenciales de desarrollo de actividades agropecuarias, no agropecuarias y turísticas. El programa considerará los aspectos de género y la diversidad cultural de las diferentes zonas de intervención y en particular, los aspectos que caracterizan el ambiente económico y socio cultural de las comarcas indígenas.

En este contexto, el PC contempla actividades tendientes a (i) Fortalecer los procesos locales de desarrollo de microemprendimientos; (ii) Mejorar el acceso a los recursos productivos y servicios de apoyo de calidad a los microemprendedores; (iii) Reducir los riesgos y costos inherentes en las actividades de micro-finanzas y (iv) Lograr el



fortalecimiento de la población objetivo, de manera que estén desarrollando microemprendimientos sostenibles para mejorar sus condiciones de vida.

En el diseño de este programa se destacan algunos aspectos estratégicos, como (i) la separación operativa entre los atributos que caracterizan el perfil de la pobreza y los atributos necesarios para identificar microemprendedores potenciales, (ii) la ejecución con un enfoque de acompañamiento permanente al microemprendedor en base a equipos de apoyo técnico, (iii) la puesta en marcha de un sistema de incubadoras de micro-empresas con cobertura a nivel local, (iv) la creación de un sistema de certificación de calidad para los microemprendimientos cubiertos con el programa, (v) la puesta en marcha de un sistema de soporte técnico para asegurar la sostenibilidad de éste y otros posibles programas futuros con la misma direccionalidad, (vi) el gerenciamiento del programa en función de resultados, (vii) la puesta en funcionamiento de nuevos procedimientos de capacitación de beneficiarios, adecuados al perfil socio-cultural de los mismos, (viii) generar procedimientos de contratación de apoyos técnicos en base a “primas por éxito”, (ix) potenciar los principios de “responsabilidad empresaria” y “clusters” de empresas para acelerar la generación de modalidades asociativas que permitan “jalar” los microemprendimientos y conducirlos a niveles sostenibles de desarrollo, (x) la incorporación de buenas prácticas, como los “proyectos de vitrina o exitosos” replicables con pocas necesidades de adaptación, y (xi) documentar adecuadamente los procesos, para lograr una efectiva escalabilidad de las experiencias iniciales del programa.

Cabe destacar que la concepción detallada del PC en el contexto de una realidad nacional en las áreas de intervención – donde ya existen actividades en desarrollo por entidades públicas y otros programas complementarios – determinó la conveniencia de realizar algunos ajustes en los resultados planteados en la nota conceptual. Entre ellos se destacan: (i) se cambió la prioridad del establecimiento de un nuevo marco de políticas públicas en el ámbito de este programa, pasando el énfasis desde el nivel nacional hacia los niveles locales, buscando que la construcción de las agendas capten las particularidades propias de las localidades en las cuales se focalizará el PC y además, considerando la conveniencia de enfatizar la formulación de nuevas políticas públicas específicas en esta temática en otros programas con coberturas de nivel nacional; (ii) se eliminó – dentro del marco del presente programa – el saneamiento de títulos de propiedad inmueble rural, ya que estas actividades forman parte de otro programa específico<sup>1</sup> que ya viene desarrollando el gobierno y con el cual se asegurará una coordinación funcional permanente, (iii) se cambió el resultado de lograr la reducción de costos y riesgos por medio de un Fondo de Garantía Especial, por la incorporación de acciones específicas de capacitación y fortalecimiento de operadores de micro-crédito,

---

<sup>1</sup> Programa Nacional de Tierras (PRONAT)

considerando que la magnitud de los micro-emprendimientos se puede atender con instrumentos más simples, vinculados con las herramientas que ya existen en el marco de otros programas complementarios y evitar así la superposición de esfuerzos y costos. Estos ajustes también se han considerado procedentes en virtud de la reducción de presupuesto entre la nota conceptual y la formulación de este programa.

Por sus características, este PC es absolutamente coherente con los acuerdos prioritarios que fueron alcanzados por la sociedad panameña, a través del proceso de Concertación Nacional para el Desarrollo, concretado durante el año 2007 y principios del 2008, para “actualizar los objetivos y metas nacionales del desarrollo” de Panamá.

En el marco de este programa, las Agencias participantes de ONU – PNUD, ONUDI, FAO, UNCTAD y OMT – trabajarán con las contrapartes nacionales relevantes en la implementación del programa conjunto. En particular, se destaca la participación del Ministerio de Comercio e Industria (MICI), el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), la Autoridad de Turismo de Panamá (ATP) y en especial, la Autoridad de la Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME). La participación del MEF se centrará en el enlace y coordinación institucional y también es importante destacar – en los aspectos institucionales – la participación de las entidades con presencia en las provincias de intervención (Coclé, Veraguas, Herrera y Chiriquí), tales como el MEF/Dirección de Planificación Regional, Juntas Técnicas de Planificación, Centros de Asistencia Regional de AMPYME, Oficinas Regionales del MICI y del MIDA, al igual que las Autoridades Locales (Alcaldes, Representantes y Corregidores) y otras Organizaciones no Gubernamentales Locales de Base Comunitaria.

Además, con el objetivo de completar la visión institucional en la cual tendrá que insertarse el programa, también se han considerado otros programas en ejecución, tales como el “Apoyo a la inclusión económica del sector informal de Panamá” (BID), “Participa” (FIDA), “Productividad Rural” (Banco Mundial), “Impulso Panamá – Programa de Competitividad y Apertura Comercial” (BID), “Acceso a las finanzas” (Banco Mundial), etc. Todo ello con el fin de minimizar las posibilidades de duplicación de esfuerzos y destacar los aspectos que demandarán una eficiente coordinación, para potenciar el impacto de estas gestiones conjuntas entre el Gobierno de Panamá y la Comunidad Internacional.

El Plan de Trabajo del PC, para el primer año, muestra una relación de productos por agencias participantes, las actividades y en algunos casos sub-actividades propuestas para el logro de los resultados y productos, los plazos por trimestres, los asociados en la ejecución por actividad y los montos de presupuestos previstos por fuentes de financiamiento y su descripción.

Con respecto a las estructuras gerenciales y de gestión de fondos, el Programa Conjunto asumirá las instrucciones planteadas por el Secretariado de Naciones Unidas en Nueva York para Programas Conjuntos.

Por último, cabe mencionar que este PC se orienta a poner en práctica una gestión por resultados, focalizada en el tema de pobreza en las zonas rurales y las comarcas indígenas con lo cual incorporará instrumentos de medición, evaluación y seguimiento a las actividades propuestas, al logro de productos y la consecución de sus resultados, a efectos de adquirir eficacia y eficiencia en la implementación y ejecución del mismo.

## 2. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

### 2.1. CONTEXTO GENERAL

#### 2.1.1. Nivel nacional

Panamá, al igual que el resto de los países latinoamericanos, se encuentra inmerso en un proceso de globalización económica y social, con el propósito de ir generando y perfeccionando en forma gradual, una sociedad más democrática, equitativa, próspera, dinámica y regionalmente equilibrada en su desarrollo. Sin embargo, la situación de Panamá se diferencia del resto de los países de la región, por los elevados desequilibrios en la concentración de la riqueza, del ingreso, de los niveles de educación y salud y en síntesis, de las capacidades que tienen los diferentes grupos de la sociedad para desarrollar la vida y las oportunidades para vivir de una manera que se tienen razones para valorar<sup>2</sup>. Estos desequilibrios se observan tanto a nivel de sectores de actividad, como así también por áreas geográficas y jurisdicciones político-administrativas del país y deben ser tenidos en cuenta – junto con el análisis del contexto institucional y de otros proyectos similares – para focalizar correctamente el presente PC de la Red de Oportunidades Empresariales para Familias Pobres.

Diversos estudios e investigadores han destacado las grandes oportunidades que Panamá tiene para su desarrollo (ONU, 2000; Paez de Barros, 2000; Ardito B., 2001; Manfredo, 2001). Se ha afirmado también que Panamá no es un país pobre, sino un país con recursos, pero con una distribución muy desigual del ingreso. Para superar esas profundas desigualdades es un requisito indispensable ampliar las oportunidades para todos y todas; ello conlleva algunas reflexiones sobre la pobreza como un problema ético y sus implicaciones para el sistema democrático. Estas reflexiones promueven el reconocimiento de que la pobreza es un tema de Estado en el cual todos los sectores sociales tienen que participar, incluyendo a los propios grupos en pobreza, debido a que los análisis efectuados demuestran que no sólo se trata de un problema complejo que a todos nos afecta, sino que su atención no es de corto plazo y que, por lo tanto, se requieren soluciones institucionales (PNUD 2003). Los análisis de Amartya Sen, Premio Nóbel de Economía, enfatizaron la vinculación entre pobreza de capacidades y el ejercicio del derecho humano a la libertad, fundamentando la relación entre pobreza, derechos humanos y emprendimientos, al establecer que las privaciones experimentadas por los pobres impiden que éstos puedan, deliberadamente, decidir entre opciones de vida y oportunidades sociales (PNUD 2003).

---

<sup>2</sup> SEN, Amartya, Nuevo examen de la desigualdad (Madrid, 1995, Alianza Editorial)

### 2.1.2. Zonas urbano, rural e indígena

El último estudio publicado de “Encuestas de Niveles de Vida” (MEF 2003) muestra una alta inequidad en la distribución del ingreso en el país. Es así que para ese año, se estimó que el 14.2% de la población panameña vivía con menos de un balboa diario, es decir, en pobreza extrema<sup>3</sup>. Esta situación se agrava en las áreas rurales, específicamente en las áreas indígenas, en donde el 66.1% de la población se encuentra en condiciones de pobreza extrema (Cuadro 1 – Anexo 5). Es decir, para el año en mención, la proporción de la población es de 4 de 10: por cada diez personas, cuatro viven en condiciones de pobreza.

La inequidad de la distribución se refleja en que el 20% de la población más pobre recibe solamente el 1.9% del ingreso total; mientras que el 20 % más rico, recibe el 61.2 % del ingreso total. Esto indica que la población más rica (Quintil 5) recibe 32.6 veces lo que reciben los más pobres (Quintil 1) (ver Cuadro 2 – Anexo 5). Igual comportamiento se mantiene entre el 20% de la población más rica (Quintil 5) y el 80% de la población, es decir el resto de los quintiles.

Si bien el Informe de CEPAL-2008, titulado “Panamá Pobreza y Distribución del Ingreso: Período 2001-2007”, estima que entre el 2001 y el 2007 se verificó una reducción importante del porcentaje de personas en pobreza extrema a nivel nacional (del 19.2 % al 11.7%) y que también disminuyó el porcentaje de personas en situación de pobreza (del 36.7% al 28.6%) (Cuadro 3 – Anexo 5), aún queda mucho por avanzar. En ambos casos la disminución fue mayor en las áreas urbanas que en las rurales y se señala la necesidad de acelerar los desarrollos para que Panamá pueda lograr el cumplimiento de la Meta del Objetivo de Desarrollo del Milenio de “Erradicar la Pobreza Extrema y el Hambre”, es decir, reducir a la mitad en el año 2015 la proporción de población en “pobreza extrema” con relación a los registros de 1990.

Es importante identificar con claridad las diferencias que muestran las estadísticas entre las poblaciones urbanas, rurales e indígenas en Panamá, dado que los estudios de pobreza de 1997 y 2003<sup>4</sup> señalan que la mayor parte de los pobres y los extremadamente pobres viven en las áreas rurales e indígenas del país. Además, para focalizar adecuadamente el presente programa, también es importante bajar el análisis a un mayor nivel de detalle para considerar los valores de pobreza y desequilibrios entre jurisdicciones político-administrativas del país.

---

<sup>3</sup> La línea de pobreza extrema en Panamá es de B/ 1.46 diario, es decir superior a un dólar.

<sup>4</sup> La Encuesta de Niveles de Vida se realiza en Panamá cada 5 años. Aún no se cuenta con los resultados de la ENV realizada en el 2008.

En las áreas rurales, la pobreza afecta a una de cada dos personas, debido al escaso acceso a los recursos productivos y servicios básicos y a una baja calidad de la educación. En cambio, en las áreas indígenas, debido a la exclusión en casi todos los aspectos, prácticamente la totalidad de la población es extremadamente pobre (Cuadro 4 – Anexo 5). Comparado con el área rural y el total del país, el área rural indígena es la única que ha sufrido el aumento de la pobreza y de la pobreza extrema entre los años 1997 y 2003. Esto muestra las grandes brechas de inequidad existentes en el país y los fuertes grados de exclusión en las que viven la población rural y la población indígena panameña.

En las áreas rurales, el 51.6% de la población ocupada se encuentra vinculada con actividades de “agricultura, ganadería y pesca”, le sigue un 16.7% en los “servicios personales y comunitarios”, 15.5% en “comercio, restaurantes y hoteles”, 6.2% en la industria manufacturera, 4.4% en la construcción, 3.2% en el “transporte y comunicaciones”, y 1.6% en “intermediarios financieros, negocios y bienes raíces”, entre otros. Dentro de este panorama general, es de destacar que el 63 % de la población pobre y el 77% de la población en pobreza extrema, dentro del área rural-no-indígena, se encuentra en actividades agrícolas de subsistencia, con poco o ningún excedente para articularse de manera efectiva a los mercados locales y poder mejorar sus condiciones de vida.

La actividad que mayor porcentaje muestra en las áreas Rural-No-Indígena y Rural Indígena, es la vinculada al sector primario, con un 47.7% y 73% respectivamente.

Por su parte, los pobres de las áreas urbanas se concentran mayormente en el comercio (30%), en ocupaciones tales como vendedores ambulantes, trabajadores de limpieza y de oficios domésticos, obreros y jornaleros de baja calificación; trabajos relacionados con la construcción, la industria, la mecánica y las artesanías (17%); y como operadores de equipos y maquinarias, o como conductores (7.45%). Siguen el trabajo agrícola (6.7%) y el trabajo de oficina (5.4%). El 30 % restante se distribuye en diversas actividades, en porcentajes de muy poca significación (PNUD 2003).

Cerca de los dos tercios de los pobres de las áreas rurales se concentran en los trabajos agroforestales (60%), seguidos de un 13% que trabaja como jornaleros o vendedores ambulantes, como artesanos (8%) o como vendedores en tiendas y comercios pequeños (7.5%). En el sector indígena, la concentración en las actividades agroforestales alcanza el 88% y el 12% restante se distribuye en cifras poco significativas entre artesanías, trabajos de servicio y otros (PNUD 2003).

Si se analizan las actividades por el nivel de pobreza, se observa que la población que se ubica en la pobreza general se concentra en las ventas ambulantes, trabajo doméstico y

de los servicios, como obrero o jornalero de baja calificación (24.6%) y en las actividades agrícolas (23.8%). El resto se distribuye por igual en trabajos de vendedores en el comercio (15.3%) o en trabajos de artesanía y manufactura (14.7%). Un 7% conductor u operador de máquinas y equipos y sólo un 4.3% realiza trabajos de oficina. Tan sólo un 1.7% tiene un nivel educativo profesional o de técnico medio, y el porcentaje restante participa en proporciones mínimas de otras actividades económicas.

En el caso de aquellos en situación de pobreza extrema, la actividad de mayor concentración está en las ocupaciones relacionadas con la actividad agrícola (58.3%), seguida de los vendedores ambulantes (13.1%), los artesanos y trabajadores de la construcción (8%), y de los trabajadores de servicios y de ventas en establecimientos comerciales (7.5%). Un 1.4% de ellos trabaja como empleado de oficina y un 2.4% como operadores de maquinaria y el 10% restante participa en otras actividades en porcentajes poco significativos.

Es de considerar que el fortalecimiento de las capacidades de la población en situación de pobreza y en especial, en las zonas rurales y comarcas indígenas, es un proceso que ayudará a mejorar las condiciones de vida y reducir las desigualdades.

### **2.1.3. Nivel de provincias y municipios**

No obstante, para focalizar adecuadamente este PC, es necesario complementar las cifras de nivel nacional con el tratamiento de las desigualdades regionales o por jurisdicciones político-administrativas (Provincias, Comarcas y Distritos). (Grafico 1 – Anexo 5)

Si se tiene en cuenta la dimensión “Nivel Decente de Vida” del Índice de Desarrollo Humano (que integra los indicadores de ingreso, empleo, vivienda y servicios básicos) la situación es bastante crítica en algunas Provincias y Distritos (Cuadro 5 – Anexo 5), siendo la dimensión de menor logro relativo y la que tiene la disparidad más alta. Los resultados de este indicador sintético muestran un logro en la categoría media alta en el área urbana (0.620), principalmente en el área metropolitana, que abarca las provincias de Panamá y Colón. Luego siguen Los Santos (0.600), Chiriquí (0.550) y Herrera (0.566), destacando por su crecimiento entre 1990 y 2003 las provincias de Veraguas (39.23%), Herrera (33.49%) y Darién (31.82%). Se aprecia un menor logro rural (0.380), pero con un incremento más rápido (12.09%), y también se registra una mejoría muy importante entre 1990 y 2003 en las comarcas Kuna Yala y Emberá, aunque se mantienen en un nivel de logro muy bajo. Nuevamente llama la atención el caso de Bocas del Toro, provincia que registró un descenso en esta dimensión entre 1990 y 2003.

Con respecto al indicador de ingreso, para el año 2003, los mayores avances en materia de ingreso ocurrieron en la región metropolitana. Como podrá apreciarse en el Cuadro 6, las

provincias de Panamá y Colón alcanzaron el mayor logro con 0.631 y 0.563 respectivamente, en tanto que, en las provincias centrales, destacan Los Santos (0.554) y Herrera (0.525), aunque estas últimas se sitúan en el rango medio.

A pesar de que el sector rural ha incrementado de manera importante su ingreso promedio entre 1990 y 2003 (22.16%), mantiene un rango considerado como bajo (0.430), el cual representa el 68% del logro alcanzado por las zonas urbanas (0.628). La mayoría de las comarcas que presentan un importante crecimiento en el ingreso también se mantienen dentro de niveles bajos (menores a 0.400).

Esta situación destaca la necesidad de elaborar políticas orientadas a promover el avance de las dimensiones más rezagadas y sobre todo, a reducir las desigualdades, especialmente en la dimensión nivel decente de vida (ingreso, empleo, vivienda y servicios básicos), así como en la de educación, a fin de activar mecanismos efectivos para mejorar la calidad de vida de las personas.

El Cuadro 6 del Anexo 5, muestra los niveles de ingreso promedio estimado de las personas, por provincia, comarca y area para los años 1990 y 2003.

En síntesis, la distribución de la pobreza individual, o sea, por número de personas, alcanzó a 1,131,439 panameños y panameñas, o sea el 40.5%, para el año 2003. Un poco más de medio millón vivía en el área rural. El área urbana presentó la considerable cifra de 408,408 personas, mientras que el número de pobres indígenas, residentes en las comarcas fue de 143,336 personas. Para una población total que no alcanza los tres millones de habitantes, estas cifras merecen una reflexión seria.

Para observar mejor el comportamiento relativo de los niveles de pobreza de ingreso, se examinó la distribución interna en cada provincia. Los datos muestran que Darién (53.0%), Veraguas (45.2%) y Coclé (39.0%) son las provincias con mayores porcentajes de pobreza extrema en el año 2003. (PNUD 2003).

En términos del número de personas afectadas por la pobreza extrema en las provincias, Darién presenta un 60.3%, Veraguas un 48.3%, Coclé 43.4% y Bocas del Toro un 43.7%. La revisión urbano-rural podría llevarnos a la explicación de que estas provincias concentran la mayor cantidad de la pobreza rural y que lo mismo ocurre en el caso de las comarcas indígenas, lo cual parece confirmar la tesis de que la mayoría de la pobreza extrema se halla en el ambiente rural.

Por sus características de marginalidad, la pobreza rural en Panamá afecta principalmente a los siguientes grupos humanos:



- El campesino pequeño parcelero o minifundista, que ocupa fincas pequeñas de quince hectáreas y menos, en forma de propiedad, ocupación o arriendo. Éste sobrevive en una economía de subsistencia sobre la base de cultivos, crías de animales o producción de artesanías. Sólo una pequeña parte de esta población logra mover su producción como excedentes y mejorar su economía monetaria, mientras que algunos también se ofrecen como mano de obra para el peonaje en fincas grandes y medianas.
- El campesino semi-asalariado, minifundista o sin tierra, que vende su fuerza de trabajo durante una parte del año para subsistir. Tanto las parcelas de subsistencia como las que generan excedente no producen una economía monetaria suficiente, las primeras por sólo producir para el auto-consumo, y las segundas por la competencia de medianos y grandes productores modernizados. Se ofrece el ejemplo de poblaciones en distritos como San Francisco, La Mesa, Las Palmas y Cañazas, en Veraguas, que son contratadas en las plantaciones de caña privadas y estatales. Las dos terceras partes de los hogares del campo tienen que obtener ingresos fuera de sus parcelas, y la mayoría de éstos son campesinos minifundistas.
- Los obreros agrícolas, que son mano de obra asalariada ubicada en plantaciones de caña, beneficios de café, industrias avícolas y de procesamiento de alimentos, fincas ganaderas y compañías bananeras en las provincias de Bocas del Toro y Chiriquí. Comparativamente, poseen mejores ingresos que los otros dos grupos.
- La población indígena, que se inserta en los tres grupos anteriores, y una parte de la cual habita el espacio de tierras comarcales alejadas tanto del impacto directo de las inversiones productivas como de las políticas sociales del Estado en la magnitud requerida.

Es de destacar que en los últimos años, el sector agrícola ha ido perdiendo importancia en la composición del PIB (4.7%) a pesar de un mayor dinamismo del sector, producto del crecimiento de las exportaciones de productos agrícolas no tradicionales como la sandía y el melón. La producción de alimentos a nivel de subsistencia continúa siendo parte del ingreso de los hogares pobres y en extrema pobreza. Es así como entre los pobres, el 19% del ingreso per cápita proviene de la agricultura independiente en tanto que entre los indígenas, grupo en extrema pobreza, el ingreso por producción agrícola independiente se eleva al 40%.

#### **2.1.4. Situación de las microempresas en el país**

La base de clasificación de las microempresas en el país, como unidad económica formal o informal, está dado por el volumen de ventas brutas anuales, alcanzando hasta B/. 150.000. Según la AMPYME, en Panamá, para el año 2007, existen unos 538 mil 300 pequeños empresarios, de los cuales 137 mil tienen necesidad de acceso al crédito, convirtiéndose en una barrera que les impide a los emprendedores poner en marcha sus negocios.

De los 34.412 establecimientos empresariales que existen en Panamá para el año 2000, de acuerdo con los datos de la CGR, el 91% se dedican al comercio y a los servicios, un 7,6% a la industria manufacturera y sólo el 2% tienen como actividad económica el sector “agrícola” (667). Esta situación se corresponde con el modelo de servicios y comercio que caracteriza a la economía del país. En cuanto a los aportes de que las micro – empresas agrícolas hacen al número de empleos remunerados de las microempresas, tenemos, de acuerdo a datos de la CGR, que fue del 1,56% y del 0,41% del total de empleos remunerados generados al considerar todos los tipos de empresa (MPYME). En cuanto a la distribución del número de micro –empresas por provincia, se tiene que Panamá cuenta con el 50% de las mismas (16.952/ 34.233) y la Provincia de Veraguas el 7,22%<sup>5</sup>.

En función del análisis antes expuesto, el PC estará dirigido – tal como se explica en detalle en los títulos posteriores de este documento – hacia aquellos grupos de Población del Primer y Segundo Quintil de Pobreza y en especial, en las provincias de Coclé, Herrera, Veraguas y Chiriquí, que son territorios con predominio de actividades rurales, con distritos de elevada pobreza y con altos potenciales de desarrollo de actividades agropecuarias, no agropecuarias y turísticas. El PC establecerá mecanismos de focalización, contrastando de forma participativa, las limitaciones y las demandas de cada grupo de usuarios, con un menú específico de acciones y actividades, diseñado en concordancia a la población meta.

En especial, cabe destacar que el direccionamiento adecuado del programa considerará los aspectos de género y la diversidad cultural de las diferentes zonas del país y en particular, los aspectos que caracterizan el ambiente económico y socio cultural de las comarcas indígenas.

## **2.2. CONTEXTO INSTITUCIONAL**

Este Programa de Red de Oportunidades Empresariales para Familias Pobres, se focaliza en la creación de capacidades para la promoción de los microemprendimientos, en un

---

<sup>5</sup> Datos de la CGR al 2000

marco en el cual varios de los estudios realizados por organismos internacionales señalan que las microempresas y las PYME pasaron a ser las principales fuentes de creación de empleo, generando 6 de cada 10 y 3 de cada 10 nuevos puestos de trabajo respectivamente, además de explicar entre el 30% y el 60% del valor bruto de la producción (VBP) en la mayoría de los países latinoamericanos. De allí que surgen en algunos países latinoamericanos políticas para incentivar la generación de microemprendimientos en las áreas deprimidas, como una forma directa de generación de trabajos individuales y colectivos, solidarios y con organizaciones de base, que se convierten en un instrumento motor para el combate a la pobreza.

Cabe destacar que las Agencias participantes de ONU – PNUD, ONUDI, FAO, UNCTAD y OMT – trabajarán con las contrapartes nacionales relevantes en la implementación del programa conjunto. En los aspectos específicos de índole comercial y promoción de Clusters, el Ministerio de Comercio e Industria (MICI) y el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA); en los aspectos agropecuarios la participación rectora será del MIDA; los temas de turismo serán apoyados por la Autoridad de Turismo de Panamá (ATP); los temas de promoción y capacitación empresarial para el acceso a la microfinanzas serán abordados a través de la Autoridad de la Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME). En cuanto a la participación del MEF, la misma se centrará en el análisis y ajuste de políticas públicas, como también en el enlace y coordinación institucional.

### **2.2.1. Contexto institucional de nivel nacional**

El Ministerio de Comercio e Industrias (**MICI**), ha desarrollado una reingeniería institucional, basada en estructuras programáticas, a través de la cual algunas Direcciones como la DIGERPI se consolida para desarrollar Programas específicos, como resultado de las evaluaciones positivas de los programas desarrollados en este periodo con la participación de la OMPI y el BID. También ha conformado como parte de la estructura organizativa del Ministerio, la Dirección General de Artesanías la cual trabaja en un Anteproyecto de Ley de la Artesanía Nacional con la finalidad de apoyar mucho más al artesano emprendedor, y elevar la artesanía panameña a Patrimonio Cultural, con lo que se dará un valor a estos productos que irá más allá de sus costos de producción e igualmente bajo esta misma Dirección se estudia la posibilidad de permitir el registro artesanal a microempresas artesanales; todos estos cambios van dirigido a apoyar al microemprendedor artesanal local e indígena.

Por otra parte, Panamá estableció la **Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME)** mediante Ley N° 8 del 29 de mayo de 2000, con la finalidad de fomentar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, mediante la ejecución de políticas de estímulo y fortalecimiento del sector, para contribuir con la generación de empleos

productivos, el crecimiento económico del país y una mejor distribución del ingreso nacional.

La AMPYME tiene programas dirigidos a: (i) Garantías de Préstamos, a través del cual ofrece garantías para micro y pequeños empresarios que participan del sistema financiero y (ii) Asistencia Técnica, a través del cual desarrolla 4 ejes estratégicos vinculados con el impulso de alternativas sostenibles bajo enfoques micro empresariales, el fomento de la creación de micros y pequeñas empresas, suministro de herramientas de gestión e innovación a micro empresarios y promover la creación de micro empresas en los Corregimientos del país. Además, la AMPYME cuenta con un Sistema de Seguimiento de Indicadores en materia de emprendimientos que genera información vinculada con el Desarrollo Empresarial, la Información Empresarial de apoyo y el Nivel de Organizaciones, promoviendo las alianzas y la movilización de Recursos.

Por otro lado, también debe mencionarse la **FUNDACION CIUDAD DEL SABER**, creada en 1998, para apoyar el desarrollo de la ciencia y la educación, empleando recursos para investigación, capacitación de empresarios y promoción de nuevas empresas, las cuales pueden potencialmente ser beneficiarias de incentivos fiscales para el desarrollo de proyectos compatibles con los fines de la Fundación. Su Unidad denominada “Acelerador de Empresas” (incubadora de empresas), ejecuta el apoyo a los micro y pequeños empresarios que incursionan principalmente, en el cambio tecnológico.

Por su parte, en el 2008, por medio del Decreto Ley Nro 4 del 27 de Febrero, el Gobierno de Panamá jerarquizó el antiguo Instituto Panameño de Turismo, creando y poniendo en funciones la nueva **AUTORIDAD DEL TURISMO DE PANAMÁ (ATP)**, con rango ministerial y con ello, munida de las funciones adecuadas para llevar a cabo las acciones que requiere este PC en cuanto a la promoción y orientación de microemprendimientos en este sector. En este marco de referencia, cabe destacar que la ATP concluyó en Noviembre del 2008 – después de un año de trabajo, con la participación de firmas consultores de nivel internacional – la preparación del Plan Maestro de Turismo, el cual servirá de sombrilla muy adecuada para brindar coherencia y direccionamiento a los microemprendimientos que serán promovidos.

### **2.2.2. Programas públicos vinculados con este PC**

La intervención del Estado en el fomento del microemprendimiento coadyuva a lograr resultados sostenibles de éxito. De allí que en Panamá, se han dado pasos definidos para la eliminación de factores negativos que obstaculizan el desempeño de microemprendimientos, a través de planes, programas y proyectos, orientados a impulsar el microemprendimiento en poblaciones de pobreza y pobreza extrema, como una manera de combate a la pobreza y mejor distribución de los ingresos, de los cuales

algunos han logrado valiosos resultados permitiendo la construcción de una plataforma favorable para la RdeOE, entre ellos tenemos:

El Programa de **APOYO A LA INCLUSIÓN ECONÓMICA DEL SECTOR INFORMAL EN PANAMÁ**, es un programa de Cooperación Técnica no reembolsable del BID al Gobierno de Panamá, hasta por un monto de 1.5 millones de dólares, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). El aporte local fue fijado en 1.8 millones, por lo que la totalidad del Programa suma 3.3 millones que deberán ser desembolsados en un período de cuatro (4) años. Tiene como objetivo apoyar a las micro empresas del sector informal para que se incorporen a los beneficios de la economía formal. El objetivo específico del proyecto es apoyar el diseño e implementación de reformas de carácter jurídico y normativo procedimental, que promuevan la integración de estas empresas del sector informal, a los beneficios de la economía de mercado y al crecimiento de la economía panameña. Busca superar los problemas que enfrentan los emprendedores informales, cuyas características fundamentales son las siguientes: (i) la carencia de registros y de permisos de operación; (ii) el incumplimiento de las obligaciones tributarias y la evasión fiscal; (iii) la falta de registro de sus trabajadores en la seguridad social; (iv) el incumplimiento de las regulaciones ambientales; (v) la falta de los requisitos y estándares de salud ocupacional; y, (vi) el incumplimiento de las leyes de protección al consumidor y de salud pública.

El Programa **PARTICIPA**, que se desarrolla en la actualidad con cofinanciamiento FIDA, establece en su marco conceptual, diseño y estructura operativa, los lineamientos de política expresados en el plan de desarrollo nacional. Incluye acciones relacionadas con: la reducción de la pobreza y mejor distribución de los ingresos, un crecimiento económico local orientado a la generación de empleo, desarrollo y empoderamiento del capital humano, fortalecimiento de las organizaciones de productores y el aumento de la productividad en zonas rurales deprimidas y pobres. También está en concordancia con la estrategia nacional de desarrollo sectorial del Ministerio de Desarrollo Agropecuario-MIDA, apoyando acciones de desarrollo de mercados y negocios agropecuarios, competitividad, financiación rural y estímulo al desarrollo rural. El área del Proyecto incluye **los distritos de Santa Fe, San Francisco, Las Palmas, Cañazas y Soná de la Provincia de Veraguas**. Los distritos seleccionados tienen más de 75% de pobres rurales y entre 40 y 52% de pobreza extrema. La población objetivo del Proyecto está compuesta por 36.000 personas que están bajo la línea de pobreza. El Proyecto beneficia de forma directa a 10.000 personas – hombres y mujeres – adultos y jóvenes, indígenas y no indígenas, que formen parte de las organizaciones económicas locales del área del Proyecto. Otras 26.000 personas serán beneficiarias indirectas de los planes de desarrollo territorial, obras productivas y de manejo y conservación ambiental emprendidas por el Proyecto. El Proyecto se orienta al trabajo con grupos organizados, estimulando además la creación de organizaciones económicas formales entre los grupos de interés y los

productores no organizados existentes. Las acciones del Proyecto apoyan la participación de las organizaciones en la planificación del desarrollo rural y el papel de los Consejos de Desarrollo Territorial como mecanismo de participación, destacándose las experiencias del MIDA y CEGEL en Santa Fe y Soná, respectivamente.

El Programa **PRODUCTIVIDAD RURAL** (cofinanciamiento del Banco Mundial) tiene por objetivo contribuir al mejoramiento del nivel de vida de la **población rural de las provincias de Herrera, Los Santos y Veraguas** mediante un aumento sostenido en el empleo y los ingresos provenientes de actividades productivas, generados por el uso más eficiente de los recursos disponibles. Para esto, se apoyarán las actividades que promuevan la ampliación de los mercados y la modernización de las unidades productivas de los pequeños productores rurales organizados (OPPRs) y con potencial productivo, mediante el apoyo a su participación en cadenas productivas que vinculen la producción, procesamiento y comercialización, con la debida atención a la sostenibilidad de los recursos naturales, de tal forma que propicien la sostenibilidad económica de los participantes. Tiene financiamiento de servicios no financieros y de inversiones productivas. Cobertura sólo para las provincias centrales.

El Programa **IMPULSO PANAMÁ - “PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD Y APERTURA COMERCIAL”** se basa en los precedentes positivos de “Compite Panamá”, diseñado para mejorar la competitividad de las empresas panameñas. Impulso Panamá busca contribuir al mejoramiento del ingreso y bienestar nacional mediante el aumento de la productividad y la competitividad de empresas ya existentes y registradas. Apoya a la empresa panameña con : a) Asistencia técnica por medio de co-financiamiento no reembolsable; b) Agilidad en la entrega de fondos no reembolsables; c) Acceso al crédito bancario; d) Privilegiar la innovación y el conocimiento para aumentar la productividad y la competitividad; e) Apoyo a las MIPYMES ya existentes para que sean sujetos de crédito por la banca local; y f) Contribución al mejoramiento del ingreso y el bienestar nacional mediante el aumento de la productividad y competitividad.

El Programa de **ACCESO A LAS FINANZAS** (cofinanciamiento del Banco Mundial-en diseño), expandirá el acceso a servicios financieros para la población sub-atendida incluyendo hogares pobres, micro y pequeñas empresas en el sector urbano y rural. Esta iniciativa puede permitir generar activos que dejen a la población menos vulnerable ante crisis y brindar oportunidades a los beneficiarios de salir de la pobreza. La expansión de la intermediación financiera podría tener un efecto positivo en la inversión privada, ayudando a crear empleos y mejorando el ambiente social y económico del país. Está en diseño para ejecutarse desde el 2009, incluye un componente de capacitación en temas financieros a microemprendedores, además de bases de datos para MIPYMES, plataforma tecnológica y modernización de las regulaciones.

El Proyecto de **ESTRATEGIA DE INCLUSIÓN FINANCIERA PARA EL MICROEMPREDIMIENTO** (donación de FIRST), consiste en la definición de una estrategia global para promover la inclusión de los grupos de bajos ingresos y los hogares rurales, zonas urbanas y rurales, las micro, pequeñas y medianas empresas.. Pretende cerrar la brecha de conocimientos sobre oferta y demanda de servicios financieros. También modificar el entorno institucional y la regulación para un adecuado funcionamiento de proveedores y canales de servicios financieros para la población meta señalada. Así como mejorar los programas gubernamentales actuales, incluida la Red de Oportunidades.

El Proyecto de **MICROEMPREDIMIENTOS EN ÁREAS PROTEGIDAS (CB-MAP / ANAM)** es una donación del GEF para protección del medioambiente en áreas protegidas que tiene un componente de desarrollo del microemprendimiento con familias pobres. Se financia tanto la capacitación como los proyectos de negocios. Se consideran Potenciales Socios estratégicos las Comunidades, grupos comunitarios y de productores que son el grupo meta del proyecto.

De manera similar se desarrollan en Panamá experiencias puntuales como:

- a) **EMPRETEC – UNCTAD**, programa y modelo de capacitación sobre emprendurismo.
- b) **APOYO A LA GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES**, componente del Programa Nacional de Titulación de Tierras (PRONAT), que comprende actividades encaminadas a fomentar el emprendimiento con las personas de escasos recursos que han recibido títulos de propiedad sobre sus tierras, habiéndose identificado grupos en las provincias de Herrera, Veraguas y Los Santos.
- c) **RUTAS TURÍSTICAS** (Proyecto de la ATP), abarcando acciones que potencian la formación y capacitación en la conformación de productos turísticos, tanto a nivel de microemprendimientos en forma directa, como también a nivel del personal de la ATP y de las Municipalidades, para impulsar microemprendimientos turísticos efectivos
- d) **UNA RAZÓN PARA CREAR EMPRESAS** (ATP—AMPYME) donde el turismo rural en particular se identifica en el Plan Maestro de Desarrollo Turístico, instrumento de la ATP, como un sector prioritario para el desarrollo y la consecución de los ODM. Uno de los grandes objetivos es integrar a las comunidades y etnias locales en el desarrollo de las actividades; promoviendo un desarrollo turístico que concilie, equilibrio y fomente la equidad social, la sustentabilidad natural y la rentabilidad de la inversiones públicas, privadas y sociales, con el propósito de satisfacer los objetivos de reducción de la pobreza y las necesidades de las comunidades receptoras
- e) **PROGRAMA MULTIFASE DE DESARROLLO SOSTENIBLE A NIVEL PROVINCIAL**, el cual es administrado por el Consejo Nacional de Desarrollo Sostenible (CONADES), como un programa de carácter integral diseñado básicamente para atender

necesidades sociales, fortalecimiento municipal y proyectos productivos de la población, con énfasis en poblaciones pobres de las provincias de Chiriquí, Bocas del Toro, Veraguas, Colón y Darién.

La consideración del contexto institucional y este listado de otros programas de acción vinculados con la Red de Oportunidades Empresariales para Familias Pobres, pone en evidencia la necesidad de disponer de una gerencia eficiente y eficaz, a efectos de lograr niveles adecuados de coordinación.

### **2.2.3. Agencias del Sistema de Naciones Unidas**

El **PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)** ayuda al país a fortalecer su capacidad nacional, al intercambio de conocimiento, la gestión de proyectos y su monitoreo así como el aporte de insumos para orientar las políticas públicas contribuyendo de manera significativa con los esfuerzos nacionales por reducir la pobreza, fortalecer la gobernabilidad democrática, proteger el medio ambiente, prevenir las crisis, y combatir el VIH – SIDA. De este modo el PNUD ha logrado consolidar su posición como socio del desarrollo de Panamá, afianzando sus alianzas con el Gobierno Nacional y otros actores sociales para la puesta en marcha de acciones conducentes a promover el desarrollo humano sostenible del país.

Para aportar al logro del Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo de Panamá (UNDAF) en lo relativo a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la distribución del ingreso, el PNUD está contribuyendo con los siguientes productos que a la vez están alineados a los efectos que la organización se ha propuesto alcanzar en el país: la elaboración de estrategias de reducción de la pobreza claramente vinculadas a los ODM; y el apoyo a la gestión de programas que mejoren el acceso de la población en situación de pobreza y pobreza extrema a los servicios públicos, e incrementen su capacidad generadora de ingresos mediante el aumento de su producción y competitividad en las actividades productivas y una inserción exitosa en los mercados

En particular, el PNUD en los últimos tres años ha acompañado al gobierno de Panamá (proyecto PS 45952-US\$288,370) en actividades que contribuyeron a dar los primeros pasos para la implementación de las Microfinanzas. El PNUD ha logrado brindar apoyo a la AMPYME en materia de gestión de los procesos de reforma para la modernización institucional y el diseño de políticas, aportó marcos estratégicos, sistemas de programación, seguimiento y control e insumos técnicos y ha puesto a disposición del Gobierno de Panamá el conocimiento y la experiencia internacional como alternativas de política para la toma de decisiones.



Por otro lado, la **ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN (FAO)**, desde sus inicios en 1945, enfoca sus actividades a la modernización y mejora de las actividades agrícolas, forestales y pesqueras, con el fin de lograr seguridad alimentaria, manejo adecuado de los recursos naturales, normas internacionales y políticas que apoyen al desarrollo sostenible de las actividades productivas, procurando una mejor calidad de vida de las personas involucradas en dichas labores. Por ello, la Representación de FAO en Panamá ha apoyado al gobierno a través de diversos Proyectos de Cooperación Técnica que se han orientado a reforzar y optimizar la capacidad institucional para el desarrollo adecuado de programas, planes y políticas encaminadas a la dinamización del sector productivo primario donde se concentran los polos de pobreza y existe un bajo apoyo del sector privado.

La **ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT)** tendrá un rol importante en este Programa, ha trabajado con el gobierno de Panamá (miembro de la OMT desde el 2 de Enero de 1975) en los últimos tres años en la gestión para la formulación del Plan Maestro de Desarrollo Turístico 2007-2020. Una vez se obtuvieron los fondos para la elaboración del Plan Maestro, la OMT brindó apoyo técnico especializado para la revisión del mismo. Al finalizar el Plan, la OMT desarrolló una estrategia de implementación que está actualmente en ejecución. La formulación del plan, basado en las políticas públicas y prioridades nacionales, pone de manifiesto el potencial del sector turismo para contribuir al desarrollo y diversificación de la economía panameña e identifica claramente las acciones requeridas para realizar ese potencial.

También es importante destacar las capacidades de la **ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL (ONUUDI)**, ya que la Unidad de promoción de cluster y redes empresariales cuenta con más de diez años de experiencia en la implementación de proyectos de articulación productiva en países de América Latina, Asia y África.

A las agencias mencionadas, se agrega la participación de la **CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO (UNCTAD)**, quien pondrá al servicio de este proyecto su amplia y reconocida experiencia en el ámbito del desarrollo de recursos humanos y de apoyo a la formulación y a la implementación de políticas en el ámbito del turismo y del desarrollo sostenible.

Además de las experiencias de programación y ejecución coordinadas, también juegan un rol esencial los espacios interagenciales de coordinación, los cuales se desempeñan como foros de análisis, monitoreo y fortalecimiento de las acciones conjuntas. Los mecanismos de coordinación que estarán relacionados con el programa propuesto son los siguientes:

- El Equipo de País (UNCT) que se reúne de forma regular una vez al mes, con el mandato de intercambiar información e identificar espacios de accionar común, buscando sinergias y la eliminación de duplicidad en las iniciativas
- El Grupo Temático del UNDAF (GT UNDAF) a cargo del monitoreo de la implementación del UNDAF 2007-2011.

El programa conjunto propuesto –en su diseño y futura implementación y seguimiento— es coordinado y concertado con las contrapartes nacionales identificadas, incluyendo los actores locales en los casos de las actividades focalizadas geográficamente.

El programa tendrá la misma estructura de gobernanza que ostentan todos los programas financiados por el F-ODM.

Para asegurar su desempeño exitoso, se contará con una Unidad Ejecutora especializada, compuesta por un Gerente del Programa y un pequeño equipo profesional y administrativo, con dedicación exclusiva a estas tareas. Además, los procesos y procedimientos que se apliquen al funcionamiento de la Unidad Ejecutora, asegurarán un adecuado nivel de empoderamiento y delegación de autoridad, a efectos de poder ejercer plenamente una coordinación efectiva con las instituciones participantes.

De manera adicional, cabe destacar que – como un esfuerzo paralelo y complementario a este Programa – las instituciones públicas correspondientes procederán a acelerar el proceso de implantación y puesta en marcha de la reingeniería institucional ya aprobada para AMPYME, como paso imprescindible para adecuar la misma a las exigencias que este Programa estará demandando.

### **3. ESTRATEGIA DEL PROGRAMA CONJUNTO RdeOE**

#### **3.1. ANTECEDENTES**

Para orientar el diseño y la posterior ejecución del PC, se ha considerado necesario hacer referencia a aquellos antecedentes que son fundamentales para definir la orientación conceptual y direccionalidad básica del programa.

Tal como se expresó en la Nota Conceptual y se ratificó en el Cap. 2 de este documento (Análisis de la Situación Actual), Panamá exhibe la paradoja de ser, simultáneamente, un país de desarrollo humano alto, con un nivel de ingresos medio alto, y uno de los países con mayor desigualdad de ingresos en la región de América Latina y el Caribe. Esta paradoja lleva a que, si bien los promedios nacionales muestran que el país está próximo a alcanzar la mayoría de los ODMs, la desagregación de los mismos por realidades sub-

nacionales revela la existencia de brechas importantes entre los diversos grupos poblacionales. Tal es el caso de las poblaciones rurales –y en especial de las comarcas indígenas—cuya realidad de desarrollo humano es crítica.

Esta situación condujo al desarrollo de procesos sociales de discusión y generación de consensos, como paso previo para sustentar el planteamiento de un marco de políticas públicas priorizando el objetivo de reducción de los niveles de pobreza y el logro de una mayor equidad distributiva. En el marco de esos procesos se destacan – esencialmente – el documento de Visión Estratégica del gobierno actual y los Acuerdos de la Concertación Nacional para el Desarrollo.

Es necesario recordar que la década de los noventa, en Panamá, fue rica en experiencias de diálogo y concertación, las cuales se vieron cristalizadas en acuerdos ocurridos a través de ciclos de reuniones que dieron lugar a la Declaración de Bambito, los acuerdos Panamá 2000, la visión 2020 y pactos sociales específicos como el de la descentralización del Estado. (PNUD 2003)

En este marco de referencia, es necesario destacar el reciente proceso de diálogo y concertación, en el cual participó toda la sociedad panameña. Con motivo del referéndum para la ampliación del Canal de Panamá se generó un amplio debate nacional sobre las renovadas oportunidades para el desarrollo del país. En ese contexto, el Gobierno convocó – el 16 de agosto de 2006 – a un “amplio acuerdo de concertación nacional” con el propósito de “actualizar los objetivos y metas nacionales del desarrollo” de Panamá.

Como primer resultado en el proceso de búsqueda y construcción de acuerdos, se logró identificar que la preocupación básica que unifica la voluntad de los panameños, consiste en la superación de la inequidad y la erradicación de la pobreza en que vive cerca del 40% de la población.<sup>6</sup> En su conjunto, y a partir de la lógica que los articula, esos acuerdos deben constituir una verdadera hoja de ruta para transformar Panamá, de conformidad con el fin último de la Concertación, tal como fue definido en el documento que sirvió de base a todo el proceso.

---

<sup>6</sup> A esta conclusión se llegó luego de un extenso período de consultas en las que participaron representantes de todos los partidos políticos, así como líderes cívicos, empresariales y laborales. Para ello, se organizó un completo programa nacional que incluyó visitas y jornadas de trabajo con líderes de todos los sectores del nivel nacional, provincial y de comarcas indígenas. Este esfuerzo – inédito en la historia de los diálogos en Panamá – permitió construir una visión territorial a partir de la participación amplia de la población.

El resultado del trabajo de las mesas, y de la Consulta Provincial y Comarcal, confirmó los objetivos que guiaron la Concertación<sup>7</sup>: (i) La reducción de la pobreza, mejorar la igualdad de oportunidades, y aumentar la cohesión social; (ii) El crecimiento económico alto, sostenido, diversificado, territorialmente equilibrado y ambientalmente sustentable, y (iii) Las reformas a la institucionalidad pública para hacerla más eficiente, transparente, participativa y democrática.<sup>8</sup>

Uno de los aspectos más notables de los acuerdos adoptados en materia de bienestar y equidad es que los mismos se situaron más allá de un enfoque estrictamente distributivo, de por sí necesario, y enfatizaron la importancia de la expansión de las oportunidades de inserción económica productiva, incluyendo la ampliación de la base empresarial, el adecuado acceso al crédito y a otros activos productivos (titulación de tierras) y el desarrollo de las habilidades y capacidades de la población excluida para aprovechar esas oportunidades. Este enfoque busca generar las condiciones para un crecimiento económico territorialmente equilibrado e incluyente, en especial para los sectores excluidos por razón de género y etnia.

Mejorar la equidad y eliminar la pobreza es uno de los ejes articulantes de los acuerdos de la Concertación. Superar los déficit sociales es una exigencia ética y de la salud del sistema democrático; pero también la lectura de los acuerdos revela el reconocimiento de que la pobreza e inequidad existentes limitan las posibilidades de saltar a trayectorias de expansión y crecimiento más altas y sostenidas. En Panamá, se insistió, es ineludible enfrentar la inequidad para llevarla a niveles tolerables y no disfuncionales para el funcionamiento de la economía y de la sociedad.

Otro de los ejes de acuerdos se focaliza en lograr un solo país, un Panamá más equilibrado territorialmente, superando la imagen de que hay dos países, el Panamá de la economía de tránsito, integrado por las provincias de Panamá y Colón, y el “otro Panamá”, que con el 78% del territorio y el 44%% de la población, solamente representa el 18% del PIB.

El fortalecimiento en términos sociales y económicos de la ciudadanía, derivada de los acuerdos logrados, conducen a la profundización y consolidación de la gobernabilidad democrática y a una expansión de la ciudadanía en el sentido más amplio del término. Todos los acuerdos de la Concertación, en la medida que tienden a cerrar la brecha entre democracia política y democracia económica y social, reconocen a la democracia como el cuarto gran eje articulador de los mismos.

---

<sup>7</sup> Cabe mencionar que el 25 de Febrero de 2008 el Presidente de Panamá sancionó la Ley 20, por la cual se aprueba el mecanismo de verificación y seguimiento de los Acuerdos y las Metas de la Concertación Nacional para el Desarrollo

<sup>8</sup> Documento Base, punto 9, página 2.

Para direccionar adecuadamente el programa dentro del marco de referencia antes expuesto, es necesario tener en cuenta algunas reflexiones sustantivas adicionales:

- El impulso de los Programas nacionales para mejorar el ingreso de los hogares en pobreza y pobreza extrema, ubicados en su gran mayoría en áreas rurales y comarcales, ha sido considerable. Sin embargo los mismos denotan la necesidad de dar un paso decisivo en el que se enfrente el problema del crecimiento económico con equidad hacia la inclusión social, tanto en las poblaciones indígenas como en la de los campesinos de las áreas no indígenas.
- Las comunidades indígenas panameñas manifiestan una cultura no desarrollada para sacar el mejor provecho a la realidad de los actuales mercados, se presentan con poca orientación a producir en un ambiente competitivo y también producir en el marco de un crecimiento gradual, superando los niveles de subsistencia, en el que éstos cuenten con mejora en las condiciones de trabajo, adopción de “buenas prácticas” y técnicas para el desarrollo de nuevas prácticas e implementación de programas de tecnificación o adecuación de la mano de obra.
- Existe una gran necesidad de aumentar la productividad a través de la competencia, la innovación, la creación de redes y unas condiciones de trabajo decentes, a fin de asegurar que los pobres puedan competir exitosamente en una economía cada vez más globalizada. Dichas medidas incluyen las inversiones en capital humano y nuevas tecnologías, los agrupamientos o iniciativas asociativas que permitan a los pequeños productores beneficiarse de costos operativos más bajos y/o de economías de escala, el acceso a conocimientos técnicos y servicios de desarrollo empresarial, las políticas de competencia, las estrategias para promover la investigación y el desarrollo, el respeto de los derechos de los trabajadores, y la adopción de prácticas laborales que aumenten la competitividad y mejoren los ingresos de los trabajadores.
- Es necesario fortalecer los nexos económicos para que los productores pobres puedan contribuir al crecimiento y beneficiarse de sus resultados, se deben tomar medidas para corregir las grandes desigualdades de oportunidades a las que deben hacer frente las cadenas de suministro nacionales y locales. Además de políticas que promuevan el microemprendimiento local, las inversiones y el aumento de la productividad, se requieren los vínculos con los planes de desarrollo de provincia y distrito y el establecimiento de medidas que permitan superar las restricciones en materia de información, promuevan pautas y/o actividades inclusivas y fomenten una mejora de servicios de calidad a los microemprendedores.

- Mejorar el acceso de los productores pobres a los mercados y su funcionamiento requiere, entre otras, medidas destinadas a aumentar la competencia en las funciones de las redes de proveedores de servicios locales, para que puedan obtener la mayor proporción posible del valor añadido total. Los consumidores pobres necesitan medidas destinadas a promover los mercados de suministro competitivos y alentar nuevos modelos.
- Reducir el riesgo y la vulnerabilidad – fortalecer a los micro operadores de microcréditos en favor de los pobres, requiere que éstos cuenten con los medios necesarios para mitigar los riesgos de diversos impactos, y en esto existen experiencias exitosas, replicables con las debidas adaptaciones, que pueden ser adoptadas.
- Potenciar la identificación de los procesos de promoción del desarrollo del microemprendimiento desde una política a nivel provincial y distrital, en la que se busquen esquemas más eficientes y eficaces, en base a adecuadas relaciones público-privada con sentido de responsabilidad social y de mejora de las condiciones de las familias pobres, sobre todo con impacto en las áreas más vulnerables, como lo son las áreas rurales y las comarcas indígenas.
- Entre las restricciones que caracterizan al sector campesino latino e indígena, ubicado en las cuatro provincias donde intervendrá el Programa Conjunto se destacan las siguientes<sup>9</sup>: (i) Deficiente capacidad al microemprendimiento: gestión para emprender, (ii) Escaso conocimiento de los mercados: identificación de compradores, precios de venta, (iii) Bajos niveles de trabajo organizado, debiendo fortalecer organizaciones existentes y buscar organizar a quienes no se encuentran asociados, (iv) Escaso e inoportuno financiamiento al igual que ausencia de servicios de calidad para impulsar el microemprendimiento, (v) Servicios de asistencia técnica y capacitación prestados a destiempo y sin continuidad, sin correspondencia con el ciclo de los proyectos ó no ajustado a la realidad de las áreas productivas (vocación de territorio), (vi) Bajos niveles de productividad debido a: enfermedades y plagas: como monilia (cacao), roya y ojo de gallo (café), sigatoka negra (plátano, banano) y “gusanillo” y “arenilla” (arroz), (vii) Deficiente infraestructura de apoyo a la producción, así como también un limitado acceso a capacitación en mejores tecnologías.

---

<sup>9</sup> Para mayores detalle ver “Documento de Oportunidades Estratégicas de la República de Panamá: Resultado de la Consulta a las Organizaciones Rurales ” FIDA 2007

- Es imprescindible lograr una mayor productividad y mejores condiciones de trabajo de las actividades microempresariales de la población pobre, con enfoque de género.

### 3.2. ESTRATEGIA DE GÉNERO

Tal como recoge la Estrategia de “Género en Desarrollo” de la Cooperación Española<sup>10</sup>, la adopción de la perspectiva de género como prioridad horizontal supone valorar las implicaciones que tiene para hombres y mujeres cualquier acción que se planifique, en todas las áreas y en todos los niveles. De esta manera, se trata de conseguir que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres, sean parte integrante en la elaboración, puesta en marcha, seguimiento y evaluación de las políticas y de los programas en las esferas política, económica y social, de manera que las mujeres y los hombres puedan beneficiarse de ellos igualmente y no se perpetúe la desigualdad.

Por ello, es de destacar la importancia del enfoque de género en el marco de este proyecto. Es necesario reconocer las jerarquizaciones de las relaciones tradicionales en Panamá y la evidencia de que las diferencias se manifiestan tanto en aspectos de desarrollo, como en la necesidad de incorporación de la mujer a la vida económica, social y cultural del país. Las mujeres rurales participan activamente en tareas agrícolas y pecuarias no-remuneradas, atravesando casi todo el ciclo de producción. Investigaciones y estudios<sup>11</sup> han demostrado que la participación de la mujer en la actividad agropecuaria es estructural, regular y permanente.<sup>12</sup> No obstante, el acceso de la mujer a los recursos y activos productivos es minoritario y así también su posición en la sociedad.

Para la definición de la estrategia de género en este programa se han tenido en cuenta, además de las condiciones generales de pobreza en algunas zonas del país, aquellos aspectos que afectan específicamente la participación de la mujer en la fuerza laboral y la remuneración o acceso a una retribución equitativa, ya que por ejemplo: (i) Sólo un 27% de los títulos de propiedad inmueble fueron otorgados a mujeres en contraposición del 72.2% que se le otorgaron a los hombres<sup>1</sup>. (ii) En 1999 la tasa rural de participación en la actividad económica correspondió al 28.3% para las mujeres y 83.5% para los hombres. (iii) Cerca del 20.8% de los hogares rurales está en manos de mujeres. La jefatura de hogar femenina en hogares no pobres corresponde al 18.8% en tanto que la jefatura en hogares pobres es de 24.8%. (iv) Las mujeres que reciben remuneración trabajan mayoritariamente en empleos de tiempo parcial, subcontratadas y en actividades que

---

<sup>10</sup> AECl, Plan Director de la Cooperación Española 2009/2012.

<sup>11</sup> Anastazia, NZE Ada. Fundación para la Promoción de la Mujer (FUNDAMUJER) Programa Mujeres Empresa. Memoria s/f.

<sup>12</sup> Ministerio de Economía y Finanzas. Dirección de Desarrollo Social. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Perfil y Características de los Pobres en Panamá, Panamá, 1999

requieren una baja calificación y sus salarios son muy bajos (USD \$4 por día). (v) En el sector informal de la economía, el 64% de los trabajadores son hombres y 36% son mujeres y (vi) El promedio del ingreso mensual de hogares encabezados por mujeres es de USD \$140, mientras que en los encabezados por hombres éste asciende a USD \$250.

Tal como se destaca en el Resumen Ejecutivo, el direccionamiento adecuado del programa considerará los aspectos de género y la diversidad cultural de las diferentes zonas del país y en particular, los aspectos que caracterizan el ambiente económico y socio cultural de las comarcas indígenas.

Como parte de la estrategia de género del programa se desarrollarán actividades que darán prioridad a los temas de equidad de género abarcando el desarrollo de al menos 2 talleres de capacitación empresarial más específicos por provincia intervenida, la adaptación de material para personas de bajo nivel de alfabetización, respetando los aspectos técnicos-culturales, favorecer la creación de asociaciones y redes de mujeres emprendedoras, como conectar estas redes con asociaciones y redes de nivel nacional o regional y también la creación de relaciones entre las redes de mujeres empresarias y grandes empresas con programas de responsabilidad empresarial. Todas estas actividades prestarán una atención especial al tema de equidad de género, promoviendo la participación de la mujer no sólo en términos absolutos, sino también manteniendo la equidad en términos relativos con respecto a la participación de ambos géneros en las acciones del programa.

Así por ejemplo, vale mencionar que hay agencias de Naciones Unidas que han desarrollado metodologías específicas con enfoque de género para la capacitación de facilitadores, consorcios de exportación y procesos de articulación productiva, que han sido experimentadas exitosamente en varios países de la región latinoamericana. Además, también se dispone de metodologías ya desarrolladas para el diagnóstico, selección, implementación, monitoreo y evaluación de los proyectos de desarrollo de redes, consorcios y clusters con un marcado enfoque de género.

En la fase de implementación del programa esto se traducirá en: 1) esfuerzos para adaptar los insumos metodológicos existentes con enfoque de género a la realidad local; 2) programas de capacitación a personal de instituciones locales y beneficiarios para sensibilizarlos sobre el enfoque y transferirles las metodologías; 3) actualización de diagnósticos disponibles de los factores que afectan a la mujer en el desarrollo de su rol productivo; 4) selección de actividades productivas que generen oportunidades para la participación de las mujeres como empresarias o empleadas, en condiciones paritarias con los demás beneficiarios; 5) implementación de al menos 2 proyectos por provincia intervenida según criterios orientados a generar el empoderamiento y el desarrollo de capacidades económicas, humanas, sociales y organizacionales en las mujeres.



Esta estrategia de género se verá complementada con la puesta en práctica de indicadores de monitoreo y evaluación, que permitan realizar el seguimiento y la comprobación de la orientación y resultados reales que se van alcanzando – con la ejecución del Programa – en materia de equidad de géneros. Se pondrá especial cuidado en que los indicadores reflejen, no solamente la participación de la mujer en términos absolutos en las actividades del Programa, sino también el peso relativo que ambos géneros tengan en las actividades y resultado del Programa.

### **3.3. LECCIONES APRENDIDAS**

Para el adecuado diseño del PC, se han tenido presente las experiencias capitalizadas, tanto por instituciones del Gobierno de Panamá, como también las lecciones aprendidas a nivel nacional e internacional por parte del PNUD y de las Agencias del sistema de UN. Estas experiencias y lecciones, son antecedentes muy valiosos en que se logren replicar los casos exitosos y la implementación de metodologías e instrumentos desarrollados por las agencias y las contrapartes participantes en la implementación del programa.

#### **Experiencias y lecciones aprendidas por entidades de gobierno**

Se considera conveniente describir brevemente las lecciones aprendidas en los aspectos de capacitación por organizaciones nacionales, así como lecciones de la experiencia en la ejecución de proyectos relacionados con grupos de pobreza. Ello permite reducir los riesgos de la aplicación de esquemas nuevos no probados, sobre todo por la complejidad inherente a programas de esta naturaleza.

En primer lugar, se cuenta con algunas experiencias exitosas en el campo de la capacitación ejecutada por instituciones, tanto de gobierno (AMPYME, MIDA; ANAM-CBMAP) como de organismos no gubernamentales, como son Empretec-UNCTAD y el Acelerador de Empresas de la Ciudad del Saber.

Cada una cuenta con modelos metodológicos apropiados para grupos de personas con bajo nivel educativo, bajo el enfoque en general de “aprender haciendo”. Se aplican en la enseñanza de tecnologías productivas, de organización y en gestión empresarial.

En el caso de AMPYME, sus programas de promoción y financiamiento del emprendimiento tienen más de un quinquenio de estar desarrollando programas de capacitación que se han perfeccionado con las técnicas de Abu-en Red, con 12 módulos en total y originarias de España.

ANAM en sus programas de protección ambiental y a través del proyecto Corredor Biológico Mesoamericano de Areas Protegidas, CBMAP, en un componente microempresarial, utiliza exitosamente metodologías de enseñanza para personas analfabetas o casi analfabetas por más de 7 años.

El MIDA, con variados y múltiples programas de capacitación por más de 30 años, principalmente enseñanzas de carácter productivo y tecnológico, de los cuales se destacan últimamente las ECAs (Escuelas de Campo), probadas en innumerables países como instrumento efectivo de capacitación a pequeños productores.

La metodología del Acelerador de Empresas de la Ciudad del Saber, orientado principalmente a la gestión empresarial, es más reciente, pero no menos importante, y juega un papel destacado en el sector micro empresarial panameño.

En el terreno de la microempresa, está desarrollándose exitosamente desde hace algunos años, la actividad capacitadora de Empretec, que utiliza modelos metodológicos de la UNCTAD. Los representantes de esta organización están participando del diseño de este PC.

En segundo término, los programas y proyectos diseñados y ejecutados en Panamá han dejado enseñanzas valiosas que deben considerarse en el diseño y formulación de los nuevos. En particular, se destaca la importancia del diseño del Programa y la necesidad de adecuar sus expectativas de resultados e impactos, a su naturaleza, alcance y dotación de recursos, como así también la necesidad de adecuar los plazos de desarrollo del Programa a sus características, objetivos e instrumentos.

### **Experiencias y lecciones aprendidas por agencias de la ONU**

Por su parte el **PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)** ha logrado extraer experiencias positivas a través del enfoque de Capacidad 2015 dirigido a aumentar la capacidad para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible y los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el ámbito local. Se destaca la iniciativa desarrollada bajo el programa Darién Capacidad 2015 mediante el cual se constituyó el Centro de Gestión Local Darién (CEGEL) como una ONG liderada por pobladores darienitas o trabajando en la Provincia que reconozcan en el Darién y sus tres Comarcas su ámbito de trabajo. Era la primera vez que se ofrecía la posibilidad de reunir en la medida de lo posible, las capacidades técnico-profesionales de la Provincia, de los que quieran apoyar futuras iniciativas finalizadas a su desarrollo. Dicha organización se planteó como un soporte a la Estrategia de Sostenibilidad de las intervenciones de desarrollo en la región al crearse como una estructura de 2º nivel que incorporara a todas las organizaciones comunitarias de la región e incluyera a las instituciones locales (alcaldes y dirigencia indígena). El

proceso de constitución del CEGEL ha permitido convocar a las organizaciones y estas convocatorias se han aprovechado también para agrupar las asociaciones por redes temáticas. En este sentido, destaca la red formada por las asociaciones de mercadeo que, si bien forman parte del CEGEL, han constituido también una federación de mercadeo (FAUCODA) que actúa de forma autónoma sin contradecir los principios acordados en CEGEL. También las mujeres (más de 35 grupos), fueron convocadas para formar parte del CEGEL y, de la misma forma que participan en esta organización (aquellas que hasta el momento cuentan con personería jurídica), plantean tener una propia red que aborde específicamente sus inquietudes y las agrupe aún sin disponer de reconocimiento legal. Una organización del tipo de CEGEL podría ser la indicada (por el PNUD) para actuar en la gestión de la continuidad de los resultados de este PC.

Por otro lado, la **ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN (FAO)**, por las labores que ha venido desempeñando en el país y por su experticia, la organización está en capacidad de asumir la responsabilidad y liderazgo en el diseño dentro del programa del área referente al tema agropecuario ligado al agroturismo. La organización es la más óptima para brindar apoyo, además, en la estructuración de las capacitaciones a los beneficiarios de este programa para transmitir el adecuado conocimiento y tecnología que permita la producción de alimentos de buena calidad, inocuidad y sin afectar el medio ambiente. Esto permitirá que la propuesta garantice una eficiente producción agropecuaria dentro de las regiones con deficiencias socioeconómicas y con proyecciones para el desarrollo del agroturismo.

La **ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT)** viene apoyando la construcción de la Cuenta Satélite de Turismo (CST) de Panamá, mediante la implementación del Programa Trienal CST para Centroamérica, que permitirá dimensionar con claridad la contribución del sector a la economía del país así como la adopción más informada de políticas y decisiones por parte de las autoridades y agentes del sector privado.

Funcionarios de la Autoridad de Turismo y empresarios privados se han beneficiado de los cursos y talleres sobre el turismo y las bases para su desarrollo que OMT ofrece a sus países miembros. Asimismo, Representantes de la OMT han participado como ponentes principales en conferencias empresariales desarrolladas en el país.

También es importante destacar las lecciones aprendidas de la **ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL (ONU DI)** en este sector indica que la vinculación inter-empresarial es un importante factor de competitividad sobre todo para las micro, pequeñas y medianas empresas que enfrentan los desafíos de los mercados globalizados y de una creciente competencia internacional. Basados en diez años de implementación de actividades de promoción de redes empresariales y clusters, la ONU DI cuenta con extensa experiencia en el diseño y ejecución de proyectos de

asistencia técnica en la región Latinoamericana. Esto ha resultado en el desarrollo de insumos de capacitación, metodologías y manuales adaptados a la realidad socio-económica de la región y con un enfoque específico en reducción de pobreza. Dichos insumos se orientan tanto a la capacitación de articuladores y formadores que acompañan a los empresarios como a la formación de personal de instituciones y hacedores de política. Además, la ONUDI cuenta con una red de expertos y formadores latinoamericanos que permiten aprovechar la experiencia y lecciones aprendidas en la región en temas de desarrollo productivo territorial y facilita el intercambio de información y la organización de giras de estudio. A este se suma la colaboración ONUDI, CIF-OIT y BID-FOMIN que se está desarrollando actualmente a través de un programa de capacitación inter-agencia en Desarrollo Económico Local. Este permitiría la participación de los beneficiarios del programa F-ODM en cursos regionales de alto nivel y en giras de estudio organizadas por expertos en el tema.

Sin embargo, el enfoque de articulación productiva apunta también a mejorar la vinculación del sector empresarial con sus instituciones de apoyo, públicas y privadas, incluyendo el sistema educativo, los proveedores de servicios, el sistema financiero y los hacedores de política a nivel local o regional.

A fin de facilitar los procesos de articulación productiva, la ONUDI ha formulado una metodología de capacitación de facilitadores de redes vertical (de proveedores), horizontales, consorcios de exportación y de desarrollo de clusters que ha sido experimentada exitosamente en varios países de la región latinoamericana. Dichos proyectos se basan en un enfoque de promoción de eficiencia colectiva mediante articulación inter-empresarial y público-privada.

Los proyectos se han ejecutados y se encuentran en ejecución en Perú, Nicaragua, Ecuador, Colombia, El Salvador, Honduras, Jamaica. ONUDI ha capacitado personal en sus metodologías en todos los países mencionados y cuenta con un núcleo de consultores internacionales, con un conocimiento profundo de la realidad socio-económica latinoamericana, que pueden apoyar en la puesta en marcha de los proyectos y en la formación de los equipos técnicos. Además, tal como se destacó anteriormente, ONUDI ya cuenta con metodologías desarrolladas para el diagnóstico, selección, implementación, monitoreo y evaluación de los proyectos de desarrollo de redes, consorcios y clusters, con enfoque de género.

A las agencias mencionadas, se agrega la participación de la **CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO (UNCTAD)**, quien pondrá al servicio de este proyecto las lecciones aprendidas para promover y facilitar el desarrollo integral de la microempresa fortaleciendo al empresario informal mediante una capacitación permanente. La UNCTAD apoya el desarrollo del emprendurismo en Panamá colaborando

con la Fundación Empretec Panamá que desde Agosto de 2000 hasta Julio de 2007 ha dictado más de 50 talleres con más de 1,200 participantes.

Como agencia especializada de las Naciones Unidas para la gestión integrada de las cuestiones de comercio y desarrollo, la UNCTAD ha desarrollado un enfoque único en el ámbito del comercio internacional. Su trabajo se basa en tres pilares: investigación y análisis, organización de reuniones de expertos sobre los problemas relacionados al comercio internacional y cooperación técnica. La UNCTAD reconoce desde largo tiempo la importancia del turismo para el desarrollo sostenible y su rol central en las economías en desarrollo, es decir la contribución a la reducción de la pobreza en los países en desarrollo. Las Agencias Participantes no tienen experiencias de programación conjunta en las áreas de cooperación propuestas en el programa conjunto. Sin embargo, sí hay experiencias de programación conjunta y programas conjuntos en otras, como son la seguridad alimentaria, la adaptación y mitigación del cambio climático, y el apoyo al sistema estadístico nacional en el seguimiento del cumplimiento de los ODM. Adicionalmente, las ventanas temáticas abiertas en los meses anteriores, y en las cuales se ha participado, han contribuido a generar una plataforma de gestión del conocimiento sobre la programación conjunta y los programas conjuntos.

### **3.4. ALIANZAS PUBLICO-PRIVADAS**

El mejor camino para afrontar la agenda de desarrollo, es una asociación entre los diferentes actores alrededor de objetivos y/o visiones comunes para el desarrollo. Por ello, en este PC se plantea el principio de asociación para el desarrollo como modo de interactuar y de sumar esfuerzos entre los actores con diferentes orígenes, misiones, competencias, o naturalezas, hacia objetivos y visiones comunes de desarrollo humano y erradicación de la pobreza.

En ese marco de referencia, uno de los grandes retos futuros será alcanzar una verdadera complementariedad en el terreno entre las intervenciones de las Agencias del Sistema de las UN, la Administración General del Estado, las Comunidades Autónomas y los Entes Locales. Por tanto, este elevado índice de participación exigirá no solamente una gestión muy cuidadosa de la Gerencia del PC, sino también un compromiso creciente a nivel político y estratégico, que deberá verse acompañado por un esfuerzo constante de comunicación sobre el terreno, coordinación de actores y complementariedad de sus actuaciones con el respaldo prestado desde sus respectivas sedes.<sup>13</sup>

Una asociación en la que la atribución de los éxitos no se busca individualmente, donde lo que realmente importa son los efectos sobre el desarrollo, y donde la mejora de las

---

<sup>13</sup> AECEI, Plan Director de la Cooperación Española 2009/2012.

condiciones de vida y en las expectativas de las personas es la mejor herramienta para la “visibilidad”.

El principio de asociación resalta que las relaciones en la cooperación son mucho más importantes de lo que se ha considerado tradicionalmente. En las relaciones se encuentra una de las claves del desarrollo; relaciones entre personas, hombres y mujeres, familias, comunidades, organizaciones de base, sindicatos, ONG, actores económicos, autoridades locales, autoridades nacionales y comunidad donante.

Esta asociación pone en primer plano el potencial de configurar un “actor complejo” para el desarrollo: la unión coordinada de los esfuerzos del sector privado –incluyendo la economía social-, sindicatos, administraciones públicas y sociedad civil para la lucha contra la pobreza, tanto sobre el terreno como a escalas nacionales y globales, y especialmente entre los actores que participan en este PC financiado por la Cooperación Española.<sup>14</sup>

En la medida en que las asociaciones para el desarrollo se den adecuadamente, desde el nivel comunitario hasta el internacional, los esfuerzos multiplicarán su impacto.

En ese marco de referencia y con el objetivo de no duplicar iniciativas y aprovechar los recursos y las capacidades locales, el programa buscará implementar los proyectos en colaboración con contrapartes institucionales. Esto también aportará un acercamiento entre las instituciones y los servicios existentes en el país y los beneficiarios del proyecto, a pesar de sus limitadas capacidades financieras.

La coordinación y el apalancamiento con instituciones y programas públicos complementarios al Programa Conjunto se darán a dos niveles.

A nivel local (de los municipios seleccionados) el Programa promoverá, a través de prácticas participativas de diagnóstico y planificación, el involucramiento de las instituciones del sector público (por ejemplo municipalidades, escuelas, organizaciones de la sociedad civil) y privado (organizaciones empresariales y sectoriales entre otras). Se buscará el apoyo de dichas instituciones para la elaboración de proyectos de desarrollo de los microempresarios enraizados en el contexto social e institucional de los territorios meta. Para este fin, será clave la propulsión de un proceso de acercamiento entre instituciones locales (públicas y privadas) y los segmentos microempresarios (en materia

---

<sup>14</sup> AECI, Plan Director de la Cooperación Española 2009/2012.

de formación, acceso a información, tecnología, crédito, asistencia técnica, etc) y fomentar su participación en los procesos de desarrollo económico local.

En este sentido, las alianzas público-privada constarán en procesos de diálogo, definición de metas compartidas y elaboración de proyectos conjuntos. Las instituciones públicas y privadas serán a un tiempo beneficiarios de asistencia técnica y aliados en la provisión de servicios a los microempresarios.

Es importante destacar la orientación del PC hacia la promoción de convenios público-privados que potencien el principio de la “responsabilidad social empresarial”, que permitan atraer al micro emprendedor para acceder a cadenas empresarias que incrementen su valor agregado.

A nivel nacional, el proyecto buscará el involucramiento constante de las instituciones públicas, privadas y del sector formativo<sup>15</sup> que desempeñan un rol en los procesos de desarrollo del sector privado. Adicionalmente, el proyecto apunta al fortalecimiento de las capacidades institucionales en temas de desarrollo económico local. Esto permitirá aumentar la disponibilidad de servicios y programas de asistencia al sector privado, complementando la oferta y las capacidades de las instituciones nacionales y locales. Al mismo tiempo se potenciará la vinculación de los procesos llevados a cabo a nivel local con el contexto institucional nacional y se favorecerá la identificación de recomendaciones y lecciones aprendidas que puedan apoyar la formulación de políticas de desarrollo económico local, con un enfoque en reducción de la pobreza, basada en el dinamismo del sector privado.

La principal contraparte que se ha identificado es AMPYME, por su mandato de fomentar el desarrollo de las MiPyMEs. Esto incluye la capacitación de su personal en temas de desarrollo económico local y desarrollo del sector privado, mientras que el programa aprovechará la experiencia de AMPYME y su red de consultores y expertos, para proporcionar asistencia a la población meta, por lo cual se espera una contribución de recursos y de capacidades al Programa. Al mismo tiempo, AMPYME participará en las actividades de formación/información que se llevarán a cabo con los actores del sector público y academia (bajo el producto 1.3) al fin de asegurar que se preserve el enfoque de promoción de las MiPyMEs y se facilite su involucramiento en los territorios meta.

---

<sup>15</sup> Un aspecto que se considera muy importante es la participación de las Universidades y en particular, la incorporación de graduados recientes y alumnos próximos a la graduación (a través de prácticas rentadas) para multiplicar los alcances de los “tutores” encargados de la capacitación y acompañamiento de los micro-emprendedores. Vease, por ejemplo, el asesoramiento de estudiantes a micro empresarios, dentro del proyecto de Capital Semilla de SERCOTEC en Chile.

### 3.5. EL PROGRAMA CONJUNTO

Como uno de los aspectos fundamentales, se asume que el tema de la pobreza no debe abordarse con un enfoque paternalista, sino que requiere del desarrollo de capacidades para el “empoderamiento” de los grupos pobres. Esto supone la adquisición de las capacidades y destrezas mínimas para organizarse, desarrollar el espíritu emprendedor, incrementar su productividad, aprender a competir, insertarse en los mercados, gestionar fuentes de financiamiento y manejar eficientemente sus recursos para mantener el acceso al crédito. No se desconoce el hecho de que existen comunidades pobres cuyas privaciones son tan profundas, que el Estado tendrá primero que efectuar una inversión social fuerte para proveerles la infraestructura mínima de apoyo. (PNUD 2003)

Es obvio que la pobreza, y particularmente la pobreza extrema, ponen en evidencia las carencias en desarrollo humano sostenible que experimentan grupos importantes de la población de un país, que muchas veces se agrava en razón de la etnia, de la región y de género, así como por el acceso desigual a las oportunidades y a los servicios básicos. Enfrentar el problema requiere de una nueva óptica que no esté basada ni en la filantropía ni tampoco en el paternalismo gubernamental, sino más bien en el esfuerzo conjunto de la sociedad para enfrentar, en forma integral, un problema sumamente complejo que a todos nos afecta y a todos nos atañe.

Amartya Sen (1987) introdujo el concepto de pobreza de capacidades unido a la dimensión de libertad. En otras palabras, las personas alcanzarán sus logros (realizaciones) en la medida en que cuenten con las oportunidades para desarrollar las capacidades que les llevarán a acceder y decidir sobre diversas opciones en su vida. Las realizaciones o logros, por lo tanto, podrán medirse a partir de los resultados alcanzados en la creación de capacidades. (PNUD 2003)

El desarrollo de capacidades y oportunidades se fundamenta en el entendido de que las personas son, y deben ser, las protagonistas de su propio desarrollo y que, por lo tanto, deben tener acceso a oportunidades económicas y sociales, y a canales de expresión que les den voz y participación en las decisiones que les atañen. Esta premisa, que también promueve el “empoderamiento” de los pobres, pone de relieve la importancia del desarrollo comunitario local y de las políticas focalizadas, para acercar los recursos a quienes más lo necesitan. (PNUD 2003)

El fortalecimiento del sistema democrático y el respeto al pleno ejercicio de los derechos humanos obliga a las sociedades a atender con prioridad el problema de la pobreza y alcanzar la meta mundial de reducir la pobreza extrema, a la mitad, para el año 2015. (PNUD 2003)



El cumplimiento de la meta señalada en el párrafo anterior, la cual forma parte de la Declaración aprobada en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas, demanda la participación y compromiso de todos los sectores del país y obliga a revisar las relaciones entre gobierno, sociedad civil y empresa privada en el proceso de formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas, en el marco de una renovada visión de la gobernabilidad democrática. (PNUD 2003)

El Programa Conjunto de la Red de Oportunidades Empresariales-RdeOE, se plantea como objetivo general apoyar a las poblaciones pobres especialmente de las áreas rurales y zonas indígenas del país, a iniciar micro emprendimientos sostenibles con énfasis en economías rurales, en el impulso a actividades agropecuarias, no agropecuarias y de turismo. Ello en virtud de la situación antes descrita y actuando en el marco de la estrategia de reducción de la pobreza, que adelanta el Gobierno de Panamá y que contempla tres ejes: i. Reducción de los niveles de pobreza, ii. El mejoramiento de la distribución de los ingresos y iii. La inversión en el desarrollo del capital humano.

El PC se fundamenta en el fortalecimiento de las capacidades “microempresariales” de la población meta, para que, en torno a grupos de interés, se puedan eventualmente consolidar grupos de microemprendedores, quienes a su vez recibirán asistencia técnica, capacitación, asesoría y acompañamiento. Con este enfoque se buscará darle a los potenciales microemprendedores rurales, las herramientas que les permitan, a la luz de sus propias condiciones, contextos, activos, restricciones y objetivos; analizar, identificar y desarrollar microemprendimientos rurales sostenibles que respondan a las oportunidades del crecimiento económico y el desarrollo sostenible del país. Igualmente buscará influir en el contexto rural con el fin de mejorar efectivamente el acceso de la población a mejores servicios de calidad, como elementos clave para el desarrollo microempresarial como lo son los temas de: asistencia técnica, capacitación de temas puntuales, financiamiento y otros servicios de apoyo.

Todo lo anterior a de ir de la mano con el manejo adecuado de los recursos naturales y productivos, para lo cual estarán consideradas las experiencias hasta ahora desarrolladas, como lo son las enmarcadas en el Componente II del Programa del Corredor Biológico Mesoamericano del Atlántico al Pacífico-CBMAP/<sup>16</sup> titulada Inversiones Ambientales, que se desarrolla en Panamá desde el 2002, con la meta de implementar por lo menos 450 inversiones ambientales de pequeña escala en la conservación de recursos naturales y oportunidades productivas. Asimismo, también se brindará una consideración especial a

---

<sup>16</sup> EL CBMAP desarrolla el Componente 1 con Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales locales como son: Organizaciones de Base Comunitaria, Asociaciones de Productores, Juntas Administradoras de Agua, Cooperativas, Comités de Desarrollo Sostenibles (CDS), Asociación de Mujeres, Fundaciones, Centros e Institutos de formación e Investigación.

las experiencias desarrolladas por todas las instituciones nacionales e internacionales que participarán en el marco de este PC.

El Programa llevará a cabo acciones en la que los actores locales relevantes, tanto públicos como privados, se incorporen al desarrollo y las experiencias del Programa, y que contribuyan a facilitar su implementación, como así también que se establezcan capacidades para replicar y contribuir a la sostenibilidad de los resultados del Programa y la propagación de esfuerzos similares en otras zonas del país.

Para este fin se contemplan actividades tendientes a:

- Fortalecer los procesos locales de desarrollo de microemprendimientos, basados en la participación del sector privado en asociaciones con el sector público, a partir de un mapeo en detalle de las zonas de intervención para identificar y organizar a la población meta en grupos de microemprendedores con orientación de mercado para su sostenibilidad. Todo ello, con el propósito esencial de lograr microemprendedores organizados, vinculados a la implementación de los Planes de Desarrollo Local en las zonas de intervención, en el marco de alianzas estratégicas conformadas para contribuir a la efectividad y a la sostenibilidad de los microemprendimientos.
- Mejorar el acceso a los recursos productivos y servicios de apoyo de calidad a los microemprendedores, a través del fortalecimiento institucional de AMPYME y el acceso de los microemprendedores a programas de microfinanzas
- Reducir los riesgos y costos inherentes en las actividades de micro-finanzas y
- Lograr el fortalecimiento de la población objetivo, de manera que estén desarrollando microemprendimientos sostenibles para mejorar sus condiciones de vida, en base a adecuados planes de negocios en actividades de turismo, agrícolas y no agrícolas, con la participación en clusters con empresas líderes de producción y/o comercialización y en otras formas de asociación, con la aplicación de adecuadas tecnologías productivas y empresariales.

Dentro de este planteamiento del marco de referencia, la Población Meta del Programa Conjunto está focalizada hacia aquel grupo de Población pobre, que se identifica con las siguientes características:

- La zona seleccionada para focalizar el Programa Conjunto (Coclé, Herrera, Veraguas y Chiriquí) son provincias con predominio de actividades rurales, con distritos de elevada pobreza y con altos potenciales de desarrollo de actividades agropecuarias, no agropecuarias y turísticas. La anterior selección de las zonas de intervención es un resultado de toda la argumentación expuesta en el capítulo 2 de este documento.
- En estas regiones las principales actividades productivas son la agricultura y reportan a su vez altos índices de producción de arroz y maíz, caña de azúcar y otros rubros como el café, naranjas, toronjas, limones, guandú. Su hato ganadero ocupa el primer lugar en la República.
- El sector agrícola se caracteriza por ser altamente segmentado, con un pequeño pero activo sector orientado al mercado exportador; un sector intermedio de pequeños y medianos productores ligados deficientemente a los mercados; y un gran sector de productores de subsistencia, con escaso o nulo acceso a mercados.
- Los pequeños productores están relegados a terrenos con baja fertilidad y pendientes pronunciadas.
- Las actividades del sector secundario están representadas por industrias de transformación ubicadas especialmente en áreas muy específicas las cuales se dedican a la elaboración de productos alimenticios, de molinería, azucareros, de la madera y la construcción. Otras actividades representativas son las artesanías y la minería de oro y plata.

El Programa Conjunto establecerá mecanismos de focalización, contrastando de forma participativa, las limitaciones y las demandas de cada grupo de usuarios, con un menú específico de acciones y actividades, diseñado en concordancia a la población meta.

La focalización adecuada del PC se logrará aplicando una serie de modalidades de acción y principios de gerenciamiento, en base a los cuales se conformará la estrategia de conducción del programa. Entre esas modalidades y principios estratégicos se pueden destacar los siguientes.

### ***Separación entre “pobreza” y “micro-emprendimientos”***

Es muy relevante establecer la separación entre los atributos que caracterizan el perfil de la “Pobreza” y aquellos atributos necesarios para identificar un “Microemprendedor potencial” y la vinculación de este tema con proyectos locales de diferente naturaleza.

Esta separación entre un antes y un después (pobreza y microemprendimientos) es absolutamente clave para entender los procesos y definir también las participaciones de las agencias e instituciones nacionales. Este enfoque también está relacionado con la estrategia de trabajar en el primer año con muy pocos casos, de manera de generar el know-how necesario para acelerar el desempeño a partir del 2do año del proyecto.

El Programa se iniciará con el mapeo en detalle de las zonas de intervención (considerando, entre otros aspectos, los avances ya logrados por otras instituciones y programas), con el ánimo de identificar – dentro de las provincias preseleccionadas – algunas áreas con potencialidades y fortalezas diferenciales que aseguren mayores probabilidades de desarrollos exitosos (áreas con mayor vinculación a las actividades turísticas identificadas en el marco del plan maestro de turismo, áreas con mayor potencial agropecuario, áreas con potencial agroindustrial de pequeña escala, áreas con mayor vinculación a la “economía del mantenimiento y conservación”, áreas con mayor capacidad y compromiso de las autoridades locales, etc). Se establecerá la metodología de identificación y priorización de las áreas potenciales, tratando de maximizar las posibilidades de éxito (teniendo en cuenta factores como la predisposición y capacidad de las autoridades locales, condiciones naturales de las zonas, posibilidad de tener efectos multiplicadores en asociación con otros proyectos, existencia de “pobres” o “no tan pobres” con mejores condiciones para su apalancamiento, etc).

Luego – en el “antes” o “situación de pobreza” – el trabajo se focalizará en abordar un conjunto de pobres y un conjunto de posibles ideas de proyectos, con el objetivo de identificar y jerarquizar los potenciales microemprendedores y conformar uno o varios “paquetes” de proyectos que se refuercen mutuamente.

Una vez que se disponga de estos dos elementos – microemprendedores potenciales y proyectos potenciales – recién se pasará a la segunda etapa – al “después” – para focalizar la acción en la formación, conducción y acompañamiento de los microemprendedores y la formulación de los planes de negocio específicos por proyectos o paquetes de proyectos.

### ***Ejecución con un enfoque de acompañamiento permanente al productor con equipos de apoyo***

Se buscará que cada grupo de potenciales microemprendedores esté organizado alrededor de un “tutor”, quien además tendría el apoyo de un conjunto de estudiantes recién egresados o pronto a egresar, que participarán en función de un esquema de prácticas rentadas. Este equipo de apoyo estará acompañando al grupo de microemprendedores y sus proyectos, a efectos de formular los planes de negocio, gestionar los apoyos necesarios, realizar las solicitudes de financiamiento (en caso

necesario) y asegurarse – en definitiva – que cada productor disponga de los recursos requeridos y con el acompañamiento, su capacidad vaya creciendo de manera gradual, controlando el proyecto seleccionado.

Cuando – en el marco de la “economía de la conservación y mantenimiento” – sea necesario formalizar contratos con entidades de gobierno del nivel nacional o especialmente local (mantenimiento de parques y paseos públicos, mantenimiento de edificios, mantenimiento de luminarias, aseo, pequeñas obras de embellecimiento de la infraestructura pública, etc.), se deberá gestionar la posibilidad de acuerdos directos.

### ***Sistema de “Incubadoras de Empresas”***

A través del programa conjunto se buscará patrocinar, impulsar y poner en marcha un sistema de incubadoras de empresas con presencia local, a través de una acción coordinada con las autoridades locales, las entidades públicas sectoriales y el Acelerador de Empresas (Incubadoras de Empresas) que opera en el ámbito de la Ciudad del Saber.

### ***Creación de una certificación de calidad de estos proyectos de microemprendedores pobres***

Se analizará la factibilidad de establecer un sistema de certificación de calidad, con el objetivo de brindar un apoyo decidido a los micro-emprendimientos abarcados a través del programa conjunto.

### ***Actividades de soporte para la ejecución del programa RedOE***

Durante la ejecución del programa conjunto se irá estableciendo un sistema que, además de ser un banco de datos sobre pobres, microemprendedores potenciales y microemprendimientos, también permita generar y llevar una bitácora detallada sobre el desarrollo de los procesos.

En síntesis, dentro del marco del programa conjunto se incorporarán algunos procesos y procedimientos estratégicos para maximizar las posibilidades de éxito.

- Promoción, capacitación y acompañamiento: Que algunos sectores de la población pobre de Panamá, necesitan motivación para salir de la pobreza, necesitan el acceso a los recursos (tierra, apoyo financiero), necesitan un acompañamiento sostenido y personalizado (apoyo técnico para identificar / descubrir alternativas de trabajo y realizar un adecuado planteo de sus planes de negocios, para realizar sus gestiones de financiamiento, para identificar formas alternativas de comercialización, para

realizar sus gestiones de comercialización, etc.), aplicando las experiencias exitosas tanto del Gobierno como de las Agencias de la ONU involucradas con el Programa.

- Coordinación y apalancamiento con otros programas públicos con orientación similar a este programa (estos programas se mencionan en el punto 2.2.2. de este documento)
- Coordinación de servicios básicos que inciden en los micro-emprendimientos a promover por el Programa: Necesidad que, dentro del Programa, se contemple la coordinación con las entidades correspondientes del sector público para mejorar la prestación de los servicios que sean necesarios para apalancar las posibilidades de éxito del Programa de la RedOE.

Otros aspectos que se vinculan con la estrategia del PC son los siguientes:

- Focalizar el Programa en cubrir la brecha que va desde los “casi pobres extremos” hasta aquellos que no disponen aún de sus propias empresas para ser elegibles por Impulso Panamá o Productividad Rural. Estamos en los inicios de una recesión mundial y en consecuencia, es necesario poner en marcha – en forma urgente – programas que permitan cubrir a los sectores más desprotegidos y vulnerables de la sociedad panameña.
- Apalancar, a través de la participación de las Agencias Participantes de ONU, el fortalecimiento institucional de las entidades públicas involucradas, como también los mecanismos de coordinación y gerencia de programas complejos.
- Gerenciar el programa en función de resultados.
- Poner en funcionamiento nuevos procedimientos de capacitación de beneficiarios, adecuados al perfil socio-cultural de los mismos: a) Una capacitación más integral, combinando la capacitación en tecnologías productivas (turismo rural, agropecuario, etc.), con la capacitación para el aprovechamiento de oportunidades de comercialización, acceso al micro-crédito, aprovechamiento de herramientas de minimización de riesgos, y formas asociativas; b) Complementar las actividades formales, la capacitación en servicio y el acompañamiento personalizado del micro emprendedor, con el objetivo de maximizar las probabilidades de éxito. c) Capacitación con especialización sectorial en las actividades desarrolladas por los microemprendedores.

- Generar procedimientos de contratación de los “apoyos técnicos” en base a “primas por éxito”, que aseguren el logro de impactos sustantivos en la población objetivo.
- El acompañamiento personalizado del micro emprendedor, con el objetivo de maximizar las probabilidades de éxito.
- Crear, en base a convenios público-privados que potencien el principio de la “responsabilidad social empresarial”, modalidades asociativas con la participación de empresas productoras y/o comercializadoras líderes, que permitan atraer al micro emprendedor para acceder a Clusters que incrementen su valor agregado<sup>17</sup>.
- La incorporación de buenas prácticas como los “Proyectos de vitrina o exitosos” y replicables con pocas necesidades de adaptación y la incorporación de temas innovadores para Panamá, como las Agendas Locales, incubadoras de empresas locales
- Que el Programa tenga la flexibilidad necesaria para lograr su escalabilidad, a través de la focalización del mismo en las zonas y poblaciones con mayores urgencias y potenciales efectos demostrativos, así como para de beneficiarios individuales a beneficiarios asociados.

### 3.6. SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS

La sostenibilidad de los resultados se garantizará a través de la participación del Gobierno en sus áreas de responsabilidad programática y mediante la participación de los mismos microemprendedores, los pobladores de las zonas rurales y de las comarcas indígenas abarcadas por el Programa Conjunto, como resultado del empoderamiento captado por el funcionamiento del Programa y el impacto sostenible en los niveles de vida. Igualmente este programa conjunto apoyará actividades orientadas a conformar alianzas estratégicas entre distintos actores y las asociaciones de microemprendedores que se establezcan a objeto de contribuir a la efectividad y a la sostenibilidad de los resultados que se obtengan con el programa. Se destacan los arreglos con el sector académico como producto de estas alianzas los cuales permitirían canalizar la participación de estudiantes graduandos universitarios en términos del acompañamiento a los microemprendedores.

Se ha destinado un monto considerable de recursos a metodologías de capacitación, así como una serie de talleres que rindan materiales didácticos como guías, folletos y demás que deberán permanecer como instrumentos metodológicos del Programa.

---

<sup>17</sup> Por ejemplo, experiencias en Argentina que han logrado la asignación de un porcentaje de los exhibidores de supermercados para productos de micro empresarios, con menores exigencias de acceso.

Se impulsa a lo largo del Programa la incorporación de lecciones aprendidas así como la implementación de “Proyectos de Vitrina” que deberán ser presentados para el conocimiento de los actores relevantes y de los microemprendedores quienes se harán de experiencias de casos validados en materia de microemprendimiento ya sea en actividades agrícolas, no agrícolas y de turismo.

A efectos de asegurar la sostenibilidad del Programa se incorporan a los entes y autoridades locales a través de los Comités de Gestión Local-CGL así como se integran a ejercicios innovadores como la “Implementación de Incubadoras de Empresas” desde lo local, con lo cual se insertan experiencias ante las instancias con permanencia en el territorio. Igualmente se ha propuesto el acompañamiento en el diseño e implementación de Agendas Locales-ODM, con lo cual no solo se realiza una actuación innovadora a nivel de los municipios panameños, sino que se desarrolla un ejercicio de planificación participativa que genera cambios culturales y nuevas formas de hacer gestión en la administración local.

Por lo menos un año antes de terminar el periodo de ejecución del proyecto se realizará un **Taller de Sostenibilidad** donde participarán representantes de las interagenciales, los actores locales relevantes y otros a ser acordados, a fin de evaluar los avances logrados e identificar las medidas y acciones necesarias para asegurar la continuidad de las acciones una vez terminados los fondos del proyecto. El alcance de este taller deberá ser acordado entre el Comité de Gerencia del Programa-CGP y el ejecutor con la debida anticipación.

#### 4. MARCO DE RESULTADOS

El Programa Conjunto de la Red de Oportunidades Empresariales para Familias Pobres destaca las ventajas del desarrollo de un Programa con enfoque integral y articulado, en el que se genera una plataforma conjunta público-privada para la promoción directa del microemprendimiento en Panamá, en especial en actividades de tipo agropecuarias, no agropecuarias y de turismo rural, el cual contempla la capacitación de los microemprendedores, a través de mecanismos formales y no formales en servicios, el acompañamiento y asesoramiento técnico que le permita maximizar los casos de éxito, aumentar el acceso a los recursos productivos, y diseñar e implantar herramientas y sistemas que minimicen los actuales niveles de riesgos.

El diseño y la puesta en marcha de este enfoque integral, contarán con la participación de agencias e instituciones con acceso a una importante acumulación de experiencias técnicas específicas concretadas previamente en distintos escenarios de nivel internacional. Es en este marco de referencia, donde juega un rol esencial la participación



y el apoyo del SNU y en particular, de las agencias que estarán involucradas con este programa.

La definición del alcance de los resultados propuestos, la justificación en el contexto de una realidad nacional en las áreas de intervención, las consideraciones a programas complementarios y la determinación de focalizar el PC-RdeOE hacia experiencias de éxito, han exigido algunas reflexiones acerca de los resultados planteados en la nota conceptual los cuales pasamos a fundamentar:

- a) El establecimiento de un nuevo marco de políticas públicas más eficientes y eficaces para impulsar los microemprendimientos ha sido uno de los temas más debatidos en el diseño del PC RdeOE, sin embargo se definió la focalización de las políticas hacia la instancia local en la que el desarrollo económico local viene a representar una de los temas de agenda con mayor preponderancia.
- b) Se constató que es necesario concentrar esfuerzos y recursos en organizar y convertir a las poblaciones más pobres, donde no existe ningún tipo de iniciativa, en grupos de microempresarios, originalmente se apuntaba hacia la realización de un diagnóstico que terminase en un anteproyecto de Ley, que buscaría simplificar los obstáculos que limitan el crecimiento de las microempresas en Panamá, sin embargo un ejercicio focalizado establece que la población meta a la que se dirigirá el PC son grupos que aún no conforman microemprendimientos, es decir, ni siquiera llegan a ser informales, por tanto el enfoque debe ser distinto, con énfasis en el microemprendimiento asociativo primario, para ir creando las capacidades necesarias para llevarles hacia microemprendimientos formales y con capacidades fortalecidas en conformación de redes que les permitan de forma asociativa impulsarse para surgir. Para ello el PC se complementará con el Programa de “Apoyo a la Inclusión Económica” que desarrolla el Gobierno Nacional, a través de una cooperación técnica no reembolsable del BID, que partirá de un diagnóstico de la informalidad a nivel nacional y buscará identificar las barreras que impiden el salto a la formalidad, de manera que a través de reformas rápidas a las normas y leyes que rigen la materia, se adopten políticas públicas que reviertan esta realidad disminuyendo la informalidad y aumentando el empleo formal, lo cual revertirá resultados complementarios al PC RdeOE.
- c) Se ha considerado especialmente relevante en el marco del logro de los objetivos de la ventana temática el suscribir convenios entre el sector público y empresas líderes del sector privado, para potenciar el dinamismo de los micro emprendimientos que se promuevan con este Programa de RdeOE; con lo cual se han propuestos ejercicios de alianzas en dos niveles: tanto a nivel público-privado, como público-público en el que se establecerán las bases para el desarrollo de

experiencias no propuestas en otros programas complementarios como han de ser:

- Conformación y asistencia técnica de alianzas estratégicas público-privada (Universidades locales, Gobiernos Locales, Cámara de Comercio, Industria de Turismo, entre otras)
  - Conformación y acompañamiento a redes de proveedores, de microemprendedores y de micro operadores de servicios (REDNOMIPEM)
- d) La mejora en el acceso de los microemprendimientos a los recursos productivos, en especial la tierra legalmente titulada, es sin duda parte de un ejercicio complementario de los actuales programas de gobierno y el PC RdeOE. Sin embargo en el proceso inicial se fundamentó que en el Programa Nacional de Titulación de Tierras-PRONAT se están identificando potenciales microemprendedores en condiciones y con características propicias para el PC RdeOE, más algunos resultados de evaluaciones del Programa indican que de los 78,000 beneficiados, de las titulaciones realizadas hasta el año 2008, alrededor del 60% corresponden a personas de edad avanzada (60 años en adelante), con lo cual el perfil de los beneficiarios del PRONAT no corresponde a la población meta del PC RdeOE, en tanto se trata de personas con poca motivación al emprendimiento. De igual manera las evaluaciones al PRONAT establecen que alrededor de 100 titulados han iniciados actividades en proyectos de emprendimientos productivos, sobre todo en las áreas de Veraguas, Coclé, Herrera y Los Santos.
- e) Se replanteó el resultado de lograr la reducción de los costos y los riesgos de los micro emprendimientos, a través del diseño de un Fondo de Garantía Especial para los micro emprendimientos productivos y de servicios, en tanto que, después de hacer una revisión detallada, se llegó a la conclusión que no es necesario incorporar acciones en el PC RedOE de un Fondo de Garantías, ya que dentro del proceso de llevar microemprendimientos pobres a actividades económicas mercantiles, pasa por una etapa de informalidad y de relación con instrumentos financieros más simples como lo son los microcréditos y la conformación de “capital semilla”, para entonces, posteriormente incorporarse a servicios de crédito y sistemas de garantía para microempresas, los cuales han sido incorporados por el estado panameño, como parte de políticas en instituciones como la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa-AMPYME y con Programas como Impulso Panamá y ProRural, destinados a generar condiciones de financiamiento y beneficios de capital semilla para el microemprendimiento en el país.

- f) Promover la consecución de mayores niveles de productividad y mejores condiciones de trabajo de las actividades microempresarias, ha sido la parte central y de más peso en el diseño del PC RdeOE, esto en base a las fortalezas y oportunidades que brinda la interacción de las interagencias del Sistema de las Naciones Unidas así como la “experticia” desarrollado por las instancias nacionales asociadas en el Programa, con los que las orientaciones y acompañamientos directos en temas de; planificación y gestión empresarial de sus emprendimientos, capacitación en el manejo de tecnologías productivas y empresariales, la promoción de movimientos asociativos y la integración de los micro emprendedores – como productores y demandantes – a Clusters de suministros nacionales y eventualmente, internacionales, a través de contratos y otros mecanismos formales, quedarán afianzados en el PC RdeOE.

#### **4.1. RESULTADOS DEL PROGRAMA CONJUNTO**

El Programa Conjunto para la Red de Oportunidades Empresariales-RdeOE tiene entonces, la finalidad de reducir los niveles de pobreza iniciando microemprendimientos sostenibles con énfasis en economías agropecuarias y no agropecuarias y de turismo, especialmente en las áreas rurales y zonas indígenas del país.

La RdeOE establece el logro de los siguientes resultados:

- Procesos locales de desarrollo de microemprendimientos más eficientes y eficaces, basados en la participación del sector privado en asociaciones con el sector público.
- Mejor acceso a los recursos productivos y servicios de apoyo de calidad a los microemprendedores.
- Reducción de los riesgos y costos inherentes en las actividades de micro-finanzas.
- Población objetivo con capacidades fortalecidas ha identificado y desarrollado microemprendimientos sostenibles para mejorar su condición de vida.

La narrativa de los resultados estructurada el **Anexo 1: Marco de Resultados**, corresponde al siguiente detalle:

**Resultado 1: Procesos locales de desarrollo de microemprendimientos más eficientes y eficaces, basados en la participación del sector privado en asociaciones con el sector público**

**Producto 1.1.:** Formulado y presentado un mapeo en las zonas de intervención para identificar y organizar a la población meta en grupos de microemprendedores con orientación de mercado para su sostenibilidad.

**Actividad 1.1.1:** Relevamiento de la presencia institucional pública, privada y social en las zonas de intervención (PNUD) (MEF, MICI, AMPYME)

**Actividad 1.1.2:** Levantamiento de información sobre las actividades comerciales y productivas en las zonas de intervención (PNUD) (MEF, MICI, AMPYME)

**Actividad 1.1.3:** Análisis del clima de negocio en las zonas de intervención (PNUD) (MEF, MICI, AMPYME)

**Actividad 1.1.4:** Identificar los obstáculos para la creación y el desarrollo de microemprendimientos asociativos sostenibles en las zonas de intervención (PNUD) (MEF, MICI, AMPYME)

**PRODUCTO 1.2.:** Microemprendedores organizados vinculados a la implementación de los Planes de Desarrollo Local en las zonas de intervención

**Actividad 1.2.1:** Capacitación a los microemprendedores para fomentar su activa participación en el diseño e implementación de la Agenda Local ODM (PNUD) (MEF, autoridades locales)

**Actividad 1.2.2:** Asistencia a las autoridades locales en la elaboración de la Agenda Local ODM (PNUD) (MEF, autoridades locales)

**PRODUCTO 1.3.:** Alianzas Estratégicas conformadas y convenios firmados para contribuir a la efectividad y a la sostenibilidad de los microemprendimientos.

**Actividad 1.3.1:** Fomentar, implementar y coordinar alianzas estratégicas entre las asociaciones de microemprendedores e instituciones públicas.

**Sub-Actividad 1.3.1.1** Conformar alianzas estratégicas entre las asociaciones e instituciones públicas (PNUD) (AMPYME, entre otras).

**Sub-Actividad 1.3.1.2:** Capacitación para el desarrollo económico local dirigida al sector público (ONUDI) (AMPYME, entre otras).

**Actividad 1.3.2:** Fomentar, implementar y coordinar alianzas estratégicas entre las asociaciones de microemprendedores y el sector privado (Banca comercial, centros comerciales, sectores industriales, etc. (PNUD) (AMPYME, entre otras)

**Sub-Actividad 1.3.2.1:** Conformar alianzas estratégicas entre las asociaciones e instituciones privadas (PNUD) (AMPYME, entre otras)

**Sub-Actividad 1.3.2.2:** Capacitación para el desarrollo económico local dirigida al sector privado (ONUDI) (AMPYME entre otras).

**Actividad 1.3.3:** Fomentar, implementar y coordinar alianzas estratégicas entre las asociaciones de microemprendedores y universidades (Universidad de Panamá, Universidad Tecnológica, etc.). (PNUD) (AMPYME, entre otras)

**Sub-Actividad 1.3.3.1:** Conformar alianzas estratégicas entre las asociaciones y el sector académico (PNUD) (AMPYME, entre otras)

**Sub-Actividad 1.3.3.2:** Capacitación para el desarrollo económico local dirigida al sector académico (ONUDI) (AMPYME, entre otras)

## **Resultado 2: Mejor acceso a los recursos productivos y servicios de apoyo de calidad a los microemprendedores.**

**PRODUCTO 2.1.** Fortalecimiento institucional de AMPYME y de la Red de Organizaciones de Microemprendimiento. (PNUD) (AMPYME, entre otras)

**Actividad 2.1.1.:** Capacitación del personal de AMPYME que acompaña a los microemprendedores y promotores de micro finanzas en nuevas tecnologías crediticias (PNUD) (AMPYME)

**Actividad 2.1.2.:** Capacitación del personal de la Red de microemprendimiento (PNUD,) (AMPYME, entre otras)

**Producto 2.2:** Microemprendedores de las zonas de intervención con acceso a programas de servicios de microfinanzas fortalecidos

**Actividad 2.2.1:** Realizar estudios de mercado y prospección de los servicios de microfinanzas a nivel local (PNUD) (MEF, MICI, AMPYME)

**Actividad 2.2.2:** Diseño y adecuación de productos y servicios de micro finanzas existentes, en función de los requerimientos de la demanda a nivel local (PNUD) (MEF, MICI, AMPYME)

**Actividad 2.2.3:** Capacitación y asistencia técnica para la incorporación de productos y servicios de microfinanzas adecuados así como para la gestión de cartera de las entidades operadoras (PNUD) (MEF, MICI, AMPYME)

**Actividad 2.2.4:** Promoción local de los servicios de micro-finanzas (PNUD) (MEF, MICI, AMPYME)

### **Resultado 3: Reducción de los riesgos y costos inherentes en las actividades de microfinanzas**

**Producto 3.1:** Operadores de microfinanzas gestionando sus servicios utilizando nuevas prácticas e instrumentos innovadores para la gestión del riesgo y reducción de costos

**Actividad 3.1.1:** Identificación a nivel internacional de prácticas e instrumentos innovadores para la reducción de riesgos y costos. (PNUD) (AMPYME entre otras,)

**Actividad 3.1.2:** Talleres de información y discusión sobre aplicabilidad local de prácticas e instrumentos innovadores utilizados en Panamá y otros países. (PNUD) (AMPYME, entre otras)

**Actividad 3.1.3:** Asistencia técnica y acompañamiento a operadores de microfinanzas en la adopción de nuevas prácticas e instrumentos para la gestión del riesgo y reducción costos (PNUD) (AMPYME, entre otras)

### **RESULTADO 4. Población objetivo con capacidades fortalecidas ha identificado y desarrollado microemprendimientos sostenibles para mejorar su condición de vida.**

**PRODUCTO 4.1:** Micro emprendedores han identificado, desarrollado e iniciado la implementación de planes de negocios sostenibles piloto (Turismo y actividades conexas, actividades agrícolas y no agrícolas).

**Actividad 4.1.1:** Elaboración del Plan de Trabajo específico y socialización de éste con los actores locales relevantes. (FAO) (ATP, MIDA, MICI, AMPYME)

**Actividad 4.1.2:** Evaluación participativa de la situación existente en las comunidades seleccionadas. Esto implica (1) Identificar grupo objetivo; (2) Determinar objetivos del grupo; (3) Identificar recursos y productos/actividades existentes; (4) Identificar principales limitantes en el sistema de comercialización actual; (5) Elaborar una lista corta de productos/servicios; (6) Concientizar al grupo sobre los beneficios de trabajar conjuntamente. (FAO) (ATP, MIDA, MICI, AMPYME)

**Actividad 4.1.3:** Identificación de productos/servicios, mercados y medios de comercialización. Esto implica: (1) Evaluar participativamente los aspectos económicos y de mercado, el entorno de medio ambiente y RR.NN, el entorno social/institucional y el aspecto tecnológico; (2) Seleccionar los

productos/servicios con mejores perspectivas; y (3) Crear grupos de interés para los productos/servicios seleccionados. (FAO) (ATP, MIDA, MICI, AMPYME)

**Actividad 4.1.4:** Planificación participativa de actividades de emprendimiento sostenibles. Esto implica: (1) Evaluar el clima de negocios de los productos/servicios y/o empresas seleccionadas; (2) Definir la orientación y objetivos de la actividad empresarial; (3) elaborar estrategias (económica, ambiental, social, tecnológica) de desarrollo empresarial; (4) elaborar plan de acción para implementar las estrategias; (5) evaluar la factibilidad financiera de la actividad e identificar opciones de financiamiento. (FAO) (ATP, MIDA, MICI, AMPYME)

**Actividad 4.1.5:** Promover la ejecución de los proyectos y la implementación de mecanismos de acompañamiento a los microempresarios, a efectos de maximizar la sostenibilidad y rentabilidad (aspectos de financiamiento de planes de negocios, producción, organización, asociación, comercialización, etc.) (FAO) (ATP, MIDA, MICI, AMPYME)

**PRODUCTO 4.2:** Microemprendedores participando en Clusters (1) con empresas líderes de producción y/o comercialización, a través de contratos y otros mecanismos formales.

**Actividad 4.2.1:** Identificación y diagnóstico de Clusters potenciales para micro emprendedores, e identificación de las principales restricciones que afectan su operación (ONUDI) (MICI, MIDA, AMPYME, ATP)

**Actividad 4.2.2:** Formulación de programas de promoción de Clusters, como herramienta organizativa idónea para maximizar el valor agregado y el rendimiento de las inversiones para los productores pobres (ONUDI) (MICI, MIDA, AMPYME, ATP)

**Actividad 4.2.3:** Identificación y diseño de Clusters, con la participación de micro emprendedores y empresas productoras y comercializadoras líderes (centros de turismo, hoteles, supermercados) (ONUDI) (MICI, MIDA, AMPYME, ATP)

**Actividad 4.2.4:** Asesoramiento y acompañamiento a los micro empresarios pobres en los aspectos vinculados con el funcionamiento y participación en Clusters empresariales (ONUDI) (MICI, MIDA, AMPYME, ATP)

**Actividad 4.2.5:** Establecimiento de al menos una (1) Incubadora de empresas en cada una de los municipios piloto vinculadas al gobierno local y en alianzas público-privada estratégicas (ONUDI) (MICI, AMPYME)

**PRODUCTO 4.3:** Micro emprendedores capacitados en el manejo de tecnologías productivas y empresariales.

**Actividad 4.3.1:** Desarrollo de un programa de capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial (UNCTAD/EMPRETEC) (MICI, AMPYME, MIDA, CBMAP,)

**Actividad 4.3.2:** Desarrollo de un programa de capacitación y asistencia técnica puntual en actividades agrícolas y no agrícolas

**Sub-Actividad 4.3.2.1:** Desarrollo de un programa de capacitación y asistencia técnica en actividades de turismo (OMT) (ATP, MIDA)

**Sub-Actividad 4.3.2.2** Desarrollo de un programa de capacitación y asistencia técnica en actividades agrícolas (FAO) (MIDA)

**Sub-Actividad 4.3.2.3** Desarrollo de un programa de capacitación y asistencia técnica en actividades en otros sectores (ONUDI) (AMPYME entre otras)

**PRODUCTO 4.4.** Microemprendedores de zonas de intervención participando en distintas formas de asociación.

**Actividad 4.4.1:** Diseño y desarrollo de un programa de capacitación de formas asociativas de micro emprendedores, (UNCTAD,) (ATP, MIDA, MICI, AMPYME, IPACOP,).

**Actividad 4.4.2:** Fortalecimiento institucional de asociaciones que representen los intereses de los microemprendedores (ONUDI) (ATP, MIDA, MICI, AMPYME).

## **4.2. DISEÑO DEL PROGRAMA CONJUNTO-RdeOE**

El Programa Conjunto de la Red de Oportunidades Empresariales para Familias Pobres apunta en forma directa a contribuir en disminuir los niveles de pobreza en aquellos grupos de las zonas rurales y comarcas indígenas que se encuentran en pobreza y en pobreza extrema, impulsando la generación de capacidades y condiciones para el microemprendimiento, con la intervención de actores relevantes de los procesos en los que se encausa el Programa.

Entre los actores considerados se encuentran las instituciones con presencia en las provincias de intervención (Coclé, Veraguas, Herrera y Chiriquí), entre las que podríamos mencionar: MEF/Dirección de Planificación Regional, Juntas Técnicas de Planificación, Centros de Asistencia Regional de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa-AMPYME, Oficinas Regionales del Ministerio de Comercio e Industrias-MICI, la Autoridad



del Turismo en Panamá/ATP, y el Ministerio de Desarrollo Agropecuario-MIDA, igualmente se involucran las Autoridades Locales (Alcaldes, Representantes y Corregidores) así como las Organizaciones no Gubernamentales Locales de Base Comunitaria como; Asociaciones de Productores, Juntas (Salud y Aguas), Comités (Damas, Católicos y Deportivos), Cooperativas, Comités de Desarrollo Sostenibles (CDS), Centros de Gestión Local-GEGEL, Asociación de Mujeres, Fundaciones, Centros e Institutos de formación e Investigación, entre otros.

Se procura crear o consolidar, a través de un proceso participativo de desarrollo de capacidades microempresariales, las condiciones para permitir que estos grupos de microemprendedores rurales lleguen a identificar, evaluar e implementar alternativas y oportunidades de negocios que sean; sociales, ambientales, tecnológicos y económicamente apoyados y sostenibles en el correr de los años.

En el diseño de la estrategia y operatividad de la Red de Oportunidades Empresariales se implementarán procesos de trabajo desarrollados y sistematizados por las distintas Agencias que conforman el Equipo Interagencial de las Naciones Unidas, así como las experiencias desarrolladas en el país con altos grados de asertividad en relación a metodologías apropiadas a las características y condiciones de la población meta del Programa.

Se aplicarán aquellas metodologías con experiencias en el desarrollo de microempresas rurales, y que incorporan aspectos vinculados a los análisis de desarrollo de mercados, para abonar elementos potenciales de encuentro entre la oferta y demanda de los productos y servicios de los microemprendedores. Estas además de proveer un marco sistemático, estructurado y coherente para el análisis y la identificación de oportunidades de mercado y el desarrollo de micro emprendimientos, le otorga especial atención a la protección de la base de los recursos naturales, lo cual es de suma importancia en el ámbito rural en el que se desarrollará el Programa Conjunto.

El Programa a su vez buscará promover la formación de alianzas estratégicas que contribuyan a establecer relaciones comerciales entre los microempresarios locales (agrupados o no) y los mercados, así como todos aquellos potenciales colaboradores que contribuyan al fomento y fortalecimiento de los microemprendedores, desde distintos escenarios.

Para ello se establecen fases que no son necesariamente secuenciales ni que se encuentran condicionadas la una a la otra, más bien que han de poder ser desarrolladas de manera casi paralela, a excepción de la etapa de diagnóstico que condiciona la definición de la ruta por donde se han de definir algunas de las actuaciones del PC.

Las actividades propuestas a partir de la fase inicial consideran la identificación o caracterización diagnóstica de las limitaciones u obstáculos para el desarrollo del microemprendimiento con un análisis desde una perspectiva integral y con la perspectiva local. Ésta hará especial énfasis en temas focalizados, considerando características y naturaleza tradicional del desarrollo de los microemprendimientos de las áreas de intervención.

La toma de esta radiografía se realizará de manera propositiva en dos vertientes una que tiene que ver con los obstáculos institucionales y normativos a nivel local y otra que guarda relación con obstáculos del entorno de negocios (servicios de microfinanzas y otros). Este debe reflejar por tanto, un análisis de condiciones subjetivas y objetivas, que examine tanto las realidades fácticas y las institucionales, así como las potencialidades locales, enmarcadas en el ámbito de las determinantes legales, económicas, políticas y sociales que condicionan el microemprendimiento, desde una óptica local.

En la **Fase 1** del Programa Conjunto se han considerado las actividades vinculadas con el mapeo de la zona de intervención, el diagnóstico, la construcción de la línea de base y la identificación de elementos de complementariedad estratégica con los Planes de Desarrollo Municipal-PDM y otros programas que se estén ejecutando en el nivel local y nacional.

En la **Fase 2** las actividades se inclinan a mejorar las capacidades de los microempresarios, como así también el acceso a los recursos productivos y servicios de apoyo, haciendo especial énfasis en el mercado y los servicios de microfinanzas a nivel local, visto estos últimos, como uno de los principales factores de riesgo que podrían afectar el impulso de los microemprendimientos. Para ello se han de realizar estudios de mercados, así como el análisis de las necesidades de adecuaciones e incorporación de nuevos productos y servicios. En esta etapa también se han de considerar el fortalecimiento de capacidades en “gestión de cartera” de los operadores de microcrédito, así como el fortalecimiento del personal especializado de la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa-AMPYME y de la Red Nacional de Organizaciones de la Micro y Pequeña Empresa en Panamá-REDNOMIPEM, quienes aglutinan a 22<sup>18</sup> organizaciones a nivel nacional que funcionan desde el 2001 y cuyo(a) presidente(a) forma parte del Comité Directivo de AMPYME.

La **Fase 3** corresponde a las actividades que sintetizan los resultados del Programa, es la fase en la que los productos deben ser medibles tanto cuantitativamente como cualitativamente, es decir ya en esta fase se presentan productos que rinden elementos de impacto y de sostenibilidad en relación a la finalidad del Programa Conjunto. Se trata

---

<sup>18</sup> AMPYME

de una gran variedad de actividades llevadas de la mano de la intervención del Programa y que responderán al dinamismo de la economía local, a la aplicación de análisis de mercados, a la vocación del territorio y su gente, sobre todo, a iniciativas orientadas a la promoción socio-económica en las áreas de intervención.

En la Fase 3 se desarrollan tres productos a saber:

- Los microemprendedores han identificado, iniciado, implementado y desarrollado planes pilotos de negocios. Para ello desarrollarán planes de trabajo que serán compartidos con los actores relevantes, igualmente estarán asesorados en factores determinantes del mercado, consecución de financiamiento (si fuera necesario) y los medios de comercialización, que serán parte de una estrategia diseñada para garantizar la sostenibilidad y rentabilidad del microemprendimiento.
- Los microemprendedores estarán participando en “clusters locales” (ya sean existentes o nuevos) en los que se intenta la conformación de alianzas estratégica de varias entidades comerciales las cuales no necesariamente tienen que ser de la misma rama de productos, pero si deben ser productos derivados o complementarios. El objetivo es buscar, usando un catalítico interno o externo, la forma de sacar el máximo provecho a los recursos de que disponen los microemprendedores, reduciendo al mínimo los desperdicios y costos para alcanzar la competitividad. Se potenciarán cinco elementos de los “cluster” para el mejoramiento de la productividad de los microemprendedores: mejor acceso a mano de obra calificada, suplidores y servicios conexos, acceso a información especializada, complementariedades, acceso a instituciones y bienes públicos, mejor motivación y medición del desempeño. Las actividades de conformación de los clusters partirán de la identificación y diagnóstico de los mismos, se formularán programas de promoción de los mismos y una vez diseñados se brindará el acompañamiento y la asistencia al microemprendedor para su inserción y participación en los clusters, al mismo tiempo que se propone el establecimiento de al menos una experiencia de empresas incubadas vinculadas a los Municipios y otros actores locales en las áreas de intervención del PC.
- Corresponde a esta fase el logro de los microemprendedores capacitados en el manejo de tecnologías productivas y empresariales, para lo cual se ha de diseñar un “Programa de Capacitación y asistencia técnica” en el que se capacitará con herramientas de análisis y se brindará el acompañamiento necesario en la aplicación de metodología comprobada de éxito entre las interagenciales y los modelos locales desarrollados en el país. Durante todo el proceso, un experto capacitará a los facilitadores en los pasos y técnicas necesarios para implementar cada una de las

fases de la metodología. Este experto realizará cuatro (4) visitas previas (Una al inicio de cada fase), en las que se hará la preparación y el plan de trabajo correspondiente. Está previsto que el experto dará seguimiento a cualquier pregunta o duda del equipo local, además de revisar los informes periódicos para poder dar recomendaciones, si fuese necesario y estará orientado a las actividades definidas en el PC de turismo, actividades agrícolas y no agrícolas y actividades en otros sectores.

- El producto final de esta fase corresponde al desarrollo de microemprendedores participando en formas de asociación con organizaciones locales (ONG, Federaciones, Cooperativas y otras) que tengan las capacidades para liderar procesos en la zona y prestar asistencia técnica en las actividades identificadas en el Plan, para casos especiales habrá que contratar servicios de asesoría técnica especializada. La asistencia técnica será implementada a través de un proceso participativo con los microemprendedores durante la implementación de los Planes.

#### **4.3. PLAN DE TRABAJO Y PRESUPUESTO**

El Plan de Trabajo del PC, para el primer año, muestra una relación de productos por agencias participantes, las actividades y en algunos casos sub-actividades propuestas para el logro de los resultados y productos, los plazos por trimestres, los asociados en la ejecución por actividad y los montos de presupuestos previstos por fuentes de financiamiento y su descripción. Este apartado corresponde al **Anexo 4: Plan de Trabajo para la Red de Oportunidades Empresariales para familias pobres-RdeOE.**

Por su parte el Presupuesto se encuentra también desarrollado en la Matriz propuesta por el PC que relaciona a los Resultados y Productos del Programa Conjunto con las Actividades indicativas identificadas para el logro de cada uno de ellos, con cada una de las Categoría Presupuestaria establecidas las cuales fueron agrupadas en: Personal, Contratos, Capacitación, Bienes y suministros, Equipamiento, Viajes, Misceláneos, y finalmente, los Montos totales distribuidos de acuerdo a las agencias que intervienen en el desarrollo del Programa (PNUD, FAO, OMT, ONUDI y UNCTAD). Este apartado corresponde al **Anexo 2: Presupuesto para la Red de Oportunidades Empresariales para familias pobres-RdeOE.**

### **5. ARREGLOS DE GESTIÓN Y COORDINACIÓN**

El Programa Conjunto debe asumir las estructuras gerenciales planteadas por el Secretariado de Naciones Unidas en Nueva York para Programas Conjuntos, en las cuales se describen sendas instancias de gerencia, cada una con sus funciones gerenciales definidas.

La implementación del programa se realizará a través de un programa conjunto entre la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO); Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); Organización Mundial de Turismo (OMT), Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONU DI) y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). La implementación será coordinada y concertada con las contrapartes nacionales, autoridades locales, sociedad civil en general y otros actores.

La oficina sede del Fondo de Fideicomiso de donantes Múltiples (Muti Donor Trust Fund Office-MDTF) del Bureau de Asociaciones del PNUD es el Agente Administrativo (AA) de acuerdo con la modalidad de *pass through*-del Programa Conjunto. Las funciones del AA aparecen detalladas en los Lineamientos Operativos del F-ODM remitidos por el Secretariado.

En el Gráfico 2 del Anexo 5, se detalla el esquema gerencial propuesto para el Programa Conjunto.

## **5.1. AMBITO INTERNACIONAL/GLOBAL**

A nivel internacional se aplica la estructura que previamente se establece en el Manual Operativo del Fondo PNUD-ODM

## **5.2. AMBITO NACIONAL**

### **5.2.1. Comité Ejecutivo Nacional (CEN)**

El CEN tendrá la responsabilidad general de los resultados del Programa. Supervisará, brindará orientación estratégica y aprobará el Documento de Programa incluyendo revisiones subsiguientes, Planes de Trabajo y Presupuesto Anual. EL CEN será co-presidido por el Representante Residente de NU y un representante del Gobierno de Panamá. Se reunirá dos veces al año, pudiéndose reunir extraoficialmente cuando así se requiera.

#### **a) Integrantes**

- Un representante del Ministerio de Economía y Finanzas, como Co-Presidente
- Un representante local del Gobierno de España (AECI)
- El Coordinador Residente de Naciones Unidas (CR), como Co-Presidente

- En el caso del Gobierno, contará con un solo voto, pero podrán participar en las reuniones del Comité Ejecutivo Nacional otras dependencias gubernamentales invitadas.

## **b) Funciones**

- Examinar y aprobar el mandato y el reglamento del Comité Ejecutivo Nacional y enmendarlos, cuando proceda
- Aprobar el documento de programa conjunto antes de su presentación al Comité Directivo del Fondo. Se enviarán las actas de las reuniones a la Secretaría del F-ODM con la presentación del programa definitivo;
- Aprobar la orientación estratégica para la ejecución del programa conjunto en el marco operacional autorizado por el Comité Directivo del F-ODM;
- Aprobar disposiciones documentadas para la gestión y coordinación;
- Establecer parámetros de referencia del programa que permitan el seguimiento y la evaluación racionales;
- Aprobar los planes de trabajo y presupuestos anuales, así como los ajustes necesarios para lograr los resultados previstos;
- Examinar el informe del programa conjunto consolidado presentado por el Agente Administrativo y formular observaciones y decisiones estratégicas y comunicarlas a las organizaciones de las Naciones Unidas participantes;
- Proponer medidas correctivas respecto de problemas estratégicos y de ejecución a medida que surjan;
- Crear sinergias y buscar un acuerdo respecto de programas y proyectos semejantes de otros donantes; y
- Aprobar planes de comunicación e información pública preparados por el Comité de Gestión del Programa.

### **5.2.2. Comité de Gerencia del Programa Conjunto (CGPC)**

Previo al desembolso de los fondos del primer año de implementación del programa conjunto el Coordinador Residente del SNU constituirá el Comité de Gerencia del Programa el cual establecerá una Unidad Ejecutora que asumirá la responsabilidad de coordinación del Programa Conjunto.

### a) Integrantes

Este Comité de Gerencia del programa Conjunto estará integrado por:

- Un representante por cada Agencia de la ONU participante
- Un representante de cada entidad gubernamental participante, incluyendo una representación de las autoridades locales de las áreas de intervención.
- Dos representantes del Ministerio de Economía y Finanzas y
- Un representante de la AECID
- Un representante de la Asociación de Microemprendedores (REDNOMIPEM) y/o gremios de asociaciones de productores relevantes.

Los delegados del Gobierno y del SNU establecerán mecanismos internos que aseguren la coordinación de las diferentes agencias e instituciones involucradas en la implementación del Programa. Las decisiones estratégicas e implementación del Programa se tomarán en el **Comité de Gerencia del Programa**, y se implementarán a través del Gerente del Programa y los equipos operativos correspondientes a cada región.

### b) Funciones del Comité de Gerencia del Programa Conjunto (CGPC)

- Velar por la coordinación operacional;
- Nombrar un Gerente del Programa o su equivalente;
- Administrar los recursos del programa para obtener los resultados y productos definidos en el programa;
- Armonizar las actividades financiadas por el F-ODM con el marco estratégico de las Naciones Unidas o las prioridades estratégicas aprobadas en el MANUD;
- Establecer los mecanismos de presentación de informes apropiados para el programa;
- Integrar los planes de trabajo, los presupuestos, los informes y otros documentos relativos al programa, y garantizar que se reduzcan las superposiciones o lagunas presupuestarias;
- Suministrar orientación técnica y sustantiva respecto de las actividades previstas en el plan de trabajo anual;
- Acordar reasignaciones y revisiones presupuestarias y formular recomendaciones al Comité Directivo Nacional, según proceda;
- Abordar problemas de gestión y ejecución;
- Indicar la nueva experiencia adquirida; y
- Establecer planes de comunicación e información pública.

Los Equipos Operativos en cada región estarán integrados por:

- Gerente del Programa Conjunto
- Personal Técnico de las contrapartes ejecutoras en cada Resultado

### **5.2.3. Unidad de Ejecución/Coordinación**

Estará a cargo de la coordinación de los aspectos técnicos y operativos del Programa Conjunto así como del monitoreo de la implementación de las actividades del programa y resultados de las mismas.

La Unidad de Ejecución/Coordinación está formada por: la Agencia Coordinadora del Programa Conjunto (Agencia líder), el Gerente del Programa Conjunto acompañado de un Asistente Técnico y un Asistente Administrativo, las Agencias participantes de la ONU coordinadoras de los resultados esperados del programa conjunto, a través de sus puntos focales y los puntos focales de las contrapartes gubernamentales. Esta Unidad de Ejecución estará ubicada físicamente en las oficinas de la Agencia líder y reportará directamente al Comité de Gerencia del Programa.

.

#### **a) Agencia Coordinadora del Programa**

Por encargo del Comité de Gerencia del programa Conjunto (CGPC) la Agencia Coordinadora estará cargo de supervisar el trabajo del Gerente del Programa junto con un representante de la contraparte gubernamental designado por el Ministerio de Economía y Finanzas. El Gerente de Programa reportará directamente al Comité de Gerencia del Programa.

#### **b) Funciones del Gerente del Programa (Unidad de Ejecución)**

El Gerente del Programa Conjunto será supervisado por el punto focal de la Agencia Coordinadora y un punto focal de las contrapartes nacionales designado por el Ministerio de Economía y Finanzas. Sus funciones serán las siguientes:

- Gerenciar la ejecución y operatividad del Programa Conjunto en relación a sus resultados y productos.



- Integrar planes de trabajo, presupuestos, informes y otros documentos relacionados al Programa, asegurar que se aborden los traslapes o los vacíos en el presupuesto
- Preparar de manera anual el Informe de Progreso Narrativo del Programa y someterlo al Comité de Gerencia del Programa Conjunto (CGPC) y el Comité Directivo Nacional
- Preparar informes trimestrales para seguimiento del Comité de Gerencia del Programa Conjunto (CGPC)
- Identificar lecciones aprendidas
- Asesorar técnica y financieramente a las agencias y socios ejecutores.
- Hacer la consolidación trimestral y anual de los reportes de ejecución físico – financiera
- Apoyar a los socios ejecutores del Programa Conjunto en la preparación e implementación de planes anuales, semestrales, trimestrales o mensuales
- Asegurar la sistematización de los resultados del Programa, la identificación de lecciones aprendidas y planes de comunicación e información
- Convocar y coordinar las reuniones del Comité de Gerencia del Programa Conjunto (CGPC) y de los Equipos Operativos
- Implementar mecanismos de comunicación, intercambio de información y seguimiento entre las agencias ejecutoras.

#### **5.2.4. Comités de Gestión Local (Síntesis)**

La participación de las autoridades locales y de la sociedad civil, desde el inicio del Programa Conjunto y a lo largo de su ejecución, es indispensable para el éxito del mismo. Por esta razón, se instalarán Comités de Gestión Locales integrados por el Gerente del Programa en representación de las agencias participantes en el Programa, representantes de las entidades del gobierno nacional que participan del Programa y de los gobiernos locales y de la sociedad civil. Al inicio del Programa Conjunto y una vez se hayan realizado los mapeos correspondientes e identificada la vocación de cada región se realizarán talleres para constituir los Comités y para dar a conocer el alcance y acciones del Programa, incluyendo las actividades de monitoreo. Los comités participarán en las reuniones a las que convoque el Gerente del Programa, en cada región – en principio dos reuniones al año – para asegurar que los diversos componentes del Programa se desarrollen con oportunidad conforme a los lineamientos y expectativas planteadas inicialmente.

El propósito de los Comités es garantizar una adecuada coordinación entre los involucrados, por lo tanto no implica un carácter formal, sino que más bien una instancia de coordinación y consulta entre las agencias de Naciones Unidas y las instituciones

nacionales, con los Gobiernos locales y la sociedad civil, en apoyo a la ejecución del programa en las zonas de intervención. El Gerente de Programa, o quien él delegue dentro de su equipo, actuará como Secretario Ejecutivo de los Comités, con el propósito de facilitar la transformación de las deliberaciones y acuerdos en actividades concretas durante la ejecución del Programa.

Se reconocen 4 principios que deben orientar la instalación y funcionamiento de dichos Comités locales: i) de participación (de las agencias, contrapartes nacionales y locales así como la sociedad civil) ii) facilitación (de las operaciones y que minimice sus costos) iii) aceptación y empoderamiento (por parte de los beneficiarios) iv) coordinación.

**Costos de Coordinación y Evaluación**

<b>Actividades/Insumos</b>	<b>Monto (US\$)</b>
<b>A. Coordinación del Programa</b>	<b>800,000</b>
Personal	424,800
Contratos	54,000
Capacitación	10,000
Bienes y suministros	75,000
Equipamiento	61,000
Viajes	95,200
Misceláneos	80,000
<b>B. Monitoreo y evaluación</b>	<b>480,000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,280,000</b>

## 6. ARREGLOS DE GESTIÓN DE FONDOS

### 6.1. MANEJO DE LOS FONDOS

Cada Agencia Participante de ONU tiene total responsabilidad, financiera y programática, sobre los fondos desembolsados a la misma por el Agente Administrativo (AA), y puede tomar decisiones con sus socios y contrapartes sobre su proceso de ejecución de acuerdo con las regulaciones aplicables de la Agencia.

La sede del PNUD actuará como Agente Administrativo (AA) del Programa Conjunto de acuerdo con el Memorandum de Entendimiento (MOU) entre las organizaciones de Naciones Unidas con relación a los Aspectos Operacionales del Fondo PNUD-España para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (firmado en el año 2007)

Cada Agencia Participante de ONU tiene total responsabilidad, financiera y programática, sobre los fondos desembolsados a la misma por el Agente Administrativo (AA), y puede

tomar decisiones con sus socios y contrapartes sobre su proceso de ejecución de acuerdo con las regulaciones aplicables de la Agencia. Cada Agencia Participante de ONU debe establecer una cuenta mayor (separada) para la recepción y administración de los fondos que serán desembolsados por el AA. Las Agencias incorporarán la información financiera correspondiente a los fondos administrados por cada una de ellas en el Portal del MDTF anualmente al 31 Diciembre. Las Agencias imprimirán los informes financieros anuales directamente del portal y luego de revisarlos los enviarán firmados a la Oficina de MDTF.

Las Agencias están facultadas para deducir sus costos indirectos sobre las contribuciones recibidas hasta por 7% del presupuesto del programa conjunto aplicable a su agencia, de acuerdo con las provisiones del Memorando de Entendimiento del F-ODM suscrito entre el AA y las Agencias Participantes.

## **6.2. DESEMBOLSO DE FONDOS**

Los fondos correspondientes serán desembolsados de acuerdo con los Planes de Trabajo Anual aprobados por el Comité Ejecutivo Nacional. Los fondos para la ejecución del Plan Anual de Trabajo del primer año serán transferidos a la recepción del Plan Anual de Trabajo del primer año y el documento de Programa Conjunto, los cuales deben ser enviados por el Coordinador Residente. Los desembolsos anuales subsiguientes serán transferidos en respuesta a instrucciones del Coordinador Residente y sobre la base de (i) la recepción del Plan Anual de Trabajo del año siguiente aprobado por el Comité Ejecutivo Nacional; (ii) evidencia de que se ha llevado a cabo una revisión formal del progreso del programa conjunto con no más de tres meses de anterioridad –a través de la elaboración de un informe anual de progreso o de las Minutas de reuniones del Comité Ejecutivo Nacional en las que este tema ha sido abordado; y (iii) sólo cuando la ejecución combinada de los fondos comprometidos para el año en curso ha superado el 70% del total. El Coordinador Residente solicitará informes de ejecución trimestrales para supervisar el progreso del Programa Conjunto de acuerdo con los planes establecidos, y proponer medidas correctivas en casos problemáticos.

El desembolso de fondos está condicionado a la ejecución de un piso mínimo de fondos comprometidos (se entiende por comprometidos los fondos correspondientes a contratos legales firmados, incluyendo compromisos multi-anales que pueden ser desembolsados en los años siguientes) equivalente al 70% de la ejecución combinada de los fondos desembolsados a las Agencias Participantes en el período inmediatamente anterior. Si el piso mínimo de 70% no es alcanzado en la ejecución del Programa Conjunto, no se desembolsarán fondos a ninguna de las Agencias Participantes, independientemente del desempeño individual de las mismas.

Por otro lado, el desembolso del año siguiente puede ser solicitado en cualquier momento, una vez que la ejecución combinada de los compromisos del año en curso haya superado el 70% y los requerimientos del Plan de Trabajo hayan sido cumplidos. Si la ejecución de los compromisos del Programa Conjunto alcanza el 70% antes de que finalice el período de 12 meses, las Agencias Participantes pueden –luego de la aprobación por parte del Comité Ejecutivo Nacional—solicitar a través del Coordinador Residente el desembolso de los fondos antes de lo programado en el cronograma.

### 6.3. AUTORIDAD DEL COORDINADOR RESIDENTE

Con el fin de dar al equipo implementador del Programa Conjunto cierta flexibilidad para adaptar la estrategia a desafíos y oportunidades inesperado/as, y empoderar al Coordinador Residente en sus responsabilidades de supervisión, el Comité Directivo del F-ODM a nivel global otorga al Coordinador Residente, de conformidad con el Artículo III.2 del Memorando de Entendimiento entre las Organizaciones de Naciones Unidas Participantes y el PNUD, la autoridad para que, durante los tres años del Programa Conjunto, en consulta con las Agencias Participantes de ONU y con el acuerdo del CEN: (i) transfiera hasta US\$ 1,000,000 o 20% del presupuesto total del Programa Conjunto –cualquiera sea el monto menor—entre las Agencias Participantes de ONU identificadas en el presupuesto original del Programa Conjunto; y (ii) haga una reprogramación hasta por US\$ 1,000,000 o 20% del presupuesto total del Programa Conjunto –cualquiera sea el monto menor—entre los años de duración del Programa Conjunto. Independientemente de la situación, la línea de base a considerarse para el cálculo será la proyección anual de presupuesto (por año y por Agencia de ONU Participante) confirmada en el momento de la solicitud de su primer avance anual.

El Coordinador Residente deberá informar a la Oficina de MTFD sobre cualquier revisión de este tipo. La misma hará seguimiento a los montos transferidos o reprogramados de acuerdo con estos parámetros. Cualquier cambio solicitado que exceda estos parámetros deberá ser presentado para aprobación del Comité Directivo del F-ODM a nivel global.

### 6.4. DISPOSICIONES DE TRANSFERENCIA DE EFECTIVO

Agencias de las Naciones Unidas PANAMA	Modalidad de Gestión de Transferencias de Recursos
PNUD	Utiliza la modalidad de <i>Transferencia directa de efectivo, Pago directo, Reembolso y . ejecución directa por el organismo</i>
FAO	Utiliza la modalidad de Transferencia directa en sus intervenciones de cooperación en Panamá.
ONUFI	Utiliza la modalidad de Transferencia directa en sus intervenciones de cooperación en Panamá.

OMT	Utiliza la modalidad de Transferencia directa en sus intervenciones de cooperación en Panamá.
UNCTAD	Los pagos se harán mediante la modalidad de ejecución directa de la Oficina.

## 7. MONITOREO, EVALUACIÓN E INFORMES

### 7.1. ASPECTOS GENERALES

Para tener una adecuada apreciación de la importancia que adquiere el monitoreo y la evaluación de resultados, es importante destacar que una vez acordados los ODM y definidas algunas de las medidas para financiar el desarrollo, los esfuerzos de la comunidad internacional se orientaron a buscar las claves para ser más eficaces en la provisión de la ayuda. La referencia fundamental para la agenda internacional de eficacia de la ayuda está en la *Declaración de París*, firmada en 2005 por más de 90 países entre donantes y socios, además de organismos y fondos multilaterales e instituciones financieras. Esta declaración sentó los principios básicos para una mayor eficacia de la ayuda: *apropiación, alineamiento, armonización, gestión por resultados para el desarrollo y mutua rendición de cuentas*.<sup>19</sup>

Por ello, en el Plan Director (PD) de la Cooperación Española para el período 2009-2012, se destaca la necesidad de fortalecer la función de evaluación que, integrada junto con la planificación y el seguimiento en un ciclo de aprendizaje continuo basado en la experiencia, es un instrumento clave al servicio de la calidad de la ayuda.<sup>20</sup>

En el PD también se destaca – en relación con la cooperación española – la debilidad de los resultados obtenidos hasta el presente en el seguimiento y la evaluación de los procesos de planificación y gestión y por ende, la necesidad de consolidar un ciclo integrado de planificación, seguimiento y evaluación.

En este marco de referencia, se tienen en cuenta los compromisos adquiridos en la Declaración de París en 2005, y reforzados en la Agenda de Acción de Accra en 2008, los cuales recogen la adopción de un sistema y enfoque de gestión que focalice ésta en la consecución de “resultados de desarrollo” en todos los niveles de intervención.

El concepto de “resultados de desarrollo” se refiere a los cambios positivos y sostenibles a largo plazo en las condiciones de vida de las personas, que se reflejan en la reducción de la

<sup>19</sup> AECE, Plan Director de la Cooperación Española 2009/2012.

<sup>20</sup> Ibidem

pobreza y en el desarrollo humano sostenido y sostenible, que pueden medirse a través de cambios en indicadores a largo plazo (a nivel global, los ODM).<sup>21</sup>

Es importante destacar la necesidad de vincular el sistema de programación, seguimiento y evaluación que se diseñe y se ponga en marcha para este PC, con los objetivos principales del Plan Director 2009-2012 de la Cooperación Española, en el cual se expresa que durante el periodo 2009/2010 se creará un sistema integrado de gestión estratégica orientada a resultados de desarrollo, actualizando o generando guías metodológicas para ello. Dados los importantes problemas y cuellos de botella actuales en la gestión de la ayuda española, la implantación del Sistema de Gestión por Resultados para el Desarrollo (GpRD) supone poner en marcha una verdadera nueva política de gestión de la ayuda que se base en los principios de París y Accra, identifique claramente las actuales debilidades, diseñe incentivos vinculados a la gestión y aporte soluciones realistas y programadas.<sup>22</sup>

Por ello, es necesario tener presente que los cuatro elementos básicos para el buen funcionamiento de un sistema de seguimiento y rendición de cuentas, son la existencia de una agenda compartida entre los actores intervinientes que defina los compromisos recíprocos y los objetivos, la disponibilidad de la información para el uso de las partes, la existencia de mecanismos de seguimiento del comportamiento de las partes, y la existencia de incentivos adecuados para el cumplimiento de los compromisos.<sup>23</sup>

Por ello, con la ejecución de este PC se diseñará y pondrá en marcha un modelo que integre y concrete este planteamiento, y para ello será necesario ejercer un liderazgo estratégico claro y fuerte que ponga en marcha un sistema de incentivos para el aprendizaje y la gestión por resultados para el desarrollo. En el marco del proyecto se diseñarán en detalle las bases técnicas del modelo que facilite la sistematización de la información del seguimiento y la evaluación, y se definirán los procesos que permitan una efectiva gestión del conocimiento y su correspondiente transformación en mejoras en la planificación y la gestión, y dotar a todos los actores participantes, de las capacidades correspondientes para su aplicación.

En este marco de referencia, el diseño y puesta en marcha de un “Sistema de Seguimiento orientado a captar la contribución a los resultados del desarrollo”, enfrenta retos considerables y complejos. En primer lugar, a nivel estratégico, es importante poder vincular compromisos y desembolsos para pasar de un seguimiento estático a un seguimiento dinámico, así como los ejercicios de programación y seguimiento, para mejorar la eficacia de la cooperación. Por otra parte, a nivel operativo, se presenta la

---

<sup>21</sup> Ibidem

<sup>22</sup> Ibidem

<sup>23</sup> Ibidem

necesidad de potenciar las actividades de seguimiento entre todos los actores de este PC que alimenten y agreguen información primaria a todo el sistema de gestión, vinculando el seguimiento con la evaluación y, a su vez, con el sistema de gestión del conocimiento.<sup>24</sup>

El reflejo de estas medidas tendrá como principal producto la elaboración del “Informe de contribución a Resultados de Desarrollo”, tal como se explica posteriormente.

Dentro de este marco de referencia, es necesario recordar que – tal como se ha manifestado con anterioridad en este documento – el PC se orienta a poner en práctica una gestión por resultados, focalizada en el tema de pobreza en las zonas rurales y las comarcas indígenas. Para ello, en línea con el “Informe de contribución a Resultados de Desarrollo”, será imprescindible vincular la programación y la gestión con instrumentos de medición, seguimiento y evaluación a nivel de las actividades y de resultados. A nivel de actividades para asegurar el desempeño de las acciones de cada uno de los actores involucrados y la consecución de los correspondientes productos. Y a nivel de resultados, para asegurar que esos productos tengan un impacto sustantivo sobre las condiciones de pobreza, permitiendo lograr niveles adecuados de eficacia y eficiencia en la implementación y ejecución de este PC.

En el contexto del PC RdeOE se han construido una serie de indicadores que permiten evaluar los avances o atrasos en el desarrollo de actividades y logro de productos, y que en el caso de atrasos permitan indagar sobre las posibles causas que lo originan.

En el marco de las evaluaciones, se consideran variables de medición de impactos en cuanto a la reducción de la pobreza, como así también en los aspectos relacionados a género, en el que se han de considerar los beneficiarios por sexo, destacando todas las actuaciones de capacitación, orientación, acompañamiento, y asistencia relacionadas a potenciar la inserción de la mujer a la actividad económica y social de su localidad.

Por lo tanto, antes de iniciar las actividades sustantivas, se realizará el levantamiento de la información en las zonas a intervenir con el objetivo de establecer las **Líneas de base** que permitan la medición posterior de los logros e impactos del Programa cuyos resultados llevarán a una revisión de la batería de indicadores propuestos los cuales corresponde el **Anexo 3: Marco de Monitoreo Y Evaluación del PC.**

En este contexto, al comienzo de cada año se elaborará un **documento de programación presupuestaria anual**, de carácter breve, que definirá las directrices y líneas maestras de dicho presupuesto concernientes a la distribución de gasto por grupos de organismos, por

---

<sup>24</sup> Ibidem

instrumentos, geográficos y sectoriales, así como otros indicadores de resultados relevantes.

Se establecerá un **sistema de información integrado** que deberá relacionar los resultados en términos de mejoras en el desarrollo humano, con las contribuciones específicas que se vayan concretando con cada una de las intervenciones de los actores nacionales e internacionales involucrados en la ejecución de este PC.

Por último, las programaciones operativas de los diferentes actores, se basarán en esta cadena de contribución a resultados. En particular, se pondrá en marcha el mencionado **“Informe de contribución a Resultados de Desarrollo”** (que incorporará también la información respecto a desembolsos), que incluirá indicadores sobre las mejoras en el conjunto de dimensiones del desarrollo humano a las cuales se ha contribuido en el marco del proyecto.

La planificación y presupuestación de las actividades de seguimiento y evaluación se realizará desde el inicio del PC, de manera flexible y teniendo en cuenta el tamaño de cada actor participante, el tipo de intervención y el alcance previsto del propio ejercicio de seguimiento y evaluación. Siguiendo la experiencia destacada por la Cooperación Española, se estima que estas actividades podrán demandar entre 2% y 3% para seguimiento y entre 3% y 5% para la evaluación.<sup>25</sup>

## 7.2. INDICADORES

El **Anexo 3** presenta el conjunto de indicadores para monitorear y evaluar el Programa Conjunto. Los indicadores construidos son de tres niveles: a nivel de resultados, a nivel de productos y a nivel de actividades. Los indicadores permitirán dar seguimiento a las distintas fases del Programa Conjunto a fin de observar el desempeño del mismo y poder realizar modificaciones y ajustes al diseño de la intervención planificada y/o en la etapa de ejecución del mismo. Los indicadores de resultados permitirán evaluar el cumplimiento de los resultados esperados y los indicadores de impacto permitirán evaluar el logro de productos. Los indicadores tienen en consideración los ODM y el UNDAF/MANUD y su marco de Monitoreo y Evaluación.

Un detalle importante a destacar en relación a los indicadores, es que éstos deben implementarse de manera gradual, para monitorear el avance en la implementación de las actividades planeadas. La principal meta del monitoreo es examinar el éxito de las actividades, mientras que con las evaluaciones se busca conocer la magnitud del logro de

---

<sup>25</sup> Ibidem



los resultados esperados, como así también extraer lecciones aprendidas que se puedan sistematizar y ayudar a prevenir futuros errores o desvíos.

Igualmente, es de importancia que los microemprendedores sean capacitados y orientados a llevar y manejar registros sencillos que permitan el análisis de los resultados y a su vez, que también permitan la construcción de datos que puedan elevarse a nivel de indicadores agregados para medir los impactos del Programa.

Un aspecto que es importante destacar es que – como sucede en muchos proyectos – a veces se requiere un tiempo prolongado para poder alcanzar los impactos programados en el momento de la formulación del proyecto. De esta forma, muchas veces es factible verificar el logro de indicadores de actividades y de productos, mientras que los resultados no llegan a concretarse durante la vida activa de los proyectos.

En esto radica la importancia de que el sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E), abarque los resultados, pero nunca pierda de vista las actividades y productos. Esto en el entendido de que si se ha construido una buena articulación entre actividades-productos-resultados, es altamente probable que la concreción de los dos primeros logros durante la vida del proyecto, estará asegurando el alcance de los logros sustantivos a nivel de resultados.

De todas maneras, tal como antes se ha expuesto, el proyecto pondrá en funcionamiento un sistema de M&E, que partirá desde el momento de la programación de actividades, la formulación del presupuesto, el seguimiento de las actividades ejecutadas, el alcance de los productos previstos, la identificación y evaluación de los impactos sustantivos y con ello, la preparación del “Informe de Contribución a los Resultados de Desarrollo”.

En este sentido, también es necesario destacar que – tal como se ha expresado en los aspectos novedosos de este PC – el objetivo consiste en trabajar con poblaciones pobres para que las familias y las personas puedan superar esa condición de pobreza. El proyecto trabajará sobre la base de una identificación nominalizada (con nombres y apellidos) de los beneficiarios cubiertos, a efectos de tener una visión muy concreta de los impactos y evitar la medición de logros en base a porcentajes que muchas veces terminan cubriendo los verdaderos efectos y contribuciones de los proyectos.

De esta manera, los indicadores de impacto a nivel de resultados deberían tener en cuenta que el concepto de “resultados de desarrollo” se refiere a los cambios positivos y sostenibles a largo plazo en las condiciones de vida de las personas, que se reflejan en la reducción de la pobreza y en el desarrollo humano sostenido y sostenible, que pueden medirse a través de cambios en indicadores a largo plazo (a nivel global, los ODM).

Por lo tanto, esos indicadores podrían estar expresados en relación con la cantidad de beneficiarios del proyecto que han podido superar las condiciones iniciales de pobreza, a través de micro-emprendimientos sostenibles. Es decir que los indicadores de resultados estarían expresados en los siguientes términos, aunque los mismos podrían verse complementados por otros indicadores que precisaran esa cantidad de beneficiarios, asociando la misma con medidas del ingreso, del consumo, de condiciones de la vivienda, de permanencia de los trabajos generados y de las alianzas en las cuales están participando.

Resultados	Indicadores
Resultado 1: Procesos locales de desarrollo de microemprendimientos más eficientes y eficaces, basados en la participación del sector privado en asociaciones con el sector público	Cantidad de beneficiarios cubiertos por el proyecto que están participando en actividades y procesos institucionalizados y permanentes, vinculados con los planes de desarrollo local en las zonas de intervención y con alianzas estratégicas orientadas a apoyar la efectividad y sostenibilidad de los micro-emprendimientos
Resultado 2: Mejor acceso a los recursos productivos y servicios de apoyo de calidad a los microemprendedores	Cantidad de beneficiarios cubiertos por el proyecto que han podido acceder a servicios de micro-finanzas para apoyar sus micro-emprendimientos de manera sostenible
Resultado 3: Reducción de los riesgos y costos inherentes en las actividades de micro-finanzas	Cantidad de operadores de micro-finanzas cubiertos por el proyecto, que están gestionando sus servicios utilizando nuevas prácticas e instrumentos innovadores para la gestión del riesgo y reducción de costos
Resultado 4: Población objetivo con capacidades fortalecidas ha identificado y desarrollado microemprendimientos sostenibles para mejorar su condición de vida	Cantidad de beneficiarios cubiertos por el proyecto que han podido iniciar micro-emprendimientos sostenibles (turismo, agricultura y otras actividades), están participando en clusters con empresas líderes, están capacitados en el manejo de tecnologías productivas y empresariales y además, están participando en distintas formas de asociaciones.

### 7.3. EXÁMENES PERIÓDICOS Y PRESENTACIÓN DE INFORMES

Esta propuesta conjunta formará parte del proceso de examen anual del UNDAF/MANUD. También se someterá a las revisiones periódicas del CEN, de acuerdo a lo expuesto en el apartado de Arreglos de Gestión, la presentación de informes se hará de acuerdo con las disposiciones de la Nota de Lineamiento Operativos del F-ODM y, en cuanto estén disponibles, los Lineamientos de Monitoreo y Evaluación para Programas Conjuntos financiados por el F-ODM.

#### 7.4. EVALUACIÓN FINAL

El programa conjunto prevé una evaluación al finalizar su ejecución. El PNUD iniciará el proceso administrativo de contratación del equipo evaluador en el momento oportuno, el cual será supervisado y rendirá cuenta al Comité de Gerencia del Programa.

#### 7.5. MANEJO Y REDUCCION DE RIESGOS

El Programa Conjunto para la Red de Oportunidades Empresariales para Familias Pobres-RdeOE, identifica algunos riesgos como parte del análisis conducente al diseño del PC.

Un aspecto de gran importancia, es que la formulación del programa ha coincidido con el periodo de elecciones de nuevas autoridades de nivel presidencial y local que asumirán sus funciones el próximo 1 de Julio de 2009. Por lo tanto, este programa estará demandando un necesario ejercicio de validación antes de su implementación, con la participación de las nuevas autoridades elegias, como así también con las nuevas autoridades que sean designadas a nivel de ministerios, agencias y municipios que actuarán como contrapartes o asociados en la ejecución del programa.

El el **Anexo 3: Marco de Monitoreo y Evaluación del PC**, se establece una columna de información relativa a los riesgos previsto en el PC, sin embargo acá se detallan algunas medidas que en efecto aplicará el Programa para la mitigación o reducción de los mismos.

Riesgo	Medida de Reducción de Riesgos
La falta de voluntad política para implementar el Programa.	Para mitigarlo se contempla el desarrollar un Taller de Validación inicial en el que se incorporen y apropien del proceso tanto las autoridades de nivel nacional, como las autoridades locales y las organizaciones de base con presencia en las áreas de intervención.
Falta de coordinación de los actores públicos y privados.	Se implementarán los Comités de Gestión Local-CGL como parte del esquema de coordinación interinstitucional público privado así como acciones que garanticen su participación desde la etapa inicial del Programa.
Mapeo diagnóstico no ajustado a la realidad objetivo del PC.	Contar con un mapeo y descripción de la institucionalidad de los sectores público y privado de apoyo al desarrollo microempresarial en las áreas de intervención del programa
Resistencia a las iniciativas por falta de motivación y por desconocimiento de los beneficios del emprender.	Para mitigar este riesgo el Programa incluye la realización de Programas de sensibilización y promoción de los beneficios del microemprendimiento.
La potencial resistencia de las instituciones financieras brindar	Para mitigarlo se prevé implementar la capacitación y

Riesgo	Medida de Reducción de Riesgos
servicios de microfinanzas a los microemprendedores del PC.	fortalecimiento a los micro operadores de crédito.
Los microemprendedores objetivos identificados no participan de los talleres de capacitación.	Para mitigarlo se realizarán actuaciones con los entes locales quienes apoyarán en la identificación de potenciales y realmente interesados o con una trayectoria de empuje y de compromiso.
La inexperiencia y el bajo número de formas asociativas entre los microemprendedores, no hace atractivo el desarrollo de alianzas estratégicas con los proveedores y agentes locales y nacionales.	Los productores y agentes locales se han incorporado en los Talleres de conformación de "Clusters" de forma que puedan percibir las ventajas de la conformación de alianzas.

## 8. ASPECTOS LEGALES Y BASES DE LA RELACIÓN

Por otro lado y en correspondencia al Fundamento de la relación, aplicarán los acuerdos de cooperación o asistencia que representan el fundamento legal para las relaciones entre el Gobierno y cada una de las organizaciones de SNU que participan en el Programa Conjunto de Red de Oportunidades Empresariales. Las actividades de cada agencia en este Programa Conjunto estarán regidas por los acuerdos básicos respectivos y otros acuerdos de la agencia:

Organismo de la ONU participantes	Acuerdo
PNUD	Se aplica el Acuerdo de Asistencia Básica vigente desde el 23 de agosto de 1973 y la Carta de Acuerdo firmada el 20 de agosto de 2002. Adicionalmente, en el caso de PNUD-Oficina de País, el Programa de Cooperación 2007-2011.
ONUDI	
FAO	Acuerdo entre la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Gobierno de la República de Panamá, vigente desde agosto de 2001, y disposiciones pertinentes del Acuerdo entre las mismas Partes suscripto el 20 de julio de 2007
OMT	Se aplica el Acuerdo de Asistencia Básica vigente desde el 23 de agosto de 1973 y la Carta de Acuerdo firmada el 20 de agosto de 2002. La República de Panamá ha sido estado miembro de la OMT de 1975 a 1993 y de 1996 a la fecha"
UNCTAD	La UNCTAD es una agencia no residente en Panamá y está representada, por el PNUD, bajo el Convenio de Cooperación de la UNCTAD y el PNUD firmado el 31 de marzo de 2009. La Fundación EMPRETEC Panamá, se creó en el marco de una iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo-BID- TC-99-02-06-3. Está asociada con la Red EMPRETEC de la UNCTAD, desde el año 2000.

## 9. GLOSARIO

ABP	Asociación Bancaria de Panamá
AL	Agendas Locales
AMPYME	Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
ANAM	Autoridad Nacional del Ambiente
APEDE	Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa
ATP	Autoridad de Turismo de Panamá
CBMAP	Programa del Corredor Biológico Mesoamericano del Atlántico al Pacífico/ANAM
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CGPC	Comité de Gerencia del Programa Conjunto
CONADES	Consejo Nacional de Desarrollo Sostenible
CNC	Centro Nacional de Competitividad
DEL	Desarrollo Económico Local
DNC	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
EMPRETEC	
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
F-ODM PNUD	Fondo PNUD- España para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio
FONDEC	Fondo para el Desarrollo Productivo
INADEH	Instituto Nacional de Desarrollo Humano
IPACOOOP	Instituto Panameño de Cooperativas
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MICI	Ministerio de Comercio e Industrias
MIDA	Ministerio de Desarrollo Agropecuario
MIDES	Ministerio de Desarrollo Social
MYPE	Micro y Pequeña Empresa
MIPYMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OE	Organismo Ejecutor
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONU	Organización de las Naciones Unidas

ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PRONAT	Programa Nacional de Administración de Tierras
PYMES	Pequeña y Mediana Empresa
RdeOE	Red de Oportunidades Empresariales
SENACYT	Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología
SNU	Sistema de las Naciones Unidas
TIC	Tecnologías de la Información y de la Comunicación
UE	Unidad Ejecutora
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
UNDAF	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## 10. BIBLIOGRAFÍA

Anastazia, NZE Ada. Fundación para la Promoción de la Mujer (FUNDAMUJER) Programa Mujeres y Empresa. Memoria s/f.

Benko, G. Lipietz. *Los sistemas de pequeñas empresas: un caso paradigmático de desarrollo endógeno*. En las Regiones que ganan. Ediciones Alfons el Magnanimim. Valencia. 1994.

CEPAL. 2008. Panamá Pobreza y Distribución del Ingreso: Período 2001-2007

Cerrando las Brechas: Evaluación común de País y Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Panamá 2007-2011. PNUD. Panamá, 2006.

(MEF 2003) - Gobierno de Panama, Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Encuesta de Niveles de Vida 2003

(MEF 1997) - Gobierno de Panama, Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Encuesta de Niveles de Vida 1997

Gobierno de Panama, Contraloría General de la República, Informe del Contralor Año 2006 (Marzo 2007)

Informe Nacional de Desarrollo Humano, Panamá-PNUD (2002)

Naciones Unidas (2205): Una Mirada desde América Latina y el Caribe, Santiago de Chile.

Oportunidades Estratégicas de la República de Panamá: Resultado de la Consulta a las Organizaciones Rurales " FIDA 2007.

Panamá: Mapas de Pobreza y Desigualdad a nivel de Distrito y Corregimiento. Ministerio de Economía y Finanzas, Dirección de Políticas Sociales. Panamá, Junio 2005.

Plan Maestro de Turismo-Panamá 2007-2020, Panamá, Nov. 2008

(PNUD 2003) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Informe anual de desarrollo humano (2003)

Rifkin, Jeremy. *El fin del mundo del trabajo*. Buenos Aires. 1997

## **11. ANEXOS**

**11.1. Anexo 1: Marco de Resultados**

**11.2. Anexo 2: Presupuesto**

**11.3. Anexo 3: Marco de Monitoreo y Evaluación**

**11.4. Anexo 4: Plan de Trabajo Anual (Año 1)**

**11.5. Anexo 5: Cuadros estadísticos y gráficos**



ANEXO 1: MARCO DE RESULTADOS  
RED DE OPORTUNIDADES EMPRESARIALES-RdeOE

Resultados del MANUD: Mejor distribución del ingreso mediante el apoyo a acciones para incrementar los ingresos de trabajo, mejorar la calidad del empleo y disminuir el trabajo infantil									
Resultado 1: Procesos locales de desarrollo de microemprendimientos más eficientes y eficaces, basados en la participación del sector privado en asociaciones con el sector público									
Asignación de Recursos									
Productos del Programa Conjunto	Productos Específicos del Organismo de la ONU participante	Prioridades institucionales de los Organismos de la ONU participantes	Organización de la ONU Responsable	Asociados en la Ejecución	Actividades Indicativas por cada Producto	Año 1	Año 2	Año 3	TOTAL
Producto 1.1.						65,000	168,000	16,000	249,000
Formulado y presentado un mapeo en las zonas de intervención para identificar y organizar a la población meta en grupos de microemprendedores con orientación de mercado para su sostenibilidad		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	PNUD	MEF, MICI, AMPYME	<b>Actividad 1.1.1:</b> Relevamiento de la presencia institucional pública, privada y social en las zonas de intervención	13,000	12,000	0	25,000
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	PNUD	MEF, MICI, AMPYME	<b>Actividad 1.1.2:</b> Levantamiento de información sobre las actividades comerciales y productivas en las zonas de intervención	13,000	12,000	0	25,000
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	PNUD	MEF, MICI, AMPYME	<b>Actividad 1.1.3:</b> Análisis del clima de negocio en las zonas de intervención	39,000	10,000	0	49,000
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	PNUD	MEF, MICI, AMPYME	<b>Actividad 1.1.4:</b> Identificar los obstáculos para la creación y el desarrollo de microemprendimientos asociativos sostenibles en las zonas de intervención	0	134,000	16,000	150,000

ANEXO 1: MARCO DE RESULTADOS  
RED DE OPORTUNIDADES EMPRESARIALES-RdeOE

Productos del Programa Conjunto	Productos Específicos del Organismo de la ONU participante	Prioridades institucionales de los Organismos de la ONU participantes	Organización de la ONU Responsable	Asociados en la Ejecución	Actividades Indicativas por cada Producto	Año 1	Año 2	Año 3	TOTAL
Producto 1.2.						0	60,000	75,000	135,000
Microemprendedores organizados vinculados a la implementación de los Planes de Desarrollo Local en las zonas de intervención		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	PNUD	MEF, autoridades locales	<b>Actividad 1.2.1:</b> Capacitación a los microemprendedores para fomentar su activa participación en el diseño e implementación de la Agenda Local ODM	0	30,000	37,000	67,000
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	PNUD	MEF, autoridades locales	<b>Actividad 1.2.2:</b> Asistencia a las autoridades locales en la elaboración de la Agenda Local ODM	0	30,000	38,000	68,000
Producto 1.3.						50,000	235,000	282,500	567,500
Alianzas Estratégicas conformadas y convenios firmados para contribuir a la efectividad y a la sostenibilidad de los microemprendimientos			PNUD/ONUDI	AMPYME, entre otras	<b>Actividad 1.3.1:</b> Fomentar, implementar y coordinar alianzas estratégicas entre las asociaciones de microemprendedores e instituciones públicas				
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	PNUD	AMPYME, entre otras	<b>Actividad 1.3.1.1</b> Conformar alianzas estratégicas entre las asociaciones e instituciones públicas	0	40,000	60,000	100,000
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	ONUDI	AMPYME, entre otras	<b>Actividad 1.3.1.2</b> Capacitación para el desarrollo económico local dirigida al sector público	25,000	40,000	35,000	100,000
			PNUD/ONUDI	AMPYME, entre otras	<b>Actividad 1.3.2:</b> Fomentar, implementar y coordinar alianzas estratégicas entre las asociaciones de microemprendedores y el sector privado (Banca comercial, centros comerciales, sectores industriales, etc.				

ANEXO 1: MARCO DE RESULTADOS  
RED DE OPORTUNIDADES EMPRESARIALES-RdeOE

Productos del Programa Conjunto	Productos Específicos del Organismo de la ONU participante	Prioridades institucionales de los Organismos de la ONU participantes	Organización de la ONU Responsable	Asociados en la Ejecución	Actividades Indicativas por cada Producto	Año 1	Año 2	Año 3	TOTAL
Alianzas Estratégicas conformadas y convenios firmados para contribuir a la efectividad y a la sostenibilidad de los microemprendimientos		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	PNUD	AMPYME, entre otras	<b>Sub-Actividad 1.3.2.1:</b> Conformar alianzas estratégicas entre las asociaciones e instituciones privadas	0	40,000	51,500	91,500
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	ONUDI	AMPYME, entre otras	<b>Sub-Actividad 1.3.2.2:</b> Capacitación para el desarrollo económico local dirigida al sector privado	25,000	40,000	35,000	100,000
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	PNUD	AMPYME, entre otras	<b>Actividad 1.3.3:</b> Fomentar, implementar y coordinar alianzas estratégicas entre las asociaciones de microemprendedores y universidades (Universidad de Panamá, Universidad Tecnológica, etc.).				
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	PNUD	AMPYME, entre otras	<b>Sub-Actividad 1.3.3.1:</b> Conformar alianzas estratégicas entre las asociaciones y el sector académico	0	40,000	51,000	91,000
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a	ONUDI	AMPYME, entre otras	<b>Sub-Actividad 1.3.3.2:</b> Capacitación para el desarrollo económico local dirigida al sector académico		35,000	50,000	85,000

ANEXO 1: MARCO DE RESULTADOS  
RED DE OPORTUNIDADES EMPRESARIALES-RdeOE

Productos del Programa Conjunto	Productos Específicos del Organismo de la ONU participante	Prioridades institucionales de los Organismos de la ONU participantes	Organización de la ONU Responsable	Asociados en la Ejecución	Actividades Indicativas por cada Producto	Año 1	Año 2	Año 3	TOTAL
<b>Resultado 2: Mejor acceso a los recursos productivos y servicios de apoyo de calidad a los microemprendedores</b>									
<b>Producto 2.1.</b>						44,250	50,750	8,000	103,000
Fortalecimiento institucional de AMPYME y de la Red de Organizaciones de Microemprendimiento		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	PNUD	AMPYME	<b>Actividad 2.1.1.:</b> Capacitación del personal de AMPYME que acompaña a los microemprendedores y promotores de micro finanzas en nuevas tecnologías crediticias	32,000	30,500	0	62,500
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	PNUD	AMPYME	<b>Actividad 2.1.2.:</b> Capacitación del personal de la Red de microemprendimiento	12,250	20,250	8,000	40,500
<b>Producto 2.2.</b>						10,000	133,500	44,000	187,500
Microemprendedores de las zonas de intervención con acceso a programas de servicios de microfinanzas fortalecidos		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	PNUD	MEF, MICI, AMPYME	<b>Actividad 2.2.1:</b> Realizar estudios de mercado y prospección de los servicios de microfinanzas a nivel local	10,000	35,500	0	45,500
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	PNUD	MEF, MICI, AMPYME	<b>Actividad 2.2.2:</b> Diseño y adecuación de productos y servicios de micro finanzas existentes, en función de los requerimientos de la demanda a nivel local	0	56,000	0	56,000
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	PNUD	MEF, MICI, AMPYME	<b>Actividad 2.2.3:</b> Capacitación y asistencia técnica para la incorporación de productos y servicios de microfinanzas adecuados así como para la gestión de cartera de las entidades operadoras	0	12,000	12,000	24,000
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	PNUD	MEF, MICI, AMPYME	<b>Actividad 2.2.4:</b> Promoción local de los servicios de micro-finanzas	0	30,000	32,000	62,000

ANEXO 1: MARCO DE RESULTADOS  
RED DE OPORTUNIDADES EMPRESARIALES-RdeOE

Productos del Programa Conjunto	Productos Específicos del Organismo de la ONU participante	Prioridades institucionales de los Organismos de la ONU participantes	Organización de la ONU Responsable	Asociados en la Ejecución	Actividades Indicativas por cada Producto	Año 1	Año 2	Año 3	TOTAL
<b>Resultado 3: Reducción de los riesgos y costos inherentes en las actividades de micro-finanzas</b>									
<b>Producto 3.1.</b>						0	15,000	78,000	93,000
Operadores de microfinanzas gestionando sus servicios utilizando nuevas prácticas e instrumentos innovadores para la gestión del riesgo y reducción de costos		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	PNUD	AMPYME entre otras	<b>Actividad 3.1.1:</b> Identificación a nivel internacional de prácticas e instrumentos innovadores para la reducción de riesgos y costos	0	15,000	30,000	45,000
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	PNUD	AMPYME entre otras	<b>Actividad 3.1.2:</b> Talleres de información y discusión sobre aplicabilidad local de prácticas e instrumentos innovadores utilizados en Panamá y otros países.	0	0	19,250	19,250
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	PNUD	AMPYME entre otras	<b>Actividad 3.1.3:</b> Asistencia técnica y acompañamiento a operadores de microfinanzas en la adopción de nuevas prácticas e instrumentos para la gestión del riesgo y reducción costos	0	0	28,750	28,750
<b>Resultado 4: Población objetivo con capacidades fortalecidas ha identificado y desarrollado microemprendimientos sostenibles para mejorar su condición de vida</b>									
<b>Producto 4.1.</b>						346,251	690,674	475,734	1,512,659
Micro emprendedores han identificado, desarrollado e iniciado la implementación de planes de negocios sostenibles piloto (Turismo y actividades conexas, actividades agrícolas y no agrícolas).		MANUD area de cooperación 1.2; Producto 1.2.4: Capacidad y tecnologías para uso de información de mercados transferidas a los productores rurales	FAO	ATP, MIDA, MICI, AMPYME	<b>Actividad 4.1.1:</b> Elaboración del Plan de Trabajo específico y socialización de éste con los actores locales relevantes	71,125	0	0	71,125
		MANUD area de cooperación 1.2; Producto 1.2.4: Capacidad y tecnologías para uso de información de mercados transferidas a los productores rurales	FAO	ATP, MIDA, MICI, AMPYME	<b>Actividad 4.1.2:</b> Evaluación participativa de la situación existente en las comunidades seleccionadas	80,283	50,142	0	130,425
		MANUD area de cooperación 1.2; Producto 1.2.4: Capacidad y tecnologías para uso de información de mercados transferidas a los productores rurales	FAO	ATP, MIDA, MICI, AMPYME	<b>Actividad 4.1.3:</b> Identificación de productos/servicios, mercados y medios de comercialización.	194,843	421,666	0	616,509

ANEXO 1: MARCO DE RESULTADOS  
RED DE OPORTUNIDADES EMPRESARIALES-RdeOE

Productos del Programa Conjunto	Productos Específicos del Organismo de la ONU participante	Prioridades institucionales de los Organismos de la ONU participantes	Organización de la ONU Responsable	Asociados en la Ejecución	Actividades Indicativas por cada Producto	Año 1	Año 2	Año 3	TOTAL
Micro emprendedores han identificado, desarrollado e iniciado la implementación de planes de negocios sostenibles piloto (Turismo y actividades conexas, actividades agrícolas y no agrícolas).		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.4: Capacidad y tecnologías para uso de información de mercados transferidas a los productores rurales	FAO	ATP, MIDA, MICI, AMPYME	<b>Actividad 4.1.4:</b> Planificación participativa de actividades de emprendimiento sostenibles.	0	188,691	289,384	478,075
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.4: Capacidad y tecnologías para uso de información de mercados transferidas a los productores rurales	FAO	ATP, MIDA, MICI, AMPYME	<b>Actividad 4.1.5:</b> Promover la ejecución de los proyectos y la implementación de mecanismos de acompañamiento a los microempresarios, a efectos de maximizar la sostenibilidad y rentabilidad (aspectos de financiamiento de planes de negocios, producción, organización, asociación, comercialización, etc.)	0	30,175	186,350	216,525
<b>Producto 4.2.</b>						<b>350,000</b>	<b>286,933</b>	<b>155,000</b>	<b>791,933</b>
Microemprendedores participando en Clusters (1) con empresas líderes de producción y/o comercialización, a través de contratos y otros mecanismos formales		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	ONUDI	MICI, MIDA, AMPYME, ATP	<b>Actividad 4.2.1:</b> Identificación y diagnóstico de Clusters potenciales para micro emprendedores, e identificación de las principales restricciones que afectan su operación	100,000	0	0	100,000
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	ONUDI	MICI, MIDA, AMPYME, ATP	<b>Actividad 4.2.2:</b> Formulación de programas de promoción de Clusters, como herramienta organizativa idónea para maximizar el valor agregado y el rendimiento de las inversiones para los productores pobres	0	100,000	40,000	140,000
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	ONUDI	MICI, MIDA, AMPYME, ATP	<b>Actividad 4.2.3:</b> Identificación y diseño de Clusters, con la participación de micro emprendedores y empresas productoras y comercializadoras líderes (centros de turismo, hoteles, supermercados)	70,000	45,000	45,000	160,000
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	ONUDI	MICI, MIDA, AMPYME, ATP	<b>Actividad 4.2.4:</b> Asesoramiento y acompañamiento a los micro empresarios pobres en los aspectos vinculados con el funcionamiento y participación en Clusters empresariales	60,000	70,000	70,000	200,000
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	ONUDI	MICI, AMPYME	<b>Actividad 4.2.5:</b> Establecimiento de al menos una (1) Incubadora de empresas en cada una de los municipios piloto vinculadas al gobierno local y en alianzas público-privada estratégicas	120,000	71,933	0	191,933

ANEXO 1: MARCO DE RESULTADOS  
RED DE OPORTUNIDADES EMPRESARIALES-RdeOE

Productos del Programa Conjunto	Productos Específicos del Organismo de la ONU participante	Prioridades institucionales de los Organismos de la ONU participantes	Organización de la ONU Responsable	Asociados en la Ejecución	Actividades Indicativas por cada Producto	Año 1	Año 2	Año 3	TOTAL
Producto 4.3.						625,460	941,562	682,978	2,250,000
Micro emprendedores capacitados en el manejo de tecnologías productivas y empresariales.		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	UNCTAD/EMPRETEC	MIDA, AMPYME, ANAM/CBMAP	<b>Actividad 4.3.1:</b> Desarrollo de un programa de capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial	291,500	154,500	142,500	588,500
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	OMT, UNIDO, FAO	MIDA, MICI, ATP	<b>Actividad 4.3.2:</b> Desarrollo de un programa de capacitación y asistencia técnica puntual en actividades agrícolas y no agrícolas				
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	OMT	MIDA, MICI, ATP	<b>Actividad 4.3.2.1</b> Desarrollo de un programa de capacitación y asistencia técnica en actividades de turismo (OMT)	228,460	305,062	216,478	750,000
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.4: Capacidad y tecnologías para uso de información de mercados transferidas a los productores rurales	FAO	MIDA, MICI, ATP	<b>Actividad 4.3.2.2</b> Desarrollo de un programa de capacitación y asistencia técnica en actividades agrícolas (FAO)	45,500	97,000	64,000	206,500
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	ONUDI	MIDA, MICI, ATP	<b>Actividad 4.3.2.3</b> Desarrollo de un programa de capacitación y asistencia técnica en actividades en otros sectores (ONUDI)	60,000	385,000	260,000	705,000
Producto 4.4.						50,000	142,864	114,180	307,044
Microemprendedores de zonas de intervención participando en distintas formas de asociación.		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	UNCTAD	MIDA, MICI, AMPYME, ATP, EMPRETEC	<b>Actividad 4.4.1:</b> Diseño y desarrollo de un programa de capacitación de formas asociativas de micro emprendedores	0	92,864	64,180	157,044
		MANUD área de cooperación 1.2; Producto 1.2.3: Políticas de apoyo a PyMEs fortalecidas.	ONUDI	MIDA, MICI, AMPYME, ATP, EMPRETEC	<b>Actividad 4.4.2:</b> Fortalecimiento institucional de asociaciones que representen los intereses de los microemprendedores	50,000	50,000	50,000	150,000
<b>Total...</b>						<b>1,540,961</b>	<b>2,724,283</b>	<b>1,931,392</b>	<b>6,196,636</b>

## ANEXO 2 - PRESUPUESTO DEL PROGRAMA CONJUNTO- Red de Oportunidades Empresariales para Familias Pobres

Resultados y Productos de Programa Conjunto	Actividades indicativas	Categoría Presupuestaria	Costos					TOTAL
			PNUD	FAO	OMT	ONUDI	UNCTAD	
<b>Resultado 1: Procesos locales de desarrollo de microemprendimientos más eficientes y eficaces, basados en la participación del sector privado en asociaciones con el sector público</b>								
<b>Producto 1.1:</b> Formulado y presentado un mapeo en las zonas de intervención para identificar y organizar a la población meta en grupos de microemprendedores con orientación de mercado para su sostenibilidad	<b>Actividad 1.1.1</b> Relevamiento de la presencia institucional pública, privada y social en las zonas de intervención	Personal	20,000					20,000
		Contratos						0
		Capacitación	4,000					4,000
		Bienes y suministros						0
		Equipamiento						0
		Viajes						0
		Misceláneos	1,000					1,000
	<b>Sub total</b>	<b>25,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>25,000</b>	
	<b>Actividad 1.1.2</b> Levantamiento de información sobre las actividades comerciales y productivas en las zonas de intervención	Personal	20,000					20,000
		Contratos						0
		Capacitación	4,000					4,000
		Bienes y suministros						0
		Equipamiento						0
		Viajes						0
		Misceláneos	1,000					1,000
	<b>Sub total</b>	<b>25,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>25,000</b>	
	<b>Actividad 1.1.3:</b> Análisis del clima de negocio en las zonas de intervención	Personal						0
		Contratos	40,000					40,000
		Capacitación	8,000					8,000
		Bienes y suministros						0
		Equipamiento						0
Viajes		500					500	
Misceláneos		500					500	
<b>Sub total</b>	<b>49,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>49,000</b>		
<b>Actividad 1.1.4:</b> Identificar los obstáculos para la creación y el desarrollo de microemprendimientos asociativos sostenibles en las zonas de intervención	Personal						0	
	Contratos	145,000					145,000	
	Capacitación	4,000					4,000	
	Bienes y suministros						0	
	Equipamiento						0	
	Viajes	500					500	
	Misceláneos	500					500	
<b>Sub total</b>	<b>150,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>150,000</b>		



Resultados y Productos de Programa Conjunto	Actividades indicativas	Categoría Presupuestaria	Costos					TOTAL
			PNUD	FAO	OMT	ONUDI	UNCTAD	
<b>Producto 1.2:</b> Microemprendedores organizados vinculados a la implementación de los Planes de Desarrollo Local en las zonas de intervención	<b>Actividad 1.2.1</b> Capacitación a los microemprendedores para fomentar su activa participación en el diseño e implementación de la Agenda Local ODM	Personal						0
		Contratos						0
		Capacitación	60,000					60,000
		Bienes y suministros						0
		Equipamiento	5,000					5,000
		Viajes						0
		Misceláneos	2,000					2,000
	<b>Sub total</b>	<b>67,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>67,000</b>	
	<b>Actividad 1.2.2</b> Asistencia a las autoridades locales en la elaboración de la Agenda Local ODM	Personal						0
		Contratos						0
		Capacitación	60,000					60,000
		Bienes y suministros						0
		Equipamiento	5,000					5,000
		Viajes	3,000					3,000
Misceláneos							0	
<b>Sub total</b>	<b>68,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>68,000</b>		
<b>Producto 1.3:</b> Alianzas Estratégicas conformadas y convenios firmados para contribuir a la efectividad y a la sostenibilidad de los microemprendimientos	<b>Actividad 1.3.1</b> Fomentar, implementar y coordinar alianzas estratégicas entre las asociaciones de microemprendedores e instituciones públicas	Personal	30,000	0	0	20,000	0	50,000
		Contratos	0	0	0	30,000	0	30,000
		Capacitación	60,000	0	0	20,000	0	80,000
		Bienes y suministros	3,000	0	0	0	0	3,000
		Equipamiento	4,000	0	0	0	0	4,000
		Viajes	2,000	0	0	10,000	0	12,000
		Misceláneos	1,000	0	0	20,000	0	21,000
		<b>Sub total</b>	<b>100,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100,000</b>	<b>0</b>	<b>200,000</b>
	Sub-Actividad 1.3.1.1 Conformar alianzas estratégicas entre las asociaciones e instituciones públicas	Personal	30,000					30,000
		Contratos						0
		Capacitación	60,000					60,000
		Bienes y suministros	3,000					3,000
		Equipamiento	4,000					4,000
		Viajes	2,000					2,000
		Misceláneos	1,000					1,000
	<b>Sub total</b>	<b>100,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100,000</b>	
	Sub-Actividad 1.3.1.2: Capacitación para el desarrollo económico local dirigida al sector publico	Personal				20,000		20,000
		Contratos				30,000		30,000
		Capacitación				20,000		20,000
		Bienes y suministros						0
		Equipamiento						0
Viajes					10,000		10,000	
Misceláneos					20,000		20,000	
<b>Sub total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100,000</b>	<b>0</b>	<b>100,000</b>		

Resultados y Productos de Programa Conjunto	Actividades indicativas	Categoría Presupuestaria	Costos					TOTAL
			PNUD	FAO	OMT	ONUDI	UNCTAD	
<b>Producto 1.3:</b> Alianzas Estratégicas conformadas y convenios firmados para contribuir a la efectividad y a la sostenibilidad de los microemprendimientos	<b>Actividad 1.3.2:</b> Fomentar, implementar y coordinar alianzas estratégicas entre las asociaciones de microemprendedores y el sector privado (Banca comercial, centros comerciales, sectores industriales, etc.	Personal	30,000	0	0	20,000	0	50,000
		Contratos	0	0	0	30,000	0	30,000
		Capacitación	60,000	0	0	20,000	0	80,000
		Bienes y suministros	0	0	0	0	0	0
		Equipamiento	0	0	0	0	0	0
		Viajes	1,000	0	0	10,000	0	11,000
		Misceláneos	500	0	0	20,000	0	20,500
		<b>Sub total</b>	<b>91,500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100,000</b>	<b>0</b>	<b>191,500</b>
	Sub-Actividad 1.3.2.1: Conformar alianzas estratégicas entre las asociaciones e instituciones privadas	Personal	30,000					30,000
		Contratos						0
		Capacitación	60,000					60,000
		Bienes y suministros						0
		Equipamiento						0
		Viajes	1,000					1,000
		Misceláneos	500					500
	<b>Sub total</b>	<b>91,500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>91,500</b>	
	Sub-Actividad 1.3.2.2: Capacitación para el desarrollo económico local dirigida al sector privado	Personal				20,000		20,000
		Contratos				30,000		30,000
		Capacitación				20,000		20,000
		Bienes y suministros						0
		Equipamiento						0
		Viajes				10,000		10,000
		Misceláneos				20,000		20,000
	<b>Sub total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100,000</b>	<b>0</b>	<b>100,000</b>	
	Actividad 1.3.3: Fomentar, implementar y coordinar alianzas estratégicas entre las asociaciones de microemprendedores y universidades (Universidad de Panamá, Universidad Tecnológica, etc.).	Personal	30,000	0	0	10,000	0	40,000
		Contratos	0	0	0	30,000	0	30,000
		Capacitación	60,000	0	0	20,000	0	80,000
Bienes y suministros		0	0	0	0	0	0	
Equipamiento		0	0	0	0	0	0	
Viajes		500	0	0	20,000	0	20,500	
Misceláneos		500	0	0	5,000	0	5,500	
<b>Sub total</b>		<b>91,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>85,000</b>	<b>0</b>	<b>176,000</b>	
Sub-Actividad 1.3.3.1: Conformar alianzas estratégicas entre las asociaciones y el sector académico	Personal	30,000					30,000	
	Contratos						0	
	Capacitación	60,000					60,000	
	Bienes y suministros						0	
	Equipamiento						0	
	Viajes	500					500	
	Misceláneos	500					500	
<b>Sub total</b>	<b>91,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>91,000</b>		

Resultados y Productos de Programa Conjunto	Actividades indicativas	Categoría Presupuestaria	Costos					TOTAL
			PNUD	FAO	OMT	ONUDI	UNCTAD	
<b>Producto 1.3:</b> Alianzas Estratégicas conformadas y convenios firmados para contribuir a la efectividad y a la sostenibilidad de los microemprendimientos	Sub-Actividad 1.3.3.2: Capacitación para el desarrollo económico local dirigida al sector académico	Personal				10,000		10,000
		Contratos				30,000		30,000
		Capacitación				20,000		20,000
		Bienes y suministros						0
		Equipamiento						0
		Viajes				20,000		20,000
		Misceláneos				5,000		5,000
<b>Sub total</b>			0	0	0	85,000	0	85,000
<b>Resultado 2: Mejor acceso a los recursos productivos y servicios de apoyo de calidad a los microemprendedores</b>								
<b>Producto 2.1:</b> Fortalecimiento institucional de AMPYME y de la Red de Organizaciones de Microemprendimiento	<b>Actividad 2.1.1:</b> Capacitación del personal de AMPYME que acompaña a los microemprendedores y promotores de micro finanzas en nuevas tecnologías crediticias	Personal	5,000					5,000
		Contratos						0
		Capacitación	45,000					45,000
		Bienes y suministros						0
		Equipamiento	8,000					8,000
		Viajes	3,000					3,000
		Misceláneos	1,500					1,500
	<b>Sub total</b>	<b>62,500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>62,500</b>	
	<b>Actividad 2.1.2:</b> Capacitación del personal de la Red de microemprendimiento	Personal	5,000					5,000
		Contratos						0
		Capacitación	28,000					28,000
		Bienes y suministros						0
		Equipamiento	4,000					4,000
		Viajes	2,500					2,500
Misceláneos		1,000					1,000	
<b>Sub total</b>	<b>40,500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>40,500</b>		
<b>Producto 2.2:</b> Microemprendedores de las zonas de intervención con acceso a programas de servicios de microfinanzas fortalecidos	<b>Actividad 2.2.1:</b> Realizar estudios de mercado y prospección de los servicios de microfinanzas a nivel local	Personal						0
		Contratos	40,000					40,000
		Capacitación	4,000					4,000
		Bienes y suministros						0
		Equipamiento						0
		Viajes	1,500					1,500
		Misceláneos						0
<b>Sub total</b>	<b>45,500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>45,500</b>		

Resultados y Productos de Programa Conjunto	Actividades indicativas	Categoría Presupuestaria	Costos					TOTAL
			PNUD	FAO	OMT	ONUDI	UNCTAD	
<b>Producto 2.2: Microemprendedores de las zonas de intervención con acceso a programas de servicios de microfinanzas fortalecidos</b>	<b>Actividad 2.2.2:</b> Diseño y adecuación de productos y servicios de micro finanzas existentes, en función de los requerimientos de la demanda a nivel local	Personal						0
		Contratos	50,000					50,000
		Capacitación	4,000					4,000
		Bienes y suministros						0
		Equipamiento						0
		Viajes	1,500					1,500
		Misceláneos	500					500
		<b>Sub total</b>	<b>56,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>56,000</b>
	Actividad 2.2.3: Capacitación y asistencia técnica para la incorporación de productos y servicios de microfinanzas adecuados así como para la gestión de cartera de las entidades operadoras	Personal						0
		Contratos						0
		Capacitación	18,000					18,000
		Bienes y suministros	4,000					4,000
		Equipamiento						0
		Viajes	1,500					1,500
		Misceláneos	500					500
		<b>Sub total</b>	<b>24,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24,000</b>
	Actividad 2.2.4: Promoción local de los servicios de micro-finanzas	Personal						0
		Contratos						0
		Capacitación	60,000					60,000
		Bienes y suministros						0
		Equipamiento						0
		Viajes	1,500					1,500
		Misceláneos	500					500
		<b>Sub total</b>	<b>62,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>62,000</b>

Resultados y Productos de Programa Conjunto	Actividades indicativas	Categoría Presupuestaria	Costos					TOTAL
			PNUD	FAO	OMT	ONUDI	UNCTAD	
<b>Resultado 3: Reducción de los riesgos y costos inherentes en las actividades de micro-finanzas</b>								
<b>Producto 3.1:</b> Operadores de microfinanzas gestionando sus servicios utilizando nuevas prácticas e instrumentos innovadores para la gestión del riesgo y reducción de costos	<b>Actividad 3.1.1:</b> Identificación a nivel internacional de prácticas e instrumentos innovadores para la reducción de riesgos y costos	Personal						0
		Contratos	40,000					40,000
		Capacitación	4,000					4,000
		Bienes y suministros						0
		Equipamiento						0
		Viajes	1,000					1,000
		Misceláneos						0
		<b>Sub total</b>	<b>45,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>45,000</b>
		<b>Actividad 3.1.2:</b> Talleres de información y discusión sobre aplicabilidad local de prácticas e instrumentos innovadores utilizados en Panamá y otros países	Personal					
	Contratos							0
	Capacitación		18,000					18,000
	Bienes y suministros							0
	Equipamiento							0
	Viajes		1,000					1,000
	Misceláneos		250					250
	<b>Sub total</b>		<b>19,250</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>19,250</b>
	<b>Actividad 3.1.3:</b> Asistencia técnica y acompañamiento a operadores de microfinanzas en la adopción de nuevas prácticas e instrumentos para la gestión del riesgo y reducción costos	Personal						0
		Contratos						0
		Capacitación	20,000					20,000
		Bienes y suministros	3,000					3,000
		Equipamiento	4,000					4,000
Viajes		1,500					1,500	
Misceláneos		250					250	
<b>Sub total</b>		<b>28,750</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>28,750</b>	

Resultados y Productos de Programa Conjunto	Actividades indicativas	Categoría Presupuestaria	Costos					TOTAL
			PNUD	FAO	OMT	ONUDI	UNCTAD	
<b>Resultado 4: Población objetivo con capacidades fortalecidas ha identificado y desarrollado microemprendimientos sostenibles para mejorar su condición de vida</b>								
	<b>Actividad 4.1.1:</b> Elaboración del Plan de Trabajo específico y socialización de éste con los actores locales relevantes	Personal		44,500				44,500
		Contratos						0
		Capacitación		0				0
		Bienes y suministros		1,125				1,125
		Equipamiento						0
		Viajes		20,500				20,500
		Misceláneos		5,000				5,000
		<b>Sub total</b>		<b>0</b>	<b>71,125</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>Actividad 4.1.2:</b> Evaluación participativa de la situación existente en las comunidades seleccionadas	Personal		70,050				70,050
		Contratos						0
		Capacitación		0				0
		Bienes y suministros		3,375				3,375
		Equipamiento		15,000				15,000
		Viajes		27,000				27,000
		Misceláneos		5,000				5,000
<b>Sub total</b>		<b>0</b>	<b>120,425</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>120,425</b>	

Resultados y Productos de Programa Conjunto	Actividades indicativas	Categoría Presupuestaria	Costos					TOTAL
			PNUD	FAO	OMT	ONUDI	UNCTAD	
	<b>Actividad 4.1.3:</b> Identificación de productos/servicios, mercados y medios de comercialización	Personal		450,000				450,000
		Contratos		20,000				20,000
		Capacitación		0				0
		Bienes y suministros		45,000				45,000
		Equipamiento		20,000				20,000
		Viajes		37,500				37,500
		Misceláneos		24,009				24,009
		<b>Sub total</b>	<b>0</b>	<b>596,509</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>596,509</b>
	<b>Actividad 4.1.4:</b> Planificación participativa de actividades de emprendimiento sostenibles. Esto implica	Personal		341,450				341,450
		Contratos		30,000				30,000
		Capacitación		0				0
		Bienes y suministros		60,125				60,125
		Equipamiento		20,000				20,000
		Viajes		37,500				37,500
		Misceláneos		15,000				15,000
		<b>Sub total</b>	<b>0</b>	<b>504,075</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>504,075</b>
	<b>Actividad 4.1.5:</b> Promover la ejecución de los proyectos y la implementación de mecanismos de acompañamiento a los microempresarios, a efectos de maximizar la sostenibilidad y rentabilidad	Personal		120,150				120,150
		Contratos		25,000				25,000
		Capacitación		0				0
		Bienes y suministros		2,875				2,875
		Equipamiento		20,000				20,000
Viajes			47,500				47,500	
Misceláneos			5,000				5,000	
<b>Sub total</b>		<b>0</b>	<b>220,525</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>220,525</b>	
<b>PRODUCTO 4.2:</b> Microempresarios participando en Clusters (1) con empresas líderes de producción y/o comercialización, a través de contratos y otros mecanismos formales	<b>Actividad 4.2.1:</b> Identificación y diagnóstico de Clusters potenciales para micro emprendedores, e identificación de las principales restricciones que afectan su operación	Personal				60,000	60,000	
		Contratos				20,000	20,000	
		Capacitación				20,000	20,000	
		Bienes y suministros					0	
		Equipamiento					0	
		Viajes					0	
		Misceláneos					0	
		<b>Sub total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100,000</b>	<b>0</b>	<b>100,000</b>

Resultados y Productos de Programa Conjunto	Actividades indicativas	Categoría Presupuestaria	Costos					TOTAL
			PNUD	FAO	OMT	ONUDI	UNCTAD	
<b>PRODUCTO 4.2:</b> Microemprendedores participando en Clusters (1) con empresas líderes de producción y/o comercialización, a través de contratos y otros mecanismos formales	<b>Actividad 4.2.2:</b> Formulación de programas de promoción de Clusters, como herramienta organizativa idónea para maximizar el valor agregado y el rendimiento de las inversiones para los productores pobres	Personal				70,000		70,000
		Contratos				30,000		30,000
		Capacitación				40,000		40,000
		Bienes y suministros						0
		Equipamiento						0
		Viajes						0
		Misceláneos						0
		<b>Sub total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>140,000</b>	<b>0</b>	<b>140,000</b>
	<b>Actividad 4.2.3:</b> Identificación y diseño de Clusters, con la participación de micro emprendedores y empresas productoras y comercializadoras líderes	Personal				60,000		60,000
		Contratos				50,000		50,000
		Capacitación				50,000		50,000
		Bienes y suministros						0
		Equipamiento						0
		Viajes						0
		Misceláneos						0
		<b>Sub total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>160,000</b>	<b>0</b>	<b>160,000</b>
	<b>Actividad 4.2.4:</b> Asesoramiento y acompañamiento a los micro empresarios pobres en los aspectos vinculados con el funcionamiento y participación en Clusters empresariales	Personal				50,000		50,000
		Contratos				60,000		60,000
		Capacitación				60,000		60,000
		Bienes y suministros						0
		Equipamiento						0
		Viajes				30,000		30,000
		Misceláneos						0
		<b>Sub total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>200,000</b>	<b>0</b>	<b>200,000</b>
<b>Actividad 4.2.5:</b> Establecimiento de al menos una (1) Incubadora de empresas en cada una de los municipios piloto vinculadas al gobierno local y en alianzas público-privada estratégicas	Personal				80,000		80,000	
	Contratos				60,000		60,000	
	Capacitación				51,933		51,933	
	Bienes y suministros						0	
	Equipamiento						0	
	Viajes						0	
	Misceláneos						0	
	<b>Sub total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>191,933</b>	<b>0</b>	<b>191,933</b>	



Resultados y Productos de Programa Conjunto	Actividades indicativas	Categoría Presupuestaria	Costos					TOTAL
			PNUD	FAO	OMT	ONUDI	UNCTAD	
<b>PRODUCTO 4.3:</b> Micro emprendedores capacitados en el manejo de tecnologías productivas y empresariales	<b>Actividad 4.3.1:</b> Desarrollo de un programa de capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial	Personal					286,000	286,000
		Contratos					150,000	150,000
		Capacitación					78,000	78,000
		Bienes y suministros						0
		Equipamiento					10,500	10,500
		Viajes					54,500	54,500
		Misceláneos					9,500	9,500
		<b>Sub total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>588,500</b>	<b>588,500</b>
	<b>Actividad 4.3.2:</b> Desarrollo de un programa de capacitación y asistencia técnica puntual en actividades agrícolas y no agrícolas	Personal	0	60,000	72,000	100,000	0	232,000
		Contratos	0	0	142,000	100,000	0	242,000
		Capacitación	0	125,500	151,000	410,000	0	686,500
		Bienes y suministros	0	6,000	145,000	0	0	151,000
		Equipamiento	0	0	161,000	55,000	0	216,000
		Viajes	0	15,000	54,000	20,000	0	89,000
		Misceláneos	0	0	25,000	20,000	0	45,000
		<b>Sub total</b>	<b>0</b>	<b>206,500</b>	<b>750,000</b>	<b>705,000</b>	<b>0</b>	<b>1,661,500</b>
	<b>Sub-Actividad 4.3.2.1:</b> Desarrollo de un programa de capacitación y asistencia técnica en actividades de turismo	Personal			72,000			72,000
		Contratos			142,000			142,000
		Capacitación			151,000			151,000
		Bienes y suministros			145,000			145,000
		Equipamiento			161,000			161,000
		Viajes			54,000			54,000
		Misceláneos			25,000			25,000
		<b>Sub total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>750,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>750,000</b>
	<b>Sub-Actividad 4.3.2.2</b> Desarrollo de un programa de capacitación y asistencia técnica en actividades agrícolas	Personal		60,000				60,000
		Contratos						0
		Capacitación		125,500				125,500
		Bienes y suministros		6,000				6,000
Equipamiento							0	
Viajes			15,000				15,000	
Misceláneos							0	
<b>Sub total</b>		<b>0</b>	<b>206,500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>206,500</b>	

Resultados y Productos de Programa Conjunto	Actividades indicativas	Categoría Presupuestaria	Costos					TOTAL	
			PNUD	FAO	OMT	ONUDI	UNCTAD		
<b>PRODUCTO 4.3:</b> Micro emprendedores capacitados en el manejo de tecnologías productivas y empresariales	<b>Sub-Actividad 4.3.2.3</b> Desarrollo de un programa de capacitación y asistencia técnica en actividades en otros sectores	Personal				100,000		100,000	
		Contratos				100,000		100,000	
		Capacitación				410,000		410,000	
		Bienes y suministros						0	
		Equipamiento				55,000		55,000	
		Viajes				20,000		20,000	
		Misceláneos				20,000		20,000	
		<b>Sub total</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>705,000</b>	<b>0</b>
<b>PRODUCTO 4.4.</b> Microemprendedores de zonas de intervención participando en distintas formas de asociación	<b>Actividad 4.4.1:</b> Diseño y desarrollo de un programa de capacitación de formas asociativas de micro emprendedores	Personal					27,000		27,000
		Contratos					68,000		68,000
		Capacitación					29,140		29,140
		Bienes y suministros							0
		Equipamiento							0
		Viajes					31,824		31,824
		Misceláneos					1,080		1,080
		<b>Sub total</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>157,044</b>
	<b>Actividad 4.4.2:</b> Fortalecimiento institucional de asociaciones que representen los intereses de los microemprendedores	Personal				50,000			50,000
		Contratos				50,000			50,000
		Capacitación				50,000			50,000
		Bienes y suministros							0
		Equipamiento							0
		Viajes							0
Misceláneos								0	
<b>Sub total</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>150,000</b>	<b>0</b>	<b>150,000</b>	

Resultados y Productos de Programa Conjunto	Actividades indicativas	Categoría Presupuestaria	Costos					TOTAL
			PNUD	FAO	OMT	ONUDI	UNCTAD	
		Categoría Presupuestaria	Costos					
			PNUD	FAO	OMT	ONUDI	UNCTAD	TOTAL
	Personal		140,000	1,086,150	72,000	520,000	313,000	2,131,150
	Contratos		315,000	75,000	142,000	460,000	218,000	1,210,000
	Capacitación		521,000	125,500	151,000	741,933	107,140	1,646,573
	Bienes y suministros		10,000	118,500	145,000	0	0	273,500
	Equipamiento		30,000	75,000	161,000	55,000	10,500	331,500
	Viajes		22,500	185,000	54,000	90,000	86,324	437,824
	Misceláneos		11,500	54,009	25,000	65,000	10,580	166,089
	<b>Sub total 1</b>		<b>1,050,000</b>	<b>1,719,159</b>	<b>750,000</b>	<b>1,931,933</b>	<b>745,544</b>	<b>6,196,636</b>
	Personal		424,800					424,800
	Contratos (auditorias)		54,000					54,000
	Capacitación		10,000					10,000
	Bienes y suministros		75,000					75,000
	Equipamiento		61,000					61,000
	Viajes		95,200					95,200
	Misceláneos		80,000					80,000
	<b>Costo estimado de Unidad de Coordinación / ejecución (10%)</b>		<b>800,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>800,000</b>
	Costos de monitoreo y evaluación		480,000	0	0	0	0	480,000
	<b>Sub total 2</b>		<b>1,280,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,280,000</b>
	Apoyo a la gestión 7%		163,100	120,341	52,500	135,235	52,188	523,364
	<b>TOTAL</b>		<b>2,493,100</b>	<b>1,839,500</b>	<b>802,500</b>	<b>2,067,168</b>	<b>797,732</b>	<b>8,000,000</b>

### ANEXO 3: Marco de Monitoreo del Programa Conjunto

#### Resultados del MANUD: Mejor distribución del ingreso mediante el apoyo a acciones para incrementar los ingresos de trabajo, mejorar la calidad del empleo y disminuir el trabajo infantil.

Resultados Previstos	Actividades Indicativas por cada Producto	Indicadores	Medios de Verificación	Métodos de Recopilación de Información	Responsabilidades	Riesgos y Supuestos
<b>Resultado 1: Procesos locales de desarrollo de microemprendimientos más eficientes y eficaces, basados en la participación del sector privado en asociaciones con el sector público</b>		Al final del 1er año, al menos en 2 de las zonas de intervención del PC existen nuevos procedimientos y mecanismos institucionales dinámicos y sostenibles, impulsados y liderados por las entidades de nivel local (con la participación formal y el apoyo decidido de entidades especializadas del nivel nacional) para la promoción de micro-empresarios por parte de familias pobres. Al final del 3er año estos procedimientos y mecanismos institucionales estarán operando en las 4 zonas abarcadas por el PC	Informes del PC	Investigación en campo	PNUD, MEF, MICI, AMPYME, Autoridades Locales	Condiciones de estabilidad macroeconómica y financiera. Existencia de políticas públicas específicas de promoción de microemprendimientos y remoción de obstáculos a su desarrollo. Avance adecuado de otros programas complementarios (saneamiento de títulos de propiedad rural, fondos de financiamiento y fondos de garantía, etc.)
<b>Producto 1.1.</b> Formulado y presentado un mapeo en las zonas de intervención para identificar y organizar a la población meta en grupos de microemprendedores con orientación de mercado para su sostenibilidad		Mapeo del 100% de las 4 zonas de intervención del PC, con información cuantitativa y cualitativa actualizada, de las actividades comerciales y productivas (agrícolas, no agrícolas y de turismo), grupos de población y niveles de pobreza, capacidades institucionales locales, clima de negocios, obstáculos a microemprendimientos y planteo propositivo de potenciales proyectos, microemprendedores y líneas de fortalecimiento institucional. (Primer cuatrimestre de iniciada la implementación del PC) (LINEA DE BASE)	Informes de consultoría. Informes de avance del PC	Investigación en campo	PNUD, MEF, MICI, AMPYME, Autoridades Locales	Dificultad en la obtención de la información pertinente
	<b>Actividad 1.1.1:</b> Relevamiento de la presencia institucional pública, privada y social en las zonas de intervención.	• Número de centro de orientación microempresarial en la zona, según tipo de intervención / • Promedio de funcionarios por habitantes en las instituciones para intervención	• Diagnóstico, Evaluación rápida de campo (línea base) / • Registro estadísticos continuos, Listado de organizaciones del MEF	Investigación en campo	(PNUD) (MEF, MICI; AMPYME)	Dificultad en la obtención de la información pertinente
	<b>Actividad 1.1.2:</b> Levantamiento de información sobre las actividades comerciales y productivas en las zonas de intervención.	• Número de actividades comerciales, según tipo. / • Número de actividad productiva, según sector de la economía	• Estadísticas de registros continuos (INEC). / • Censo económico del INEC y Censo Agropecuario, / • Diagnósticos de campo sobre las actividades productivas y comerciales (a modo de actualización de las estadísticas del INEC)	Investigación en campo	(PNUD) (MEF, MICI; AMPYME)	Dificultad en la obtención de la información pertinente
	<b>Actividad 1.1.3:</b> Análisis del clima del negocio en las zonas de intervención.	• Ingresos promedio de los comercios y las actividades productivas en las zonas, / • Número de empleados remunerados en los negocios de la zona; / • Número de establecimientos comerciales, / • Promedio de mano de obra empleada en la zona; / • Ingreso promedio de los habitantes de la zona, / • Producción y venta de los principales artículos elaborados en los comercios ubicado en la zona de intervención, / • Remuneración pagadas a los empleados de los comercios y las actividades productivas en la zona, / • Personal ocupado por categoría de ocupación y sexo y remuneraciones pagadas por los comercios y actividades productivas en la zona, / • Compras y gastos de las empresas y actividades productivas en la zona,	Estadísticas de registro continuos INEC; Censo Económico; Encuestas de Hogares módulo de trabajo e ingreso, Aplicación de encuesta evaluativa.	Investigación en campo	(PNUD) (MEF, MICI; AMPYME)	Dificultad en la obtención de la información pertinente
	<b>Actividad 1.1.4:</b> Identificar los obstáculos para la creación y el desarrollo de microemprendimientos asociativos sostenibles en las zonas de intervención	• Desarrollo del diagnóstico, / • Número de talleres con personas potencialmente microemprendedores y asociados.	Diagnósticos participativo por tipo de actividad productiva en la zona	Investigación en campo	(PNUD) (MEF, MICI; AMPYME)	Falta de participación efectiva de las comunidades beneficiadas en el proceso de diseño e implementación.

### ANEXO 3: Marco de Monitoreo del Programa Conjunto

#### Resultados del MANUD: Mejor distribución del ingreso mediante el apoyo a acciones para incrementar los ingresos de trabajo, mejorar la calidad del empleo y disminuir el trabajo infantil.

Resultados Previstos	Actividades Indicativas por cada Producto	Indicadores	Medios de Verificación	Métodos de Recopilación de Información	Responsabilidades	Riesgos y Supuestos
<b>Producto 1.2.</b> Microemprendedores organizados vinculados a la implementación de los Planes de Desarrollo Local en las zonas de intervención.		Al final del 1er año del PC, existen cuatro (4) Agendas Locales (AL) diseñadas, en coordinación con los Comités de Gestión Local (CGL), aprobadas por los Consejos Municipales y formuladas con la aplicación de procesos participativos y con la asistencia del 85% de los micro-empresarios impulsados por el PC.	Informes de avance del PC, Documentos con las Agendas Locales aprobadas, Listas de Participantes en los talleres de trabajo	Informes de los facilitadores y capacitadores, talleres de trabajo con los Comités de Gestión Local y microemprendedores	PNUD, MEF, MICI, AMPYME, Autoridades Locales	Falta de participación efectiva de microemprendedores y de las comunidades beneficiadas en el proceso de diseño e implementación
	<b>Actividad 1.2.1:</b> Capacitación a los microemprendedores para fomentar su activa participación en el diseño e implementación de la Agenda Local ODM.	• Número de talleres de capacitación a microemprendedores para el desarrollo de la Agenda Local ODM, /• Número de participantes microemprendedores en los talleres de capacitación para el desarrollo de la Agenda Local ODM, /• Agenda local ODM aprobada.	• Lista de Participantes • Minutas / Agendas / Actas	Informes de los facilitadores y capacitadores	(PNUD) (MEF, Autoridades Locales)	Falta de participación efectiva de las comunidades beneficiadas en el proceso de diseño e implementación.
	<b>Actividad 1.2.2:</b> Asistencia a las autoridades locales en la elaboración de la Agenda Local ODM.	• Número de reuniones para la elaboración de la Agenda Local ODM en la que participaron las autoridades locales, según institución o instancia / • Número de municipios participantes / • Número de instituciones o instancias locales participantes. / Agenda local ODM aprobada por el consejo	• Lista de Participantes • Minutas / Agendas / Actas • Resolución municipal adoptando agenda local	Informes de los facilitadores y capacitadores	(PNUD) (MEF, Autoridades Locales)	Falta de participación efectiva de las autoridades locales beneficiadas en el proceso de diseño e implementación.
<b>Producto 1.3.</b> Alianzas estratégicas conformadas y convenios firmados para contribuir a la efectividad y a la sostenibilidad de los microemprendimientos		Al final del 1er año se han formalizado 15 alianzas y convenios con entidades públicas y privadas identificadas como aliados estratégicos para promover los microemprendimientos impulsados por el PC y sus asociaciones en apoyo al desarrollo y sostenibilidad de sus productos y servicios (Banca comercial, centros comerciales, sectores industriales, centros académicos). Estas alianzas y convenios aumentan el 100% en el 2do y 3er año del PC	Documentos con las alianzas y convenios suscritos. Documentos de evaluación de impactos de los convenios suscritos	Reuniones de trabajo y negociación	PNUD, ONUDI, AMPYME	Falta de apoyo político para lograr la participación y compromiso de entidades públicas. Falta de motivación en las instituciones estratégicas del sector privado.
	<b>Actividad 1.3.1:</b> Fomentar, implementar y coordinar alianzas estratégicas entre las asociaciones de microemprendedores e instituciones públicas. (AMPYME, INADEH, SENACYT, Ciudad del Saber, ATP, ANAM)	• Número de entrevistas realizadas con funcionarios para realizar las alianzas estratégicas. / • Numero de acuerdos de cooperación realizados / • Número de asociaciones de microemprendedores que tienen alianzas estratégicas firmadas. / • Número de instituciones públicas que tienen alianzas estratégicas firmadas. / • Acciones incorporadas en la política de AMPYME, INADEH, SENACYT, Ciudad del Saber, ATP, ANAM)/. Número de alianzas establecidas. Número de personas del sector público capacitadas en DEL	• Acta, Agenda, Minuta, listado participantes en curso DEL	Informe capacitador DEL	(PNUD-Conformación de Alianzas, ONUDI-Capacitación DEL) (AMPYME, entre otras)	Falta de participación efectiva de las asociaciones de microemprendedores y las instituciones públicas en las discusiones e implementación de los acuerdos alcanzados
	<b>Actividad 1.3.2:</b> Fomentar, implementar y coordinar alianzas estratégicas entre las asociaciones de microemprendedores y el sector privado (Banca Comercial, Centros Comerciales, sectores industriales, etc.)	• Número de entrevistas realizadas con funcionarios para realizar las alianzas estratégicas. / • Numero de acuerdos de cooperación realizados / • Número de asociaciones de microemprendedores que tienen alianzas estratégicas firmadas. / • Número de instituciones del sector privado con las cuales se tienen alianzas estratégicas firmadas, según sector / • Acciones incorporadas en la política de instituciones del sector privado. Numero de representantes del sector privado capacitados en DEL	• Acta, Agenda, Minuta, listado participantes en curso DEL y en giras de estudio	Informe capacitador DEL	(PNUD-Conformación de Alianzas, ONUDI-Capacitación DEL) (AMPYME, entre otras)	Falta de participación efectiva de las asociaciones de microemprendedores y el sector privado en las discusiones e implementación de los acuerdos alcanzados
	<b>Actividad 1.3.3:</b> Fomentar, implementar y coordinar alianzas estratégicas entre las asociaciones de microemprendedores y universidades (Universidad de Panamá, Universidad Tecnológica, etc.).	• Número de entrevistas realizadas con funcionarios para realizar las alianzas estratégicas. / • Numero de acuerdos de cooperación realizados / • Número de asociaciones de microemprendedores que tienen alianzas estratégicas firmadas. / • Número de Universidades con las cuales se establecen alianzas estratégicas / • Acciones incorporadas en el reglamento de la Universidades/. Número de planes operativos desarrollados e implementados. Numero de representantes del sector privado capacitados en DEL	• Acta, Agenda, Minuta, listado participantes en curso DEL	Informe capacitador DEL	(PNUD-Conformación de Alianzas, ONUDI-Capacitación DEL) (AMPYME, entre otras)	Falta de participación efectiva de las asociaciones de microemprendedores y el sector académico en las discusiones e implementación de los acuerdos alcanzados

### ANEXO 3: Marco de Monitoreo del Programa Conjunto

#### Resultados del MANUD: Mejor distribución del ingreso mediante el apoyo a acciones para incrementar los ingresos de trabajo, mejorar la calidad del empleo y disminuir el trabajo infantil.

Resultados Previstos	Actividades Indicativas por cada Producto	Indicadores	Medios de Verificación	Métodos de Recopilación de Información	Responsabilidades	Riesgos y Supuestos
<b>Resultado 2: Mejor acceso a los recursos productivos y servicios de apoyo de calidad a los microemprendedores</b>		Al final del tercer año, el 75% de los microemprendimientos impulsados por el PC son sostenibles, están accediendo a recursos financieros y a otros recursos identificados como limitantes en el levantamiento de la línea de base y participan activamente en las redes nacionales de organizaciones de microemprendimientos	Informes del PC. Informes de las entidades vinculadas con recursos productivos y servicios de apoyos.	Encuestas y declaraciones de las entidades vinculadas con recursos productivos y servicios de apoyo, como así también de los microemprendedores promovidos por el PC	PNUD, MEF, MICI, AMPYME, Autoridades Locales	Condiciones de estabilidad macroeconómica y financiera. Existencia de políticas públicas específicas de promoción de microemprendimientos y remoción de obstáculos a su desarrollo. Avance adecuado de otros programas complementarios (saneamiento de títulos de propiedad rural, fondos de financiamiento y fondos de garantía, etc.)
<b>Producto 2.1. Fortalecimiento institucional de AMPYME y de la Red de Organizaciones de Microemprendimientos -RENOMIPEM</b>		Al final del tercer año, el 100% de los funcionarios que brindan asistencia directa a microemprendedores y los promotores de micro-finanzas de la zona de intervención del PC, han sido capacitados y están asesorando a micro-emprendedores de la zona. Además, al final del tercer año, el 75% de los micro-emprendedores promovidos por el PC participan en redes nacionales de organizaciones de microemprendimientos y el 100% de ellos han sido capacitados en el marco del PC.	Informes del PC, listas de asistencia de los eventos de capacitación, certificados emitidos, informes de seguimiento y supervisión	Informes de facilitadores y capacitadores	PNUD, AMPYME, entre otras	Cambio en las prioridades de Gobierno en cuanto al rol de AMPYME. Interés y dinamismo de las redes de micro-emprendimientos
	<b>Actividad 2.1.1.:</b> Capacitación del personal de AMPYME que acompaña a los microemprendedores y promotores de micro finanzas en nuevas tecnologías crediticias.	• Número de talleres de capacitación brindadas a personal de acompañamiento, según tipo de capacitación, según tema. / • Número de personal de acompañamiento capacitado, según sexo.	• Lista de asistencia / • Evaluaciones de las capacitaciones / • Certificados emitidos	Informes de los facilitadores y capacitadores	(PNUD) (AMPYME, entre otras)	Cambio en las prioridades de Gobierno en cuanto al rol de AMPYME.
	<b>Actividad 2.1.2.:</b> Capacitación del personal de la Red Nacional de Organizaciones de Microemprendimientos-RENOMIPEM.	• Número de talleres de capacitación brindadas al personal de RENOMIPEM, según tipo de capacitación y tema. / • Número de personal de RENOMIPEM capacitado, según sexo.	• Lista de asistencia / • Evaluaciones de las capacitaciones / • Certificados emitidos	Informes de los facilitadores y capacitadores	(PNUD) (AMPYME, entre otras)	Falta de capacidaes y de interes de la red de organizaciones de microemprendimientos.
<b>Producto 2.2. Microemprendedores de las zonas de intervención con acceso a programas de servicios de microfinanzas fortalecidos</b>		Al final del 1er año, se dispone del 100% de los estudios de mercado y las propuestas de diseño y adecuación de los servicios de micro-finanzas de nivel local en las zonas de intervención del PC y al final del 2do año, al menos el 50% de los servicios propuestos han sido incorporados por las entidades y agentes operadores de micro-crédito a nivel local en las zonas de intervención del PC, y se están atendiendo las necesidades de financiamiento de al menos el 75% de los proyectos promovidos por el PC.	Informes del PC, documentos con los servicios ofrecidos por las entidades y operadores de micro-crédito, e informes de cobertura avalados por el 100% de los micro-emprendimientos promovidos por el proyecto	Informes del PC. Informes de las entidades y operadores de micro-crédito	PNUD, FAO, ONUDI, MEF, MICI, AMPYME, entre otras	Condiciones estables del sector financiero y macro-económico. Interés manifiesto de las entidades y operadores de micro-crédito, operación adecuada de los Fondos de Garantía
	<b>Actividad 2.2.1.:</b> Realizar estudios de mercado y prospección de los servicios de microfinanzas a nivel local.	• Número de estudios de mercado realizados Número de estudios prospectivos	Estudios de mercado realizado Estudios prospectivos realizados	Investigación en campo	(PNUD) (MEF, MICI, AMPYME)	Dicultad en la obtención de información oportuna y de calidad
	<b>Actividad 2.2.2.:</b> Diseño y adecuación de productos y servicios de micro finanzas existentes, en función de los requerimientos de la demanda a nivel local.	Número de diagnósticos evaluativos sobre los tipos de productos y servicios de microfinanzas	Diagnóstico realizado	Investigación en campo	(PNUD) (MEF, MICI, AMPYME)	Dicultad en la obtención de información oportuna y de calidad
	<b>Actividad 2.2.3.:</b> Capacitación y asistencia técnica para la incorporación de productos y servicios de microfinanzas adecuados así para la gestión de cartera de las entidades operadoras.	• Número de talleres de capacitación brindadas, según sexo / • Número de asistencia técnica brindada / • Número de personal capacitado / • Número de consultas atendidas / • Número de temas ofrecidos por asistencia técnica, según tipo	• Línea base / • Diagnóstico de necesidades de capacitación y asistencia técnica/ • Evaluaciones del programa asistencia técnica / • Informes / • Listado de asistencia / • Evaluaciones de las capacitaciones / • Certificados emitidos	Informes de los facilitadores y capacitadores	(PNUD) (MEF, MICI, AMPYME)	Falta de interés y de capacidad de los operadores de microcrofinanzas en atender las asistencias tecnicas que se les brinde.
	<b>Actividad 2.2.4.:</b> Promoción local de los servicios de micro finanzas.	• Número de reuniones realizadas para la promoción de servicios de micro finanzas.	• Agenda / Minutas / Actas	Investigación en campo	(PNUD) (MEF, MICI, AMPYME)	Falta de medios adecuados en las regiones para realizar la promoción

### ANEXO 3: Marco de Monitoreo del Programa Conjunto

Resultados del MANUD: Mejor distribución del ingreso mediante el apoyo a acciones para incrementar los ingresos de trabajo, mejorar la calidad del empleo y disminuir el trabajo infantil.

Resultados Previstos	Actividades Indicativas por cada Producto	Indicadores	Medios de Verificación	Métodos de Recopilación de Información	Responsabilidades	Riesgos y Supuestos
<b>Resultado 3: Reducción de los riesgos y costos inherentes en las actividades de micro-finanzas</b>		Al final del 1er año se ha logrado reducir en un 25% (respecto de los valores de la línea de base) los riesgos y costos inherentes en las actividades de micro-finanzas y esos ahorros son captados por los micro-emprendimientos de familias pobres promovidos por el PC en las 4 zonas de intervención. Al final del 3er año, esos riesgos y costos se habrán reducido en un 50%.	Informes del PC.	Encuestas y declaraciones de las entidades operadoras de micro-finanzas y de los micro-emprendedores cubiertos por el PC.	PNUD, MEF, MICI, AMPYME, Autoridades Locales	Condiciones estables del sector financiero y macro-económico. Interés manifiesto de las entidades y operadores de micro-crédito, operación adecuada de los Fondos de Garantía. Fortalecimiento de políticas públicas que promuevan las actividades de micro-crédito a nivel local
<b>Producto 3.1.</b> Operadores de Microfinanzas gestionando sus servicios utilizando nuevas prácticas e instrumentos innovadores para la gestión del riesgo y reducción de costos.		Al final del 2do año del PC, al menos el 75% de los operadores de micro-crédito en las zonas de intervención del PC, han implementado algunos de los nuevos instrumentos y procedimientos para la reducción de riesgos y costos del financiamiento, a partir de aquellas alternativas identificadas y recomendadas por el marco del programa	Informes del PC. Informes de las entidades y operadores de micro-crédito de nivel local	Talleres e Investigación a nivel de las entidades y operadores de micro-crédito de nivel local	PNUD, MEF, MICI, AMPYME, Autoridades Locales	Condiciones estables del sector financiero y macro-económico. Interés manifiesto de las entidades y operadores de micro-crédito, operación adecuada de los Fondos de Garantía
	<b>Actividad 3.1.1:</b> Identificación a nivel internacional de prácticas e instrumentos innovadores para la reducción de riesgos y costos.	Diagnósticos sobre prácticas e instrumentos innovadores a nivel internacional para la reducción de riesgos y costos	Diagnósticos realizados.	Investigación en campo	(PNUD) (AMPYME, entre otras)	Falta de interés y de capacidad de los operadores de microcrofinanzas en atender las asistencias técnicas que se les brinde.
	<b>Actividad 3.1.2:</b> Talleres de información y discusión sobre aplicabilidad local de práctica e instrumentos innovadores utilizados en Panamá y otros países.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de talleres sobre aplicabilidad local de práctica e instrumentos innovadores utilizados, realizados /</li> <li>Número de personas informadas a través de talleres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lista de asistencia /</li> <li>Evaluaciones de los talleres/</li> <li>Certificados emitidos</li> </ul>	Informes de los facilitadores y capacitadores	(PNUD) (AMPYME, entre otras)	Falta de interés y de capacidad de los operadores de microcrofinanzas en atender las asistencias técnicas que se les brinde.
	<b>Actividad 3.1.3:</b> Asistencia técnica y acompañamiento a operadores de microfinanzas en la adopción de nuevas prácticas e instrumentos para la gestión del riesgo y reducción de costos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de consultas atendidas /</li> <li>Número de temas ofrecidos por asistencia técnica, según tipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Línea base /</li> <li>Diagnóstico de necesidades de asistencia técnica/</li> <li>Evaluaciones del programa asistencia técnica /</li> <li>Informes</li> </ul>	Investigación en campo	(PNUD) (AMPYME, entre otras)	Falta de interés y de capacidad de los operadores de microcrofinanzas en atender las asistencias técnicas que se les brinde.

### ANEXO 3: Marco de Monitoreo del Programa Conjunto

#### Resultados del MANUD: Mejor distribución del ingreso mediante el apoyo a acciones para incrementar los ingresos de trabajo, mejorar la calidad del empleo y disminuir el trabajo infantil.

Resultados Previstos	Actividades Indicativas por cada Producto	Indicadores	Medios de Verificación	Métodos de Recopilación de Información	Responsabilidades	Riesgos y Supuestos
<b>Resultado 4: Población objetivo con capacidades fortalecidas ha identificado y desarrollado microemprendimientos sostenibles para mejorar su condición de vida</b>		Al final del 1er año, un 10% de las familias pobres en las áreas de intervención del PC han mejorado sus ingresos en relación con la línea de base y están participando - directa o indirectamente - en microemprendimientos sostenibles promovidos por el PC en cada zona. Ese porcentaje se incrementa al 30% al final del 2do año y al 50% al final del 3er año del PC	Informes del PC. Información estadística de la Contraloría General de la República.	Información de campo. Encuestas y declaraciones de microemprendedores cubiertos por el PC y autoridades locales	PNUD, FAO, ONUDI, MEF, MICI, AMPYME, entre otras	Condiciones de estabilidad macroeconómica y financiera. Existencia de políticas públicas específicas de promoción de microemprendimientos y remoción de obstáculos a su desarrollo. Avance adecuado de otros programas complementarios (saneamiento de títulos de propiedad rural, fondos de financiamiento y fondos de garantía, etc.)
<b>Producto 4.1.</b> Micro emprendedores pobres han identificado, desarrollado e iniciado la implementación de planes de negocios rurales sostenibles piloto (turismo y actividades conexas, actividades agropecuarias)-		Al final del primer año, el 50 % de los microemprendimientos promovidos en el marco del PC han desarrollado sus planes de negocio de una manera que asegura su sostenibilidad en el corto y mediano plazo. Ese porcentaje se eleva al 75% al final del 2do año y al 95% al final del 3er año de funcionamiento del PC.	Informes del PC.	Encuestas y declaraciones de micro-emprendedores participantes en las actividades promovidas por el PC	FAO, ONUDI, MEF, MICI, MIDA, AMPYME	Condiciones estables del sector financiero y macro-económico. Existencia de políticas públicas específicas de promoción de microemprendimientos y remoción de obstáculos a su desarrollo. Participación activa y comprometida de autoridades locales
	<b>Actividad 4.1.1:</b> Elaboración del plan de trabajo específico y socialización de éste con los actores locales relevantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de reuniones realizadas con actores locales para la construcción de un plan de trabajo /</li> <li>• Número de actores locales involucrados en la construcción del plan de trabajo y socialización,</li> <li>• Plan de trabajo y socialización formulado (S/N), /</li> <li>• Número de actores locales que han participado en los talleres de socialización, /</li> <li>• Número de publicaciones impresas y distribuidas, /</li> <li>• Número de actores locales que han participado en los talleres de socialización, /</li> <li>• Documento de plan de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de asistencia</li> <li>• Agenda / Actas / Minutas,</li> <li>• Planes de trabajo,</li> <li>• Cronograma de trabajo.</li> </ul>	Trabajo de campo. Revisión y análisis de informes.	(FAO) (ATP, MIDA, MICI, AMPYME)	<p>Supuestos:</p> <p>Las partes han acordado criterios claros para definir las comunidades donde operará el Programa.</p> <p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retraso en la definición de las comunidades específicas en las que operará el Programa.</li> <li>• Poco Interés o disponibilidad de tiempo de los actores locales para participar en actividades del Programa</li> </ul>
	<b>Actividad 4.1.2:</b> Evaluación participativa de la situación existente en las comunidades seleccionadas. Esto implica (1) Identificar grupo objetivo, (2) Determinar objetivos del grupo; (3) Identificar recursos y productos/actividades existentes; (4) Identificar principales limitantes en el sistema de comercialización actual; (5) Elaborar una lista corta de productos/servicios; (6) Conciliar al grupo sobre los beneficios de trabajar conjuntamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de un Diseño y ejecución de un plan o programa de evaluación participativa (S/N), /</li> <li>• Número de potenciales microemprendedores participando en grupos de interés, /</li> <li>• Número de talleres y reuniones de análisis de evaluación, realizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea base</li> <li>• Plan y programa de evaluación participativa</li> <li>• Listado de asistencia</li> <li>• Formularios de evaluación</li> </ul>	Trabajo de campo. Revisión y análisis de informes.	(FAO) (ATP, MIDA, MICI, AMPYME)	<p>Supuestos:</p> <p>Acordados criterios para establecer el interés y disponibilidad de tiempo de la población meta para participar en el programa.</p> <p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco interés o disponibilidad de tiempo de la población meta para dedicarle a las actividades del Programa financiamiento y fondos de garantía)</li> </ul>



### ANEXO 3: Marco de Monitoreo del Programa Conjunto

#### Resultados del MANUD: Mejor distribución del ingreso mediante el apoyo a acciones para incrementar los ingresos de trabajo, mejorar la calidad del empleo y disminuir el trabajo infantil.

Resultados Previstos	Actividades Indicativas por cada Producto	Indicadores	Medios de Verificación	Métodos de Recopilación de Información	Responsabilidades	Riesgos y Supuestos
	<b>Actividad 4.1.3:</b> Identificación de productos/servicios, mercados y medios de comercialización. Esto implica: (1) Evaluar participativamente los aspectos económicos y de mercado, el entorno de medio ambiente y RR.NN, el entorno social/institucional y el aspecto tecnológico; (2) Seleccionar los productos/servicios con mejores perspectivas; y (3) Crear grupos de interés para los productos/servicios seleccionados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de productos/servicios identificados / • Número de líderes identificados en la comunidad participando / • Número de mercados identificados, / • Número de talleres y reuniones de análisis realizados, / • Número de participantes en los talleres y reuniones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea base</li> <li>• Informes comparativos</li> <li>• Lista de asistencia</li> <li>Minutas</li> <li>• Agendas</li> </ul>	Trabajo de campo. Revisión y análisis de informes.	(FAO) (ATP, MIDA, MICI, AMPYME)	<p>Supuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios acordados sobre el perfil, interés y disponibilidad de los líderes buscados</li> </ul> <p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco interés o disponibilidad de tiempo de los líderes identificados en los grupos de trabajo para dedicarle a las actividades del Programa</li> </ul>
	<b>Actividad 4.1.4:</b> Planificación participativa de actividades empresariales sostenibles. Esto implica: (1) Evaluar el clima de negocios de los productos/servicios y/o empresas seleccionadas; (2) Definir la orientación y objetivos de la actividad empresarial; (3) elaborar estrategias (económica, ambiental, social, tecnológica) de desarrollo empresarial; (4) elaborar plan de acción para implementar las estrategias; (5) evaluar la factibilidad financiera de la actividad e identificar opciones de financiamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de evaluación del clima de negocios realizado (S/N), / • Plan de negocios rurales realizados (S/N), / • Informes de factibilidad financiera realizado (S/N), / • Número de planes de negocios con potenciales fuentes de financiamiento identificadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea base,</li> <li>• Informes comparativos,</li> <li>• Lista de asistencia,</li> <li>• Agenda / Actas / Minutas</li> <li>• Planes de negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de informes</li> </ul>	(FAO) (ATP, MIDA, MICI, AMPYME)	<p>Supuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe interés y disponibilidad entre los empresarios</li> </ul> <p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco interés o disponibilidad de tiempo de los emprendedores rurales para dedicarle a las actividades de desarrollo de sus negocios</li> </ul>
	<b>Actividad 4.1.5:</b> Promover la ejecución de los proyectos y la implementación de mecanismos de acompañamiento a los microempresarios, a efectos de maximizar la sostenibilidad y rentabilidad (aspectos de financiamiento de planes de negocios, producción, organización, asociación, comercialización, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de proyectos de microemprendimiento que han asegurado financiamiento, en ejecución</li> <li>• Número de actividades de acompañamiento en la consecución de financiamiento y en la implementación realizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de negocios,</li> <li>• Agenda / Actas / Minutas</li> </ul>	Revisión de informes	(FAO) (ATP, MIDA, MICI, AMPYME)	<p>Supuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han identificado órganos y fuentes de financiamiento que podrían financiar la implementación de los planes de negocio</li> </ul> <p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se obtiene financiamiento para la implementación de los planes de negocios.</li> </ul>
<b>Producto 4.2.</b> Microempresarios participando en Clusters (1) con empresas líderes de producción y/o comercialización, a través de contratos y otros mecanismos formales.		Al final del 1er año, al menos el 15% de los micro-empresarios promovidos por el PC están participando en el diseño y puesta en operación de Clusters con empresas líderes de producción y/o comercialización. Ese porcentaje se eleva al 30% al final del 2do año y al 50% al final del 3er año de funcionamiento del PC.	Línea de Base. Informes del PC. Informes avalados por empresas líderes de producción y/o comercialización y los micro-empresarios participantes en los esfuerzos de constitución de clusters empresarios	Encuestas y declaraciones producidas por empresas líderes y micro-empresarios	FAO, ONUDI, MEF, MICI, MIDA, AMPYME	Condiciones estables del sector financiero y macro-económico. Interés manifiesto de empresas líderes de producción y comercialización respecto de su participación en Clusters empresarios. Existencia de políticas públicas específicas de promoción.
	<b>Actividad 4.2.1:</b> Identificación y diagnóstico de Clusters potenciales para microempresarios, e identificación de las principales restricciones que afectan su operación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de cluster y listado de clusters seleccionados</li> <li>• Informe de diagnóstico de los clusters formulado</li> </ul>	Línea base, Informes, Agendas articuladores de clusters	Información proporcionada por articuladores de clusters	(ONUDI) (ATP, MIDA, MICI, AMPYME)	Estabilidad macroeconómica. Participación activa de entidades locales y nacionales involucradas. Políticas públicas adecuadas. Avance adecuado de otros programas complementarios (saneamiento de títulos, financiamiento y fondos de garantía)

### ANEXO 3: Marco de Monitoreo del Programa Conjunto

#### Resultados del MANUD: Mejor distribución del ingreso mediante el apoyo a acciones para incrementar los ingresos de trabajo, mejorar la calidad del empleo y disminuir el trabajo infantil.

Resultados Previstos	Actividades Indicativas por cada Producto	Indicadores	Medios de Verificación	Métodos de Recopilación de Información	Responsabilidades	Riesgos y Supuestos
	<b>Actividad 4.2.2:</b> Formulación de programas de promoción de Clusters, como herramienta organizativa idónea para maximizar el valor agregado y el rendimiento de las inversiones para los productores pobres.	• Número de reuniones y talleres de sensibilización promoción de clusters ejecutados. / • Número de participantes en reuniones y talleres. / planes de trabajo formulados	Acta de talleres, Cronograma, planes de trabajo	Información proporcionada por articuladores de clusters	(ONUDI) (ATP, MIDA, MICI, AMPYME)	Estabilidad macroeconómica. Participación activa de entidades locales y nacionales involucradas. Políticas públicas adecuadas. Avance adecuado de otros programas complementarios (saneamiento de títulos, financiamiento y fondos de garantía)
	<b>Actividad 4.2.3:</b> Identificación y diseño de Clusters, con la participación de micro emprendedores y empresas productoras y comercializadoras líderes (centros de turismo, hoteles, supermercados).	• Número de reuniones y talleres de sensibilización de promoción de clusters con empresas productoras y comercializadoras líderes ejecutadas / • Número de participantes en las reuniones y talleres	Planes de negocios, acuerdos y convenios de cooperación,	Información proporcionada por articuladores de clusters	(ONUDI) (ATP, MIDA, MICI, AMPYME)	Estabilidad macroeconómica. Participación activa de entidades locales y nacionales involucradas. Políticas públicas adecuadas. Avance adecuado de otros programas complementarios (saneamiento de títulos, financiamiento y fondos de garantía)
	<b>Actividad 4.2.4:</b> Asesoramiento y acompañamiento a los micro empresarios pobres en los aspectos vinculados con el funcionamiento y participación en Clusters empresariales.	• Número de asesorías brindadas a los empresarios / • Número de instituciones empresas participantes en el asesoramiento y acompañamiento/ nr de redes de empresas creadas/ nr de colaboraciones entre empresas e instituciones/ nr de intercambios cliente-proveedor	Planes de negocios, acuerdos y convenios de cooperación, Cronograma, informe consultores	Información proporcionada por articuladores de clusters	(ONUDI) (ATP, MIDA, MICI, AMPYME)	Estabilidad macroeconómica. Participación activa de entidades locales y nacionales involucradas. Políticas públicas adecuadas. Avance adecuado de otros programas complementarios (saneamiento de títulos, financiamiento y fondos de garantía)
	<b>Actividad 4.2.5:</b> Establecimiento de al menos una (1) Incubadora de empresas en cada una de los municipios piloto vinculadas al gobierno local y en alianzas público-privada estratégicas.	• Número de incubadoras de empresas establecidas / • Número de proyectos de microemprendimiento gestionados por las incubadoras empresariales / • Número de proyectos gestionados por las incubadoras empresariales según tipo de proyecto. /	Registros continuos	Informe unidad ejecutora	(ONUDI) (ATP, MIDA, MICI, AMPYME)	Estabilidad macroeconómica. Participación activa de entidades locales y nacionales involucradas. Políticas públicas adecuadas. Avance adecuado de otros programas complementarios (saneamiento de títulos, financiamiento y fondos de garantía)

### ANEXO 3: Marco de Monitoreo del Programa Conjunto

#### Resultados del MANUD: Mejor distribución del ingreso mediante el apoyo a acciones para incrementar los ingresos de trabajo, mejorar la calidad del empleo y disminuir el trabajo infantil.

Resultados Previstos	Actividades Indicativas por cada Producto	Indicadores	Medios de Verificación	Métodos de Recopilación de Información	Responsabilidades	Riesgos y Supuestos
<b>Producto 4.3.</b> Micro emprendedores capacitados en el manejo de tecnologías productivas y empresariales.		Al final del 1er año, el 30% de los micro-emprendedores promovidos por el PC han sido capacitados en el manejo de tecnologías productivas y empresariales. Este porcentaje se eleva al 60% al final del 2do año y al 100% al final del 3er año del PC.	Informes del PC.	Encuestas y declaraciones producidas por los micro-emprendedores abarcados por el PC	FAO, ONUDI, MEF, MICI, MIDA, AMPYME	Condiciones de estabilidad macroeconómica y financiera. Existen los incentivos adecuados para lograr la convocatoria y retención de los micro-emprendedores a capacitar
	<b>Actividad 4.3.1:</b> Desarrollo de un programa de capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial.	Número de capacitaciones en gestión empresarial, por tema Número de asistencia técnica realizadas y evaluadas	• Diagnóstico de necesidades de capacitación y asistencia técnica, / • Tablas de contenido de los talleres, / • Evaluaciones de los talleres. / Contenido curricular de los programas de capacitación/ Evaluaciones de asistencia técnica	Análisis de los planes de negocios presentados. Cuestionarios. Reportes trimestrales y anuales. Estudio de evaluación de impacto en 2012.	(UNCTAD/EMPRETEC) (MIDA, MICI, AMPYME, CBMAP)	Estabilidad macroeconómica. Participación activa de entidades locales y nacionales involucradas. Políticas públicas adecuadas. Avance adecuado de otros programas complementarios (saneamiento de títulos, financiamiento y fondos de garantía)
	<b>Actividad 4.3.2:</b> Desarrollo de un programa de capacitación y asistencia técnica puntual en actividades agrícolas y no agrícolas.	Número de programas de capacitación validados en actividades agrícolas y no agrícolas Número de capacitaciones en actividades agrícolas y no agrícolas desarrolladas y evaluadas. Número de asistencias técnicas en actividades agrícolas y no agrícolas validadas.	• Diagnóstico de necesidades de capacitación y asistencia técnica, / • Tablas de contenido de los talleres, / • Evaluaciones de los talleres.	Información proporcionada por articuladores de clusters, revisión de informes	(OMT-Actividades de Turismo, FAO-actividades agrícolas, ONUDI-actividades de otros sectores) (ATP, MIDA)	Estabilidad macroeconómica. Participación activa de entidades locales y nacionales involucradas. Políticas públicas adecuadas. Avance adecuado de otros programas complementarios (saneamiento de títulos, financiamiento y fondos de garantía)
<b>Producto 4.4.</b> Microemprendedores de zonas de intervención participando en distintas formas de asociación .		Al final del 1er año, al menos el 25% de los micro-emprendimientos promovidos por el PC están participando en distintas formas de asociación empresarial de producción y/o comercialización. Ese porcentaje se eleva al 50% al final del 2do año y al 75% al final del 3er año de funcionamiento del PC.	Línea de Base. Informes del PC. Informes avalados por los micro-emprendimientos participantes en los esfuerzos de constitución de asociaciones empresariales	Encuestas y declaraciones producidas por micro-emprendedores	FAO, ONUDI, MEF, MICI, MIDA, AMPYME	Condiciones estables del sector financiero y macro-económico. Existencia de políticas públicas específicas de promoción de asociaciones empresariales de micro-emprendedores
	<b>Actividad 4.4.1:</b> Diseño y desarrollo de un programa de capacitación de formas asociativas de micro emprendedores.	• Plan de trabajo formulado (S/N) / Número de micro-empresarios y de formadores capacitados • Número de reuniones con los representantes de las instituciones locales / • Número de proyectos presentados / • • Número de instituciones locales que han participado en los talleres de sensibilización.	• Lista de asistencia, • Actas / Minutas / Agenda, • Planes de trabajo •	Planes de trabajos evaluados. Cuestionarios. Reportes anuales. Estudio de evaluación de impacto en 2012.	(UNCTAD) (ATP, MIDA, MICI, AMPYME, IPACOOOP)	Estabilidad macroeconómica. Participación activa de entidades locales y nacionales involucradas. Políticas públicas adecuadas. Avance adecuado de otros programas complementarios (saneamiento de títulos, financiamiento y fondos de garantía)
	<b>Actividad 4.4.2:</b> Fortalecimiento institucional de asociaciones que representen los intereses de los microemprendedores.	• Número de asociaciones participantes en talleres/ ampliación membresía y/o servicios de las asociaciones	• Línea base, • Listado de asistencia a talleres • Formularios de evaluación/ lista de membresía	Información proporcionada por articuladores de clusters	(ONUDI) (ATP, MIDA, MICI, AMPYME)	Estabilidad macroeconómica. Participación activa de entidades locales y nacionales involucradas. Políticas públicas adecuadas. Avance adecuado de otros programas complementarios (saneamiento de títulos, financiamiento y fondos de garantía)

Anexo 4: Plan Trabajo Anual-Año 1 para el Programa Conjunto: Red de Oportunidades Empresariales para Familias Pobres										
RESULTADO 1: 1: Procesos locales de desarrollo de microemprendimientos más eficientes y eficaces, basados en la participación del sector privado en asociaciones con el sector público										
Producto	Organismo de las Naciones Unidas	Actividades	Cronograma				Asociado en la Implementación	PRESUPUESTO PLANIFICADO		
								Fuente de financiación	Descripción del presupuesto	Monto
Producto 1.1 Formulado y presentado un mapeo en las zonas de intervención para identificar y organizar a la población meta en grupos de microemprendedores con orientación de mercado para su sostenibilidad	PNUD	Actividad 1.1.1: Relevamiento de la presencia institucional pública, privada y social en las zonas de intervención	X	X	X	X	MEF, MICI, AMPYME	F-ODM	Personal	9,000
									Contratos	
									Capacitación	4,000
									Bienes y suministros	
									Equipo	
									Viajes	
									Misceláneo	
									<b>Subtotal</b>	<b>13,000</b>
	PNUD	Actividad 1.1.2: Levantamiento de información sobre las actividades comerciales y productivas en las zonas de intervención	X	X	X	X	MEF, MICI, AMPYME	F-ODM	Personal	9,000
									Contratos	
									Capacitación	4,000
									Bienes y suministros	
									Equipo	
									Viajes	
									Misceláneo	
									<b>Subtotal</b>	<b>13,000</b>
	PNUD	Actividad 1.1.3: Análisis del clima de negocio en las zonas de intervención	X	X	X	X	MEF, MICI, AMPYME	F-ODM	Personal	
									Contratos	35,000
						Capacitación			4,000	
						Bienes y suministros				
						Equipo				
						Viajes				
						Misceláneo				
						<b>Subtotal</b>			<b>39,000</b>	

Producto	Organismo de las Naciones Unidas	Actividades	Cronograma	Asociado en la Implementación	PRESUPUESTO PLANIFICADO		
					Fuente de financiación	Descripción del presupuesto	Monto
Producto 1.1 Formulado y presentado un mapeo en las zonas de intervención para identificar y organizar a la población meta en grupos de microemprendedores con orientación de mercado para su sostenibilidad	PNUD	Actividad 1.1.4: Identificar los obstáculos para la creación y el desarrollo de microemprendimientos asociativos sostenibles en las zonas de intervención		MEF, MICI, AMPYME	F-ODM	Personal	
						Contratos	
						Capacitación	
						Bienes y suministros	
						Equipo	
						Viajes	
						Misceláneo	
						<b>Subtotal</b>	
Producto 1.2: Microemprendedores organizados vinculados a la implementación de los Planes de Desarrollo Local en las zonas de intervención	PNUD	Actividad 1.2.1: Capacitación a los microemprendedores para fomentar su activa participación en el diseño e implementación de la Agenda Local ODM		MEF, autoridades locales	F-ODM	Personal	
						Contratos	
						Capacitación	
						Bienes y suministros	
	PNUD	Actividad 1.2.2: Asistencia a las autoridades locales en la elaboración de la Agenda Local ODM		MEF, autoridades locales	F-ODM	Equipo	
						Viajes	
						Misceláneo	
						<b>Subtotal</b>	
Producto 1.3: Alianzas Estratégicas conformadas y convenios firmados para contribuir a la efectividad y a la sostenibilidad de los microemprendimientos	PNUD	Actividad 1.3.1.1 Conformar alianzas estratégicas entre las asociaciones e instituciones públicas		AMPYME, entre otras	F-ODM	Personal	
						Contratos	
						Capacitación	
						Bienes y suministros	
						Equipo	
						Viajes	
						Misceláneo	
						<b>Subtotal</b>	

Producto	Organismo de las Naciones Unidas	Actividades	Cronograma				Asociado en la Implementación	PRESUPUESTO PLANIFICADO		
								Fuente de financiación	Descripción del presupuesto	Monto
Producto 1.3: Alianzas Estratégicas conformadas y convenios firmados para contribuir a la efectividad y a la sostenibilidad de los microemprendimientos	ONUDI	Actividad 1.3.1.2 Capacitación para el desarrollo económico local dirigida al sector público	X	X	X	X	AMPYME, entre otras	F-ODM	Personal	
			Contratos							
			Capacitación	20,000						
			Bienes y suministros							
			Equipo							
			Viajes							
			Misceláneo	5,000						
			<b>Subtotal</b>	<b>25,000</b>						
	PNUD	Sub-Actividad 1.3.2.1: Conformar alianzas estratégicas entre las asociaciones e instituciones privadas					AMPYME, entre otras	F-ODM	Personal	
			Contratos							
			Capacitación							
			Bienes y suministros							
			Equipo							
			Viajes							
			Misceláneo							
			<b>Subtotal</b>							
	ONUDI	Sub-Actividad 1.3.2.2: Capacitación para el desarrollo económico local dirigida al sector privado	X	X	X	X	AMPYME, entre otras	F-ODM	Personal	
			Contratos							
			Capacitación	20,000						
			Bienes y suministros							
Equipo										
Viajes										
Misceláneo			5,000							
<b>Subtotal</b>			<b>25,000</b>							
PNUD	Sub-Actividad 1.3.3.1: Conformar alianzas estratégicas entre las asociaciones y el sector académico					AMPYME, entre otras	F-ODM	Personal		
		Contratos								
		Capacitación								
		Bienes y suministros								
		Equipo								
		Viajes								
		Misceláneo								
		<b>Subtotal</b>								

Producto	Organismo de las Naciones Unidas	Actividades	Cronograma				Asociado en la Implementación	PRESUPUESTO PLANIFICADO		
								Fuente de financiación	Descripción del presupuesto	Monto
Producto 1.3: Alianzas Estratégicas conformadas y convenios firmados para contribuir a la efectividad y a la sostenibilidad de los microemprendimientos	ONUDI	Sub-Actividad 1.3.3.2: Capacitación para el desarrollo económico local dirigida al sector académico				AMPYME, entre otras	F-ODM	Personal		
								Contratos		
								Capacitación		
								Bienes y suministros		
								Equipo		
								Viajes		
								Misceláneo		
								<b>Subtotal</b>		
<b>RESULTADO 2: Mejor acceso a los recursos productivos y servicios de apoyo de calidad a los microemprendedores</b>										
Producto 2.1: Fortalecimiento institucional de AMPYME y de la Red de Organizaciones de Microemprendimiento	PNUD	Actividad 2.1.1.: Capacitación del personal de AMPYME que acompaña a los microemprendedores y promotores de micro finanzas en nuevas tecnologías crediticias	X	X	X	X	AMPYME	F-ODM	Personal	10,000
									Contratos	
									Capacitación	15,750
									Bienes y suministros	
									Equipo	4,000
									Viajes	2,000
									Misceláneo	250
									<b>Subtotal</b>	<b>32,000</b>
	PNUD	Actividad 2.1.2.: Capacitación del personal de la Red de microemprendimiento	X	X	X	X	AMPYME	F-ODM	Personal	
									Contratos	
									Capacitación	8,100
									Bienes y suministros	
									Equipo	4,000
									Viajes	150
Misceláneo										
<b>Subtotal</b>	<b>12,250</b>									
Producto 2.2: Microemprendedores de las zonas de intervención con acceso a programas de servicios de microfinanzas fortalecidos	PNUD	Actividad 2.2.1: Realizar estudios de mercado y prospección de los servicios de microfinanzas a nivel local	X	X	X	X	MEF, MICI, AMPYME	F-ODM	Personal	
									Contratos	7,300
									Capacitación	2,000
									Bienes y suministros	
									Equipo	
									Viajes	700
									Misceláneo	
									<b>Subtotal</b>	<b>10,000</b>

Producto	Organismo de las Naciones Unidas	Actividades	Cronograma	Asociado en la Implementación	PRESUPUESTO PLANIFICADO		
					Fuente de financiación	Descripción del presupuesto	Monto
Producto 2.2: Microemprendedores de las zonas de intervención con acceso a programas de servicios de microfinanzas fortalecidos	PNUD	Actividad 2.2.2: Diseño y adecuación de productos y servicios de micro finanzas existentes, en función de los requerimientos de la demanda a nivel local		MEF, MICI, AMPYME	F-ODM	Personal	
						Contratos	
						Capacitación	
						Bienes y suministros	
						Equipo	
						Viajes	
						Misceláneo	
						<b>Subtotal</b>	-
	PNUD	Actividad 2.2.3: Capacitación y asistencia técnica para la incorporación de productos y servicios de microfinanzas adecuados así como para la gestión de cartera de las entidades operadoras		MEF, MICI, AMPYME	F-ODM	Personal	
						Contratos	
						Capacitación	
						Bienes y suministros	
						Equipo	
						Viajes	
						Misceláneo	
						<b>Subtotal</b>	-
	PNUD	Actividad 2.2.4: Promoción local de los servicios de micro-finanzas		MEF, MICI, AMPYME	F-ODM	Personal	
						Contratos	
						Capacitación	
						Bienes y suministros	
						Equipo	
						Viajes	
						Misceláneo	
						<b>Subtotal</b>	-



Producto	Organismo de las Naciones Unidas	Actividades	Cronograma	Asociado en la Implementación	PRESUPUESTO PLANIFICADO					
					Fuente de financiación	Descripción del presupuesto	Monto			
<b>RESULTADO 3: Reducción de los riesgos y costos inherentes en las actividades de micro-finanzas</b>										
Producto 3.1: Operadores de microfinanzas gestionando sus servicios utilizando nuevas prácticas e instrumentos innovadores para la gestión del riesgo y reducción de costos	PNUD	Actividad 3.1.1: Identificación a nivel internacional de prácticas e instrumentos innovadores para la reducción de riesgos y costos			AMPYME entre otras	F-ODM	Personal			
							Contratos			
							Capacitación			
							Bienes y suministros			
							Equipo			
							Viajes			
							Misceláneo			
							<b>Subtotal</b>			
Producto 3.1: Operadores de microfinanzas gestionando sus servicios utilizando nuevas prácticas e instrumentos innovadores para la gestión del riesgo y reducción de costos	PNUD	Actividad 3.1.2: Talleres de información y discusión sobre aplicabilidad local de prácticas e instrumentos innovadores utilizados en Panamá y otros países.			AMPYME entre otras	F-ODM	Personal			
							Contratos			
							Capacitación			
							Bienes y suministros			
							Equipo			
							Viajes			
							Misceláneo			
							<b>Subtotal</b>			
Producto 3.1: Operadores de microfinanzas gestionando sus servicios utilizando nuevas prácticas e instrumentos innovadores para la gestión del riesgo y reducción de costos	PNUD	Actividad 3.1.3: Asistencia técnica y acompañamiento a operadores de microfinanzas en la adopción de nuevas prácticas e instrumentos para la gestión del riesgo y reducción costos			AMPYME entre otras	F-ODM	Personal			
							Contratos			
							Capacitación			
							Bienes y suministros			
							Equipo			
							Viajes			
							Misceláneo			
							<b>Subtotal</b>			
<b>RESULTADO 4: Población objetivo con capacidades fortalecidas ha identificado y desarrollado microemprendimientos sostenibles para mejorar su condición de vida</b>										
Producto 4.1: Micro emprendedores han identificado, desarrollado e iniciado la implementación de planes de negocios sostenibles piloto (Turismo y actividades conexas, actividades agrícolas y no agrícolas).	FAO	Actividad 4.1.1: Elaboración del Plan de Trabajo específico y socialización de éste con los actores locales relevantes	X	X	X	X	ATP, MIDA, MICI, AMPYME	F-ODM	Personal	44,500
									Contratos	
									Capacitación	15,500
									Bienes y suministros	1,125
									Equipo	
									Viajes	20,500
									Misceláneo	5,000
									<b>Subtotal</b>	<b>86,625</b>
	FAO	Actividad 4.1.2: Evaluación participativa de la situación existente en las comunidades seleccionadas	X	X	X	X	ATP, MIDA, MICI, AMPYME	F-ODM	Personal	46,700
									Contratos	
									Capacitación	20,000
									Bienes y suministros	2,250
									Equipo	20,000
									Viajes	18,000
Misceláneo									3,333	
<b>Subtotal</b>									<b>110,283</b>	

Producto	Organismo de las Naciones Unidas	Actividades	Cronograma				Asociado en la Implementación	PRESUPUESTO PLANIFICADO		
								Fuente de financiación	Descripción del presupuesto	Monto
<b>Producto 4.1: Micro emprendedores han identificado, desarrollado e iniciado la implementación de planes de negocios sostenibles piloto (Turismo y actividades conexas, actividades agrícolas y no agrícolas).</b>	FAO	Actividad 4.1.3: Identificación de productos/servicios, mercados y medios de comercialización.	X	X	X	X	ATP, MIDA, MICI, AMPYME	F-ODM	Personal	120,000
			Contratos	7,343						
			Capacitación	10,000						
			Bienes y suministros	15,000						
			Equipo	20,000						
			Viajes	12,500						
			Misceláneo	10,000						
			<b>Subtotal</b>	<b>194,843</b>						
	FAO	Actividad 4.1.4: Planificación participativa de actividades de emprendimiento sostenibles.					ATP, MIDA, MICI, AMPYME	F-ODM	Personal	
			Contratos							
			Capacitación							
			Bienes y suministros							
			Equipo							
			Viajes							
			Misceláneo							
	<b>Subtotal</b>									
	FAO	Actividad 4.1.5: Promover la ejecución de los proyectos y la implementación de mecanismos de acompañamiento a los microempresarios, a efectos de maximizar la sostenibilidad y rentabilidad (aspectos de financiamiento de planes de negocios, producción, organización, asociación, comercialización, etc.)					ATP, MIDA, MICI, AMPYME	F-ODM	Personal	
			Contratos							
			Capacitación							
			Bienes y suministros							
			Equipo							
Viajes										
Misceláneo										
<b>Subtotal</b>										
<b>Producto 4.2: Microemprendedores participando en Clusters (1) con empresas líderes de producción y/o comercialización, a través de contratos y otros mecanismos formales</b>	ONUDI	Actividad 4.2.1: Identificación y diagnóstico de Clusters potenciales para micro emprendedores, e identificación de las principales restricciones que afectan su operación	X	X	X	X	MICI, MIDA, AMPYME, ATP	F-ODM	Personal	40,000
			Contratos	20,000						
			Capacitación	40,000						
			Bienes y suministros							
			Equipo							
			Viajes							
			Misceláneo							
			<b>Subtotal</b>	<b>100,000</b>						
	ONUDI	Actividad 4.2.2: Formulación de programas de promoción de Clusters, como herramienta organizativa idónea para maximizar el valor agregado y el rendimiento de las inversiones para los productores pobres					MICI, MIDA, AMPYME, ATP	F-ODM	Personal	
			Contratos							
			Capacitación							
			Bienes y suministros							
			Equipo							
			Viajes							
Misceláneo										
<b>Subtotal</b>										

Producto	Organismo de las Naciones Unidas	Actividades	Cronograma				Asociado en la Implementación	PRESUPUESTO PLANIFICADO		
								Fuente de financiación	Descripción del presupuesto	Monto
Producto 4.2: Microemprendedores participando en Clusters (1) con empresas líderes de producción y/o comercialización, a través de contratos y otros mecanismos formales	ONUDI	Actividad 4.2.3: Identificación y diseño de Clusters, con la participación de micro emprendedores y empresas productoras y comercializadoras líderes (centros de turismo, hoteles, supermercados)	X	X	X	X	MICI, MIDA, AMPYME, ATP	F-ODM	Personal	10,000
			Contratos	30,000						
			Capacitación	30,000						
			Bienes y suministros							
			Equipo							
			Viajes							
			Misceláneo							
	<b>Subtotal</b>	<b>70,000</b>								
	ONUDI	Actividad 4.2.4: Asesoramiento y acompañamiento a los micro empresarios pobres en los aspectos vinculados con el funcionamiento y participación en Clusters empresariales	X	X	X	X	MICI, MIDA, AMPYME, ATP	F-ODM	Personal	20,000
			Contratos	20,000						
			Capacitación	20,000						
			Bienes y suministros							
			Equipo							
			Viajes							
			Misceláneo							
<b>Subtotal</b>	<b>60,000</b>									
ONUDI	Actividad 4.2.5: Establecimiento de al menos una (1) Incubadora de empresas en cada una de los municipios piloto vinculadas al gobierno local y en alianzas público-privada estratégicas	X	X	X	X	MICI, MIDA, AMPYME, ATP	F-ODM	Personal	50,000	
		Contratos								
		Capacitación	40,000							
		Bienes y suministros								
		Equipo	30,000							
		Viajes								
		Misceláneo								
<b>Subtotal</b>	<b>120,000</b>									
Producto 4.3: Micro emprendedores capacitados en el manejo de tecnologías productivas y empresariales.	UNCTAD/EM PRETEC	Actividad 4.3.1: Desarrollo de un programa de capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial	X	X	X	X	MIDA, AMPYME, ANAM/CBMAP	F-ODM	Personal	124,000
			Contratos	107,000						
			Capacitación	21,000						
			Bienes y suministros							
			Equipo	4,100						
			Viajes	32,000						
			Misceláneo	3,400						
	<b>Subtotal</b>	<b>291,500</b>								
	OMT	Actividad 4.3.2.1 Desarrollo de un programa de capacitación y asistencia técnica en actividades de turismo	X	X	X	X	MIDA, AMPYME, ANAM/CBMAP	F-ODM	Personal	24,000
			Contratos	57,000						
			Capacitación	39,000						
			Bienes y suministros	25,000						
			Equipo	59,000						
			Viajes	16,000						
			Misceláneo	8,460						
<b>Subtotal</b>	<b>228,460</b>									

Producto	Organismo de las Naciones Unidas	Actividades	Cronograma				Asociado en la Implementación	PRESUPUESTO PLANIFICADO		
								Fuente de financiación	Descripción del presupuesto	Monto
Producto 4.3: Micro emprendedores capacitados en el manejo de tecnologías productivas y empresariales.	FAO	Actividad 4.3.2.2 Desarrollo de un programa de capacitación y asistencia técnica en actividades agrícolas				MIDA, AMPYME, ANAM/CBMAP	F-ODM	Personal		
								Contratos		
								Capacitación		
								Bienes y suministros		
								Equipo		
								Viajes		
								Misceláneo		
								<b>Subtotal</b>		
	ONU DI	Actividad 4.3.2.3 Desarrollo de un programa de capacitación y asistencia técnica en actividades en otros sectores	X	X	X	X	MIDA, AMPYME, ANAM/CBMAP	F-ODM	Personal	20,000
									Contratos	20,000
									Capacitación	20,000
									Bienes y suministros	
									Equipo	
									Viajes	
Misceláneo										
<b>Subtotal</b>									<b>60,000</b>	
Producto 4.4: Microemprendedores de zonas de intervención participando en distintas formas de asociación.	UNCTAD	Actividad 4.4.1: Diseño y desarrollo de un programa de capacitación de formas asociativas de micro emprendedores				MIDA, MICI, AMPYME, ATP, EMPRETEC	F-ODM	Personal		
								Contratos		
								Capacitación		
								Bienes y suministros		
								Equipo		
								Viajes		
								Misceláneo		
								<b>Subtotal</b>	-	
	ONU DI	Actividad 4.4.2: Fortalecimiento institucional de asociaciones que representen los intereses de los microemprendedores	X	X	X	X	MIDA, MICI, AMPYME, ATP, EMPRETEC	F-ODM	Personal	20,000
									Contratos	10,000
									Capacitación	20,000
									Bienes y suministros	
									Equipo	
									Viajes	
Misceláneo										
<b>Subtotal</b>									<b>50,000</b>	
<b>TOTAL Actividades Año 1</b>								<b>1,540,961</b>		

## ANEXO 5: CUADROS ESTADISTICOS Y GRAFICOS

**Cuadro 1: POBLACION QUE VIVE CON MENOS DE UN BALBOA DIARIO  
EN LA REPUBLICA DE PANAMA, POR AREA DE RESIDENCIA DE LA POBLACION: Año 2003**

	Total Nacional	Urbana	Rural Total(1)	Rural No Indígena	Rural Indígena
	14.2	4.0	29.8	21.0	66.1

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas-Encuesta de Niveles de Vida: 2003

(1) El Rural Total incluye el Rural No Indígena más el Rural Indígena

**Cuadro 2- POBLACION QUE VIVE CON MENOS DE UN BALBOA DIARIO EN LA REPUBLICA DE PANAMA,  
POR AREA DE RESIDENCIA DE LA POBLACION: Año 2003**

	Total Nacional	Urbana	Rural Total(1)	Rural No Indígena	Rural Indígena
Índice Gini del Ingreso Total <sup>(2)</sup>	0.58	0.52	0.58	0.55	0.53
<b>Porcentaje del Ingreso Total <sup>(3)</sup></b>					
Quintil 1	1.9	3.5	1.3	1.9	3.3
Quintil 2	6.2	7.5	6.2	7.2	7.0
Quintil 3	11.1	12.0	11.4	12.1	11.7
Quintil 4	19.6	20.0	20.3	20.5	20.4
Quintil 5	61.2	57.0	60.8	58.3	57.6

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas-Encuesta de Niveles de Vida: 2003

(1) El Rural Total incluye el Rural No Indígena más el Rural Indígena

(2) El coeficiente de Gini varía entre cero (perfecta distribución) y uno (total concentración en una sola persona)

(3) Cada quintil corresponde al 20% de la población ordenada de menor a mayor, de acuerdo al ingreso per cápita anual.

**Cuadro 3 – PORCENTAJE DE LA POBREZA E INDIGENCIA EN LA REPUBLICA DE PANAMA  
SEGÚN AREA: AÑOS 2001-2007**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>POBREZA GENERAL</b>							
<b>Nacional</b>	36.7	36.9	35.9	32.7	30.9	29.6	28.6
<b>Área urbana</b>	25.5	26.2	24.7	21.5	21.6	19.5	18.9
<b>Área rural</b>	55.1	54.6	55.0	52.1	47.1	47.4	45.9
<b>POBREZA EXTREMA (INDIGENCIA)</b>							
<b>Nacional</b>	19.2	18.7	18.1	15.7	14.0	14.1	11.7
<b>Área urbana</b>	9.4	9.0	7.8	6.6	6.3	5.7	5.0
<b>Área rural</b>	35.5	34.7	35.6	31.4	27.4	28.7	23.7

Fuente: CEPAL, Panamá: Pobreza y distribución del Ingreso en el periodo 2001-2007, Año de Publicación 2008

**Cuadro 4 - PANAMA – INCIDENCIA DE LA POBREZA POR AREA GEOGRAFICA**

Nivel de Pobreza	Total país		Rural No Indígena		Rural Indígena		
	Años	1997	2003	1997	2003	1997	2003
Total		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Pobreza General		37.3	36.8	58.7	54.0	95.4	98.4
Pobreza Extrema		18.8	16.6	28.7	22.0	86.4	90.0
Pobreza no Extrema		18.5	20.2	30.0	31.9	9.0	8.4
No Pobre		62.7	63.2	41.3	46.0	4.6	1.6

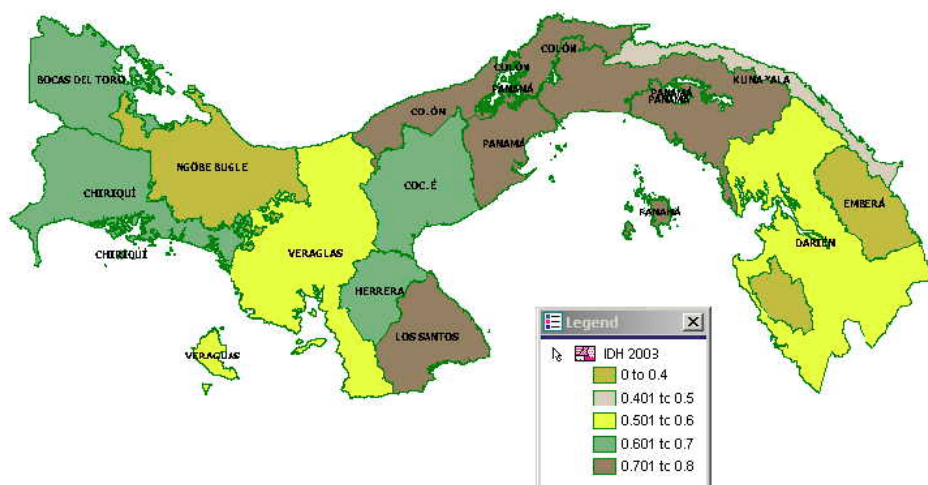
**Fuente:** Cerrando las Brechas. Evaluación Común de País y Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Panamá 2007-2011. PNUD. Panamá, 2006.

**Cuadro 5 – AVANCES EN NIVEL DECENTE DE VIDA,  
POR PROVINCIA, COMARCA Y AREA: Años 1990 y 2003**

Provincia	Indice de nivel de vida		%
	1990	2003	Incremento
Bocas del Toro	0.531	0.466	-12.24
Cocle	0.366	0.422	15.30
Colon	0.521	0.558	7.10
Chiriqui	0.475	0.550	15.79
Darien	0.242	0.319	31.82
Herrera	0.424	0.566	33.49
Los Santos	0.479	0.600	25.26
Panama	0.592	0.611	3.21
Veraguas	0.311	0.433	39.23
Comarca Kuna Yala	0.102	0.094	-7.84
Comarca Embera	0.114	0.146	28.07
Comarca Ngobe Bugle	0.035	0.081	131.43
Comarca Wargandi			
Comarca Madugandi			
<b>Promedio Nacional</b>	<b>0.501</b>	<b>0.544</b>	8.58
Urbano	0.610	0.620	1.64
Rural	0.339	0.380	12.09

Fuente: PNUD. INDH Panamá 2007-2008. Elaborado por el PNUD y la Contraloría General de la República, Dirección de Estadística y Censo (DEC)

**Gráfico 1 – INDICE DE DESARROLLO HUMANO POR PROVINCIAS - Año 2003**



Fuente: PNUD, Informe Desarrollo Humano 2003

**Cuadro 6 – IDHP INGRESO PROMEDIO ESTIMADO DE LAS PERSONAS, POR PROVINCIA, COMARCA Y AREA: Años 1990 y 2003**

Provincia	Ingreso Ajustado		Indice Ingreso		% Incremento
	1990	2003	1990	2003	
Bocas del Toro	1,202	1,449	0.452	0.486	7.52
Cocle	800	1,223	0.378	0.455	20.37
Colon	1,554	2,213	0.499	0.563	12.83
Chiriqui	1,227	1,902	0.456	0.536	17.54
Darien	606	1,096	0.328	0.435	32.62
Herrera	1,041	1,792	0.426	0.525	23.24
Los Santos	1,198	2,107	0.452	0.554	22.57
Panama	2,267	3,213	0.568	0.631	11.09
Veraguas	696	1,513	0.353	0.494	39.94
Comarca Kuna Yala	273	348	0.183	0.227	24.04
Comarca Embera	286	706	0.191	0.355	85.86
Comarca Ngobe Bugle	117	257	0.029	0.172	493.10
Comarca Wargandi					
Comarca Madugandi					
<b>Promedio Nacional</b>	<b>1,575</b>	<b>2,387</b>	<b>0.501</b>	<b>0.577</b>	<b>15.17</b>
Urbano	2,331	3,159	0.573	0.628	9.60
Rural	694	1,065	0.352	0.430	22.16

Fuente: PNUD. INDH Panamá 2007-2008. Elaborado por el PNUD y la Contraloría General de la República, Dirección de Estadística y Censo (DEC)

Gráfico 2 – ESQUEMA GERENCIAL PROPUESTO PARA EL PROGRAMA

