



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Desarrollo Industrias Culturales en Ciudad de Panamá Potenciando Casco Antiguo

Nro. Proyecto: PN-M1017 - Nro. Operación: ATN/ME-11299-PN

**Propósito:** La implementación de iniciativas empresariales vinculadas con las industrias culturales en la Ciudad de Panamá.

**País Administrador**  
PANAMÁ

**País Beneficiario**  
PANAMÁ

**Grupo**  
SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa

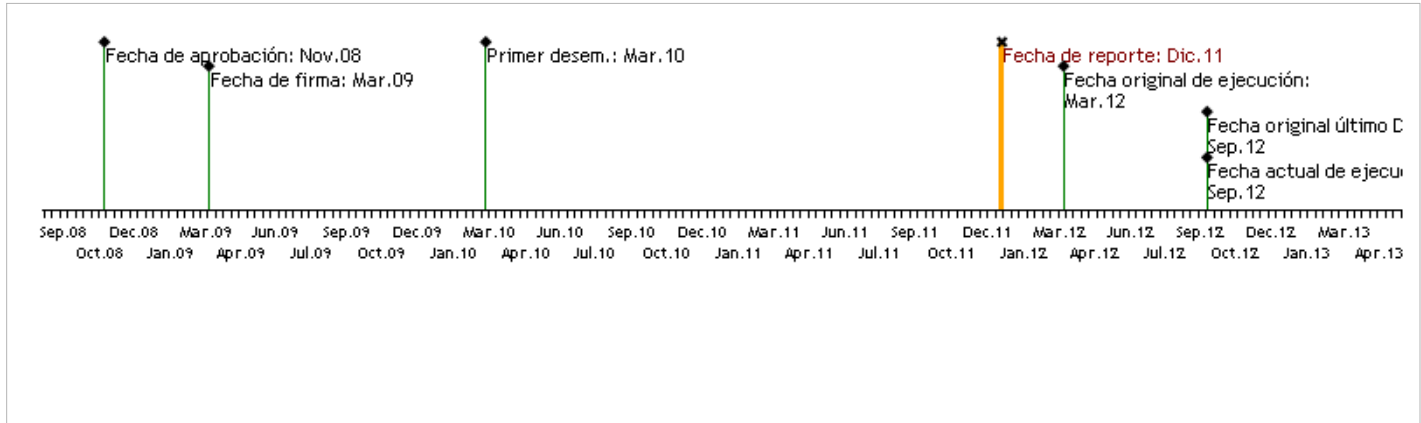
**Subgrupo**  
BDEV - Desarrollo empresarial

**Agencia Ejecutora:** OFICINA DEL CASCO ANTIGUO

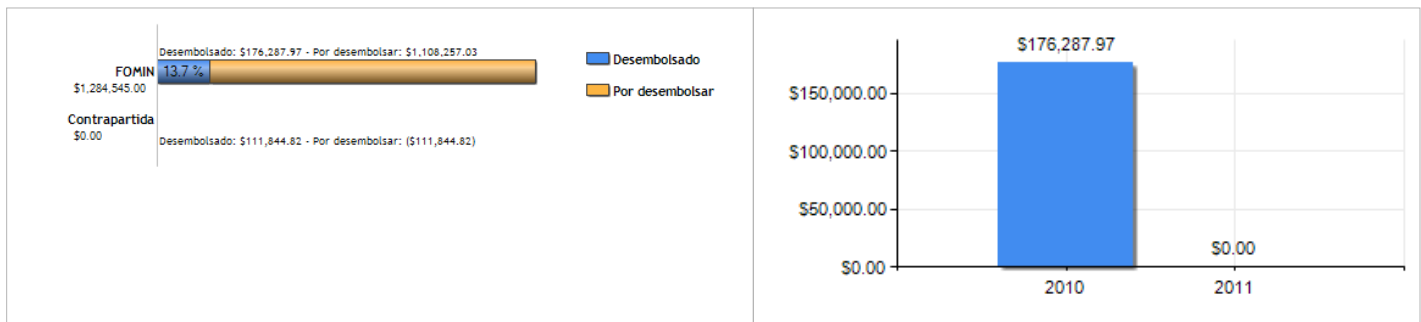
**Líder equipo de diseño:**

**Líder equipo de supervisión:** Arosemena, Rosario

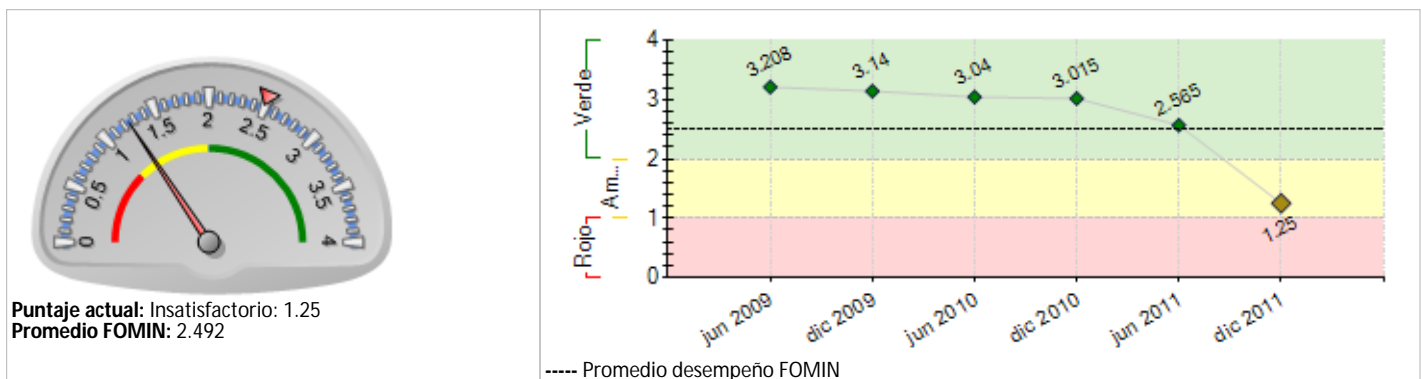
## CRONOLOGÍA DE EVENTOS



## RECURSOS



## PUNTAJE DE DESEMPEÑO



## RIESGOS EXTERNOS

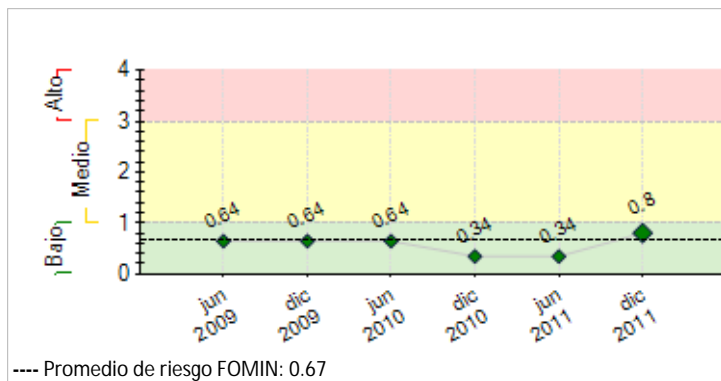
### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

#### Riesgo

Administración Financiera: Bajo

Adquisiciones: Alto

Capacidad Técnica: Bajo



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

### Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

- Contratación mediante la Ley NAcional de Compras los consultores para cumplir Hitos 2 y 3 ( Consultoría de Redes, Imagen Corporativa y Sistema de Promoción )financiado con Fondos 100% locales como prueba del interés sostenido de la agencia ejecutora en mantener el Convenio Internacional Vigente.
- Los atrasos en los procesos de Renovación de contrato del coordinador técnico, contratación de los consultores que representan los hitos 2 y 3; y la contratación de los turores fue causada por diferencias en los métodos de adquisiciones entre PNUD y BID. La solución fué proceder con la Ley Nacional financiando con fondos 100% locales.
- Credibilidad, Restauraciones de infraestructura de la zona y atraso histórico en hitos y la falta de una ruta de adquisiciones BID/PNUD son los mayores riesgos. En el mes de marzo iniciaremos nuestra campaña de imagen para comunicar las bondades del proyecto, y con el PNUD y BID elaboraremos una ruta de adquisiciones que permita cumplir ambas normas.
- Medianamente optimista en el objetivo general del proyecto, llegaremos a implementar aprox. 20 negocios al término del convenio internacional. Hemos logrado una plataforma de trabajo con PNUD proactiva y hemos capacitado al personal del INAC para agilizar nuestros procesos.
- Ruta de adquisiciones PNUD/BID, lanzamiento de la imagen, implementación de 20 planes de negocio, campaña de promoción de actividades culturales, establecer la primera red de agentes públicos del Casco.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

En desacuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora  
Referirse a las actividades ejecutadas y validadas por el Banco dentro del período que cubre el PSR.

### Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

- Contratación y primer producto de las consultorías de Establecimiento de Redes y Sistema de Promoción. (Hito 2); Imagen corporativa (Hito 3) y Renovación del contrato del Coordinador Técnico.(condición previa). Aunque los productos finales no fueron logrados en el semestre correspondiente.
- La contratación de las consultorías debido a diferencias en las metodologías PNUD y BID; se negocio con INAC y Contraloría realizar las contrataciones por Ley NAcional financiadas con fondos 100% fondos locales y PNUD solo emitía una certificación de fondos disponibles para la contratoria. Posteriormente PNUD ha pagado los contratos. La contraloría ha refrendado los mismos. Esta modalidad está suscrita en el convenio de administración firmado con PNUD.
- Cumplimiento del Hito 2 ( productos finales de Promoción y Redes); cumplimiento del hito 3 ( producto final Imagen). Elaboración de una ruta de adquisiciones consensuada con BID y PNUD: Análisis legal para cambio del administrador en el mes de septiembre cuando se cumple el término del proyecto. Concretar con Oficina de Patrimonio Histórico la instalación de los booths en los monumentos y plazas de la zona.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

En desacuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora  
Referirse a las actividades de semestre que cubre el PSR.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores		Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
<b>Propósito:</b> La implementación de iniciativas empresariales vinculadas con las industrias culturales en la Ciudad de Panamá.	P.11 Empresas culturales constituidas.	0				50	0	
						Mar 2012	Feb 2010	
	P.12 Empleos creados	0				160	0	
						Mar 2012	Feb 2010	
	P.13 Universidad provee un programa de estudios en gestión cultural.	0				1	0	
						Mar 2012	Feb 2010	
	P.14 Alianzas empresariales apoyadas, desarrolladas e implementadas	0				8	0	
						Mar 2012	Feb 2010	
	P.15 Redes culturales constituidas y en funcionamiento.	0				4	0	
						Mar 2012	Feb 2010	
	P.16 Estrategia comunicacional y de mercadeo para las industrias culturales del Casco Antiguo desarrollada e implementada.	0				1	0	
						Mar 2012	Feb 2010	
	P.17 El Casco Antiguo es reconocido por la sociedad como polo cultural.	0				1	0	
						Mar 2012	Feb 2010	

<b>Componente 1:</b> Estrategia para el impulso de las industrias culturales  <b>Peso:</b> 20%  <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C1.11	Redes culturales constituidas y en funcionamiento.	0	1	2		4	0	Atrasado
	C1.12	Empresas que se transforman en patrocinadores de la industria cultural dentro del Casco Antiguo.	0	2	4		6	0	Atrasado
	C1.13	Las empresas de base cultural asociadas al Casco Antiguo cuentan con una imagen corporativa definida (logo y página web) y una estrategia de comunicación.	0				1	0	Atrasado
	C1.14	Se cuenta con un Informe donde se identifican los Productos y servicios que tienen potencial acogida entre los ciudadanos panameños.	0				1	0	Atrasado
	C1.15	Apariciones de noticias referentes a temas culturales en el Casco Antiguo en medios de comunicación crecen en términos porcentuales.	0	100			200	0	
	C1.16	Se aplican en el territorio del Casco Antiguo al menos 3 mejores prácticas identificadas durante las misiones de visita a Cascos Históricos.	0				3	0	
	C1.17	Personas sensibilizadas sobre el Casco Antiguo como polo de desarrollo de la industria cultural.	0	500			800	0	
	C1.18	Identificación y negociación de espacios dentro del Casco Antiguo para su utilización por empresas culturales.	0	20			30	6	En curso
				Abr 2012			Mar 2013	Feb 2010	
<b>Componente 2:</b> Creación y aceleramiento de empresas de base cultural.  <b>Peso:</b> 40%  <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C2.11	Empresas constituidas.	0	20			50	0	
	C2.12	Empleos estables creados.	0	80			200	0	
	C2.13	Empleos temporales creados.	0	80			200	0	
	C2.14	Metodología innovadora de capacitación a emprendedores culturales desarrollada.	0				1	1	Finalizado
	C2.15	Proyectos emblemáticos del Casco Antiguo desarrollados.	0	2			2	0	
				Abr 2012			Abr 2013	Feb 2010	
<b>Componente 3:</b> Desarrollo e implementación de nuevos servicios y productos culturales a través de alianzas empresariales.  <b>Peso:</b> 10%  <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C3.11	Empresas sensibilizadas sobre la oportunidad de realización de alianzas empresariales.	0	75			130	0	
	C3.12	Alianzas empresariales apoyadas, desarrolladas e implementadas.	0	3			8	0	
				Jun 2012			Mar 2013	Feb 2010	
<b>Componente 4:</b> Capacitación en gestión cultural  <b>Peso:</b> 10%  <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C4.11	Personas capacitadas en gestión cultural.	0				120	0	Atrasado
	C4.12	Curricula en gestión cultural desarrollada al menos de diplomado.	0				1	0	Atrasado
	C4.13	Diplomado en gestión cultural dictándose.	0				1		
<b>Componente 5:</b> Sostenibilidad, promoción y difusión  <b>Peso:</b> 20%  <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C5.11	Sistema de promoción diseñado y en funcionamiento.	0				1	0	Atrasado
	C5.12	Material de promoción de las industrias culturales disponible en puntos estratégicos de la ciudad de Panamá.	0				1	0	Atrasado
	C5.13	Plan de sostenibilidad del proyecto desarrollado y en ejecución.	0				1		
	C5.14	Estudios de casos (empresas apoyadas por el proyecto) desarrollados y difundidos.	0				6		
	C5.15	Videos de la experiencia del proyecto desarrollados y difundidos.	0				3		
							Jul 2013		

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0 [*] Condiciones previas	8	Mar 2010	8	Feb 2010	Logrado
H1 [*] Identificación y establecimiento de al menos una red dentro del sector privado	1	Ago 2011			No Logrado
H2 [*] Bases de la convocatoria y del concurso realizadas. Proceso de selección diseñado.	1	Ago 2011	1	Mar 2009	Logrado
H3 [*] Diseño del sistema de promoción de la industria cultural del Casco Antiguo	1	Ago 2011			No Logrado
H4 [*] Imagen corporativa diseñada, implementada y divulgada	1	Dic 2011			No Logrado
H5 [*] Se negocian 5 Espacios para la instalación de empresas culturales.	5	Dic 2011			No Logrado
H6 [*] Metodología de capacitación para subsectores elaborada.	1	Dic 2011	1	Oct 2011	Logrado
H7 [*] Al menos 8 Emprendedores reciben asistencia técnica para la consolidación de su emprendimiento	8	Mar 2012			
H8 [*] Consultoría para la identificación de oportunidades de alianzas entre empresas culturales desarrollada	1	Mar 2012			
H9 [*] Proyectos empresariales culturales emblemáticos en desarrollo	2	Mar 2012			
H10 [*] Dos Proyectos empresariales culturales emblemáticos desarrollados	2	Jun 2012			
H11 [*] Al menos 20 Empresas constituidas	20	Jun 2012			
H12 [*] Alianzas empresariales implementadas.	3	Jun 2012			
H13 [*] Emprendedores reciben asistencia técnica para la consolidación de su emprendimiento.	50	Abr 2013			
H14 [*] Proyectos empresariales culturales emblemáticos desarrollados.	4	Abr 2013			
H15 [*] Plan de sostenibilidad desarrollado.	1	Abr 2013			

[\*] Indica que el hito ha sido reformulado

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**

- [X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
- [X] Falta de compromiso de la Agencia Ejecutora
- [X] Dificultades en adquisiciones
- [X] Cambios en la política de la Agencia Ejecutora

**RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

	<b>Nivel</b>	<b>Acción de mitigación</b>	<b>Responsable</b>
1. Existe una incompatibilidad entre las normas de adquisición BID y PNUD; el PNUD apela al hecho de que este organismo firma las contrataciones aunque el financiamiento se origina con fondos FOMIN, razón por la cual se debe cumplir con la normativa PNUD considerando el riesgo contractual de cada contrato. Mientras que el FOMIN ha establecido que la norma de adquisiciones debe ser FOMIN considerando que los fondos provienen de este organismo.	Alto	Elaborar una ruta de adquisiciones que consensuada con BID y PNUD que cumpla con los mínimos requeridos en cada una de las normas de adquisiciones de estos organismos.	Coordinador del programa
2. No existan espacios accesibles en el Casco Antiguo para dar albergue a las iniciativas culturales.	Bajo	Este riesgo se mitiga a través de la actividad que se desarrollará de identificación y negociación de espacios. A esto último, es relevante destacar el compromiso asumido por la OCA de sensibilizar al sector público y privado sobre la importancia de ceder o rentar espacios de forma accesible para la instalación de emprendimientos culturales a fin que estos efectivamente permanezcan en el Casco Antiguo	Institución Ejecutora (OCA)
3. No se logre identificar una masa crítica de emprendimientos culturales a ser beneficiados.	Bajo	Este riesgo se mitiga ampliando el radio de acción de los emprendimientos posibles de beneficiar a toda la ciudad de Panamá y no circunscribiéndolo tan sólo a los emprendimientos que se originen dentro del Casco Antiguo. Adicionalmente, se realizará una consistente estrategia de difusión de la iniciativa a fin de captar la atención de los potenciales emprendedores.	Institución Ejecutora (OCA)
4. No exista capacidad técnica a nivel local para brindar la asistencia técnica requerida por los emprendimientos culturales.	Bajo	Este riesgo se mitiga a través de la contratación de expertos internacionales, los cuales formarán realizarán una labor de formación de formadores.	Coordinador del Proyecto

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 5 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

**SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD**

**Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** I - Improbable

**FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO**

<b>Factor</b>	<b>Comentarios</b>
[X] Falta de <b>compromiso</b> de la agencia ejecutora para continuar o expandir los servicios y/o actividades del proyecto	No se ha incluido al proyecto dentro de las prioridades de la Institución.
[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN	No se ha presentado al Banco una propuesta al respecto.
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para <b>continuar</b> y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	Debilidades institucionales
[X] Ausencia de un <b>plan de sostenibilidad</b> o inadecuada implementación del mismo	No se cuenta todavía con un plan de sostenibilidad.

**Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:**

Estamos organizando la primera red de cooperación entre los agentes públicos que inciden en el casco antiguo y estableciendo una comisión interinstitucional que procurará establecer procedimientos más efectivos para la agilización de los permisos del área en cuanto a negocios y actividades culturales. Esta red representa la primera plataforma organizada que atiende las necesidades comerciales de la zona y que cuenta con la participación de varios estamentos del estado.

**SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS**

*[No se han agregado lecciones aprendidas todavía.]*