Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2012 - JUNIO 2012

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.

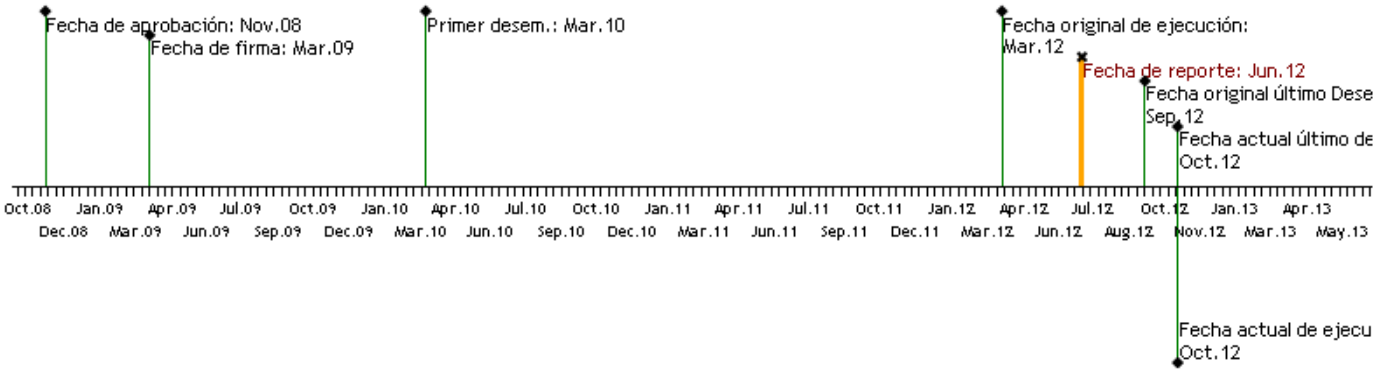
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
PANAMÁ	PANAMÁ	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BDEV - Desarrollo empresarial

Agencia Ejecutora: OFICINA DEL CASCO ANTIGUO

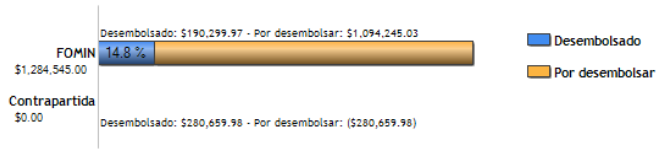
Líder equipo de diseño:

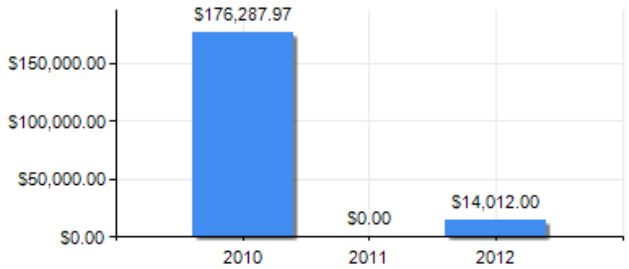
Líder equipo de supervisión: Arosemena, Rosario

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

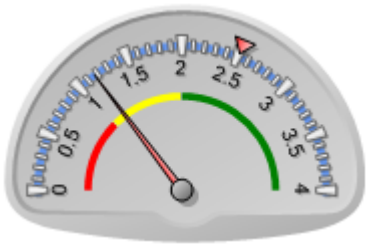


RECURSOS

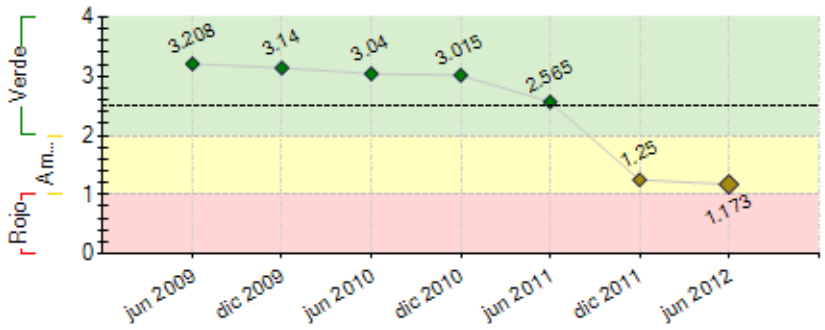




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.173
Promedio FOMIN: 2.512

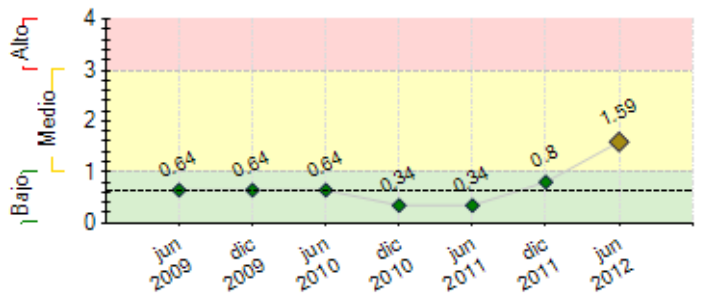


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Bajo
Adquisiciones:	Alto
Capacidad Técnica:	Bajo



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.642

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

1. Cumplimos hitos1,2,3,4y6; Iniciada etapa acompañamiento 30 emprendedores; UTP dicta Diplomado ; artesanos sensibilizados; 20 empresas constituidas; 120 personas capacitadas Gestión Cultural; Materiales promoción distribuidos.

2. En 2009 el proyecto inició sin haber cumplido las condiciones previas; problemas de incompatibilidad de procesos adquisición PNUD/BID; julio 2010 misión FOMIN visita Panamá para evaluar y hacer cambios estratégicos(cambio ejecutor); compromisos adquiridos entre ATP y OCA incumplidos en cambio de gobierno 2009; en 2011 PNUD cambia políticas contratación y condiciones previas se afectan por 4 meses (proyecto se paró); 2011 falta un especialista adquisiciones en la UCP; 2012 cambio política desembolsos del banco afecta procedimientos adquisición PNUD.

3. Enero 2010 se cumplen condiciones previas; 2010 INAC solicita cambio ejecutor; 2010 misión fomin se reune con beneficiarios del proyecto; 2011 INAC tramita adquisiciones atrasadas por ley nacional y cumple compromisos; 2011 INAC propone plan de acción y lo ejecuta para lograr hitos; hasta junio 2012 se logran hitos comprometidos;en sept INAC envia nota al BID para solicitar prorroga al convenio y proponer cambio de administrador.

4. Altamente optimistas. Aumento aporte local y apoyo del MEF;

5. Negociar el posible Cambio del administrador, cumplimientos hitos sept.2012;y Revisión ROP, PA y Presupuesto 2013.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
A el proyecto se le dio un periodo de prueba que vencera en septiembre, dado que fue aprobado su cancelacion en noviembre pasado. Con los resultados de la evaluacion intermedia se considerara la aprobacion o no de la prorroga de ejecucion.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

1. Cumplimiento de los hitos 1,3y 4; 20 empresas constituidas; materiales promoconales distribuidos; Tutoría para 30 planes de negocio; Actividad Sensibilización en Feria de Artesanos; Relanzamiento del proyecto;

2. Dificultad severa en Adquisiciones por incompatibilidad procesos BID/PNUD; en feb. se realizó reunión BID, PNUD e INAC para proponer ruta adquisiciones conciliadora pero PNUD no ha cumplido tiempos; cambio de política desembolsos BID afecta procedimientos adquisicón PNUD en junio, julio, agosto y septiembre. INAC afianza con fondo local los procesos de adquisición pero PNUD se niega a realizar procesos sin contar con los fondos BID disponibles. HIto 5 cumplimiento parcial hace falta un contrato de alquiler; INAC inicia proceso de cesión de espacios comerciales dentro de los monumentos del casco.

3. Solicitud de una Prorroga del Convenio Internacional con una addenda en tiempo, en aporte local y propuesta para cambio del agente administrador. Cumplimiento Hito 5, 7 y 8. IMplementación de los planes de negocio en etapa de tutoría; Incia gestiones para Renovación del Comité Comité Consultivo que será remitida al BID cuando miembros acepten el compromiso.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

En desacuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
1.Dificultad severa en Adquisiciones por incompatibilidad procesos BID/PNUD; en feb. se realizó reunión BID, PNUD e INAC para proponer ruta adquisiciones conciliadora pero PNUD no ha cumplido tiempos; cambio de política desembolsos BID afecta procedimientos adquisicón PNUD en junio, julio, agosto y septiembre. /No se ha documentado al Banco.
2. Solicitud de una Prorroga del Convenio Internacional con una addenda en tiempo, en aporte local y propuesta para cambio del agente administrador/Recibida en el Banco carta finales de agosto.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

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

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
P.I1	Empresas culturales constituidas.	0				50	20	
						Mar 2012	Ago 2012	
P.I2	Empleos creados	0				160	0	
						Mar 2012	Feb 2010	
P.I3	Universidad provee un programa de estudios en gestión cultural.	0				1	170	
						Mar 2012	Mar 2011	
P.I4	Alianzas empresariales apoyadas, desarrolladas e implementadas	0				8	0	
						Mar 2012	Feb 2010	
P.I5	Redes culturales constituidas y en funcionamiento.	0				4	0	
						Mar 2012	Feb 2010	
P.I6	Estrategia comunicacional y de mercadeo para las industrias	0				1	1	

	culturales del Casco Antiguo desarrollada e implementada.					Mar 2012	Ago 2012	
P.I7	El Casco Antiguo es reconocido por la sociedad como polo cultural.	0				1	0	
						Mar 2012	Feb 2010	

Componente 1: Estrategia para el impulso de las industrias culturales **Peso:** 20% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C1.I1**	Redes culturales constituidas y en funcionamiento.	0	1	2		4	0	Atrasado
				Sep 2011	Mar 2012		Feb 2013	Feb 2010	
	C1.I2	Empresas que se transforman en patrocinadores de la industria cultural dentro del Casco Antiguo.	0	2	4		6	0	Atrasado
				Dic 2011	Mar 2012		Dic 2012	Feb 2010	
	C1.I3	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	1	Finalizado
							Jul 2011	Feb 2012	
	C1.I4	Se cuenta con un Informe donde se idenfican los Productos y servicios que tienen potencial acogida entre los ciudadanos panameños.	0				1	0	Atrasado
							Jun 2011	Feb 2010	
	C1.I5	Apariciones de noticias referentes a temas culturales en el Casco Antiguo en medios de comunicación crecen en términos porcentuales.	0	100			200	0	Atrasado
				Mar 2012			Sep 2012	Feb 2010	
	C1.I6	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	En curso
							Dic 2012	Feb 2010	
	C1.I7	Personas sensibilizadas sobre el Casco Antiguo como polo de desarrollo de la industria cultural.	0	500			800	0	En curso
				Jul 2012			Jul 2013	Feb 2010	
	C1.I8	Indentificación y negociación de espacios dentro del Casco Antiguo para su utilización por empresas culturales.	0	20			30	6	Atrasado
				Abr 2012			Mar 2013	Feb 2010	
Componente 2: Creación y aceleramiento de empresas de base cultural. **Peso:** 40% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	Empresas constituidas.	0	20			50	0	Atrasado
				Mar 2012			Jun 2013	Feb 2010	
	C2.I2	Empleos estables creados.	0	80			200	0	Atrasado
				Jun 2012			Jun 2013	Feb 2010	
	C2.I3	Empleos temporales creados.	0	80			200	0	Atrasado
				Jun 2012			Jun 2013	Feb 2010	
	C2.I4	Metodología innovadora de capacitación a emprendedores culturales desarrollada.	0				1	1	Finalizado
							Mar 2012	Oct 2010	
	C2.I5	Proyectos emblemáticos del Casco Antiguo desarrollados.	0	2			2	0	Atrasado
				Abr 2012			Abr 2013	Feb 2010	
Componente 3: Desarrollo e implementación de nuevos servicios y productos culturales a través de alianzas empresariales. **Peso:** 10% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I1**	Empresas sensibilizadas sobre la oportunidad de realización de alianzas empresariales.	0	75			130	0	
				Dic 2012			Jun 2013	Feb 2010	
	C3.I2	Alianzas empresariales apoyadas, desarrolladas e implementadas.	0	3			8	0	Atrasado
				Jun 2012			Mar 2013	Feb 2010	
Componente 4: Capacitación en gestión cultural **Peso:** 10% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C4.I1**	Personas capacitadas en gestión cultural.	0				120	170	Finalizado
							Dic 2011	Mar 2011	
	C4.I2	Currícula en gestión cultural desarrollada al menos de diplomado.	0				1	1	Finalizado
							Ago 2011	Mar 2011	
	C4.I3	Diplomado en gestión cultural dictándose.	0				1	1	Finalizado
							Mar 2012	Mar 2011	
Componente 5: Sostenibilidad, promoción y difusión **Peso:** 20% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C5.I1**	Sistema de promoción diseñado y en funcionamiento.	0				1	1	Finalizado
							Dic 2011	Jun 2012	
	C5.I2	Material de promoción de las industrias culturales disponible en puntos estratégicos de la ciudad de Panamá.	0				1	0	Atrasado
							Dic 2011	Mar 2011	
	C5.I3	Plan de sostenibilidad del proyecto desarrollado y en ejecución.	0				1		
							Oct 2013		
	C5.I4	Estudios de casos (empresas apoyadas por el proyecto) desarrollados y difundidos.	0				6		
							Dic 2012		
	C5.I5	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
H3	[*] Diseño del sistema de promoción de la industria cultural del Casco Antiguo	1	Ene 2012	1	Jun 2012	Logrado tarde
H1	[*] Identificación y establecimiento de al menos una red dentro del sector privado	1	Ene 2012	1	Jun 2012	Logrado tarde
H6	[*] Metodología de capacitación para subsectores elaborada.	1	Ene 2012	1	Jun 2012	Logrado tarde
H2	[*] Bases de la convocatoria y del concurso realizadas. Proceso de selección diseñado.	1	Ene 2012	1	Jul 2009	Logrado
H4	[*] Imagen corporativa diseñada, implementada y divulgada	1	Mar 2012			No Logrado
H8	[*] Consultoría para la identificación de oportunidades de alianzas entre empresas culturales desarrollada	1	Mar 2012	0	Jun 2012	No Logrado
H5	[*] Se negocian 5 Espacios para la instalación de empresas culturales.	5	Jun 2012			No Logrado
H11	[*] Al menos 20 Empresas constituidas	20	Jun 2012			
H12	[*] Alianzas empresariales implementadas.	3	Jun 2012			
H10	[*] Dos Proyectos empresariales culturales emblemáticos desarrollados	2	Ago 2012			
H9	[*] Proyectos empresariales culturales emblemáticos en desarrollo	2	Ago 2012			
H7	[*] Al menos 8 Emprendedores reciben asistencia técnica para la consolidación de su emprendimiento	8	Ago 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

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Remodelación de la infraestructura del Casco Antiguo. Saneamiento de calles, canalización de cables, modernización de la infraestructura de aguas y otros	Alto	Apoyar a los emprendimientos del Casco con una campaña promocional, con señalizaciones de sus negocios, con estrategias que les permitan vender sus servicios extra muros de la zona del casco; en el caso del sector turismo. Coordinar con el MOP los calendario de remodelación de los tramos viales para tomas acciones proactivas en cuanto al mercado de la zona.	Institución Ejecutora (OCA)
2. 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 consideranto 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
3. 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)
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:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: PP - Poco Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de **compromiso** de la agencia ejecutora para continuar o expandir los servicios y/o actividades del proyecto	
[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	
[X] Existe **oposición o falta de interés** de actores relevantes para continuar con los servicios y/o actividades del proyecto	
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Actualmente, el INAC está trabajando con la Cancillería de Colombia y el Ministerio de Cultura de ese país para implementar en Panamá una Cuenta Satélite de la Cultura que permitirá medir el impacto económico nacional que aporte la cultura en el PIB. Esta medida será la primera justificación que brindará a la Industria Cultural datos concretos que le permitan negociar mayores contribuciones de inversión en este renglón.

Además, el INAC ha levantado una propuesta para crear la Secretaría Nacional de Industria Cultural con el objetivo de elevar el proyecto a una posición que le permita ejecutar programas de emprendedurismo cultural a nivel nacional. Actualmente, la propuesta mencionada ha sido entregada a la Asamblea Nacional.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. El cambio de gobierno en 2009 dejo muy poca evidencia de la expresión de interés por parte de la Oficina del Casco Antiguo por el Desarrollo del proyecto. En este caso no había una representación del sector cultural independiente que pudiera dar fé de lo pactado y comprometido en el inicio. Como una lección aprendida se concluye que las memorias del proyecto desde su diseño deben ser parte esencial para la implementación del proyecto; asi como, en este caso el compromiso e inclusión del sector cultural independiente.	Implementation	Muñoz, Cristobal