Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2012 - DICIEMBRE 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

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

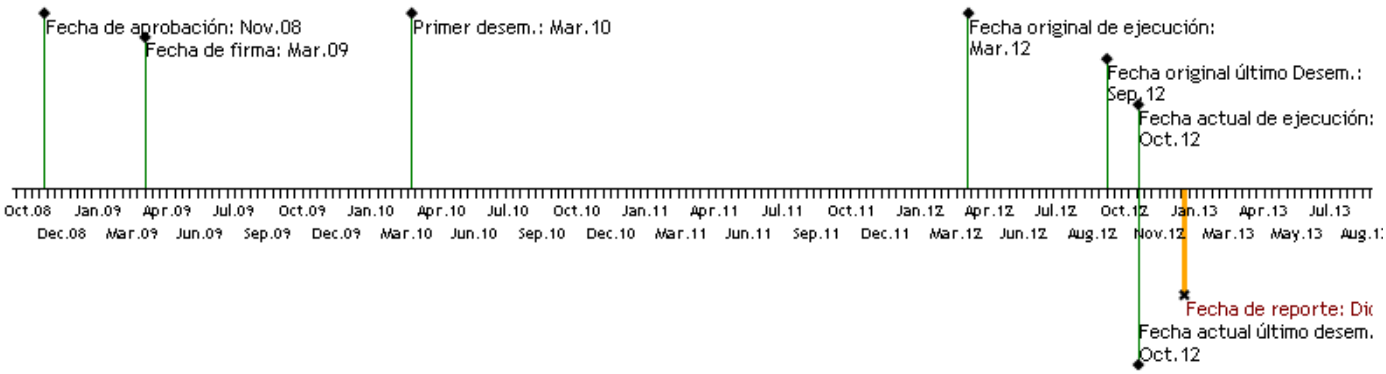
| País Administrador | País Beneficiario | Grupo | Subgrupo |
|---|---|---|---|
| PANAMÁ | PANAMÁ | SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa | BDEV - Desarrollo empresarial |

**Agencia Ejecutora:** OFICINA DEL CASCO ANTIGUO

**Líder equipo de diseño:**

**Líder equipo de supervisión:** Cambra, Gina

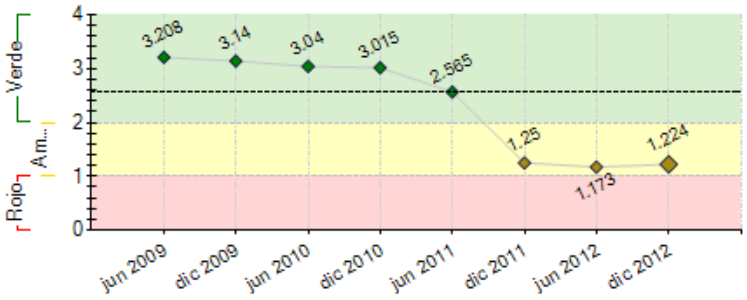
**CRONOLOGÍA DE EVENTOS**




**RECURSOS**

| | Aprobado | Cancelado | Desembolsado |
|---|---|---|---|
| **FOMIN** | $1,291,000.00 | $1,047,200.03 | $243,799.97 |
| **Contrapartida** | $0.00 | $624,000.00 | $280,659.98 |

**PUNTAJE DE DESEMPEÑO**




----- Promedio desempeño FOMIN

## SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

**Desempeño del proyecto una vez terminado**

Not applicable.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

La evaluación intermedia se efectuó en octubre de 2012 y se concluyó que debido a múltiples razones tanto internas como externas, tales como la falta de interés por parte del INAC y una débil unidad ejecutora, el proyecto tuvo una baja ejecución y un elevado nivel de incumplimiento en las metas y actividades originalmente previstas en el Marco Lógico. En el plazo de 42 meses que se tenía previsto para su ejecución, solamente se logró desembolsar un 19% de los recursos del FOMIN y un 49% de los recursos de contrapartida. La conclusión general es que los resultados alcanzados fueron insatisfactorios. Se cumplieron solamente 6 hitos de los 16 planificados y 2 de los 5 componentes no fueron ejecutados. En referencia a los riesgos, 2 de los 3 riesgos identificados durante la fase de diseño de la operación no fueron adecuadamente mitigados y se convirtieron en un problema durante la ejecución. Se lograron 6 de los 23 de los indicadores del Marco Lógico. Mediante la nota nº CPN-2042/2012 de 5 de diciembre de 2012, se procedió a comunicar la cancelación de los recursos no desembolsados del proyecto.

**Evaluación final**

No aplica

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Dada la baja ejecución del proyecto, mediante nota CPN-2042/2012 del 5 de diciembre de 2012, se le notificó al ejecutor que no se le aprobó la extensión del

plazo de ejecución del proyecto. Por esta razón y considerando que en Septiembre de 2012, se finalizó una Evaluación Intermedia, esta cláusula no se llevara a término.

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38161481

## SECCIÓN 3: INDICADORES

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

**Clasificación:** Insatisfactorio

| | Indicadores | Línea de base | Planeado | Logrado | Porcentaje |
|---|---|---|---|---|---|
| **P.I1** | Empresas culturales constituidas. | 0 | 50 | 20 | 40 % |
| **P.I2** | Empleos creados | 0 | 160 | 0 | 0 % |
| **P.I3** | Universidad provee un programa de estudios en gestión cultural. | 0 | 1 | 170 | 17,000 % |
| **P.I4** | Alianzas empresariales apoyadas, desarrolladas e implementadas | 0 | 8 | 0 | 0 % |
| **P.I5** | Redes culturales constituidas y en funcionamiento. | 0 | 4 | 0 | 0 % |
| **P.I6** | Estrategia comunicacional y de mercadeo para las industrias culturales del Casco Antiguo desarrollada e implementada. | 0 | 1 | 1 | 100 % |
| **P.I7** | El Casco Antiguo es reconocido por la sociedad como polo cultural. | 0 | 1 | 0 | 0 % |

**Componente 1:** Estrategia para el impulso de las industrias culturales

**Peso:** 20%

**Clasificación:** Insatisfactorio

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **C1.I1** | Redes culturales constituidas y en funcionamiento. | 0 | 4 | 0 | 0 % |
| **C1.I2** | Empresas que se transforman en patrocinadores de la industria cultural dentro del Casco Antiguo. | 0 | 6 | 0 | 0 % |
| **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 | 100 % |
| **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 | 0 % |
| **C1.I5** | Apariciones de noticias referentes a temas culturales en el Casco Antiguo en medios de comunicación crecen en términos porcentuales. | 0 | 200 | 100 | 50 % |
| **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 | 2 | 0 % |
| **C1.I7** | Personas sensibilizadas sobre el Casco Antiguo como polo de desarrollo de la industria cultural. | 0 | 800 | 200 | 25 % |
| **C1.I8** | Indentificación y negociación de espacios dentro del Casco Antiguo para su utilización por empresas culturales. | 0 | 30 | 6 | 20 % |

**Componente 2:** Creación y aceleramiento de empresas de base cultural.

**Peso:** 40%

**Clasificación:** Insatisfactorio

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **C2.I1** | Empresas constituidas. | 0 | 50 | 20 | 40 % |
| **C2.I2** | Empleos estables creados. | 0 | 200 | 0 | 0 % |
| **C2.I3** | Empleos temporales creados. | 0 | 200 | 0 | 0 % |
| **C2.I4** | Metodología innovadora de capacitación a emprendedores culturales desarrollada. | 0 | 1 | 1 | 100 % |
| **C2.I5** | Proyectos emblemáticos del Casco Antiguo desarrollados. | 0 | 2 | 0 | 0 % |

**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 | 130 | 0 | 0 % |
| **C3.I2** | Alianzas empresariales apoyadas, desarrolladas e implementadas. | 0 | 8 | 0 | 0 % |

**Componente 4:** Capacitación en gestión cultural

**Peso:** 10%

**Clasificación:** Insatisfactorio

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **C4.I1** | Personas capacitadas en gestión cultural. | 0 | 120 | 170 | 142 % |
| **C4.I2** | Currícula en gestión cultural desarrollada al menos de diplomado. | 0 | 1 | 1 | 100 % |
| **C4.I3** | Diplomado en gestión cultural dictándose. | 0 | 1 | 1 | 100 % |

**Componente 5:** Sostenibilidad, promoción y difusión

**Peso:** 20%

**Clasificación:** Insatisfactorio

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **C5.I1** | Sistema de promoción diseñado y en funcionamiento. | 0 | 1 | 1 | 100 % |
| **C5.I2** | Material de promoción de las industrias culturales disponible en puntos estratégicos de la ciudad de Panamá. | 0 | 1 | 0 | 0 % |
| **C5.I3** | Plan de sostenibilidad del proyecto desarrollado y en ejecución. | 0 | 1 | | 0 % |
| **C5.I4** | Estudios de casos (empresas apoyadas por el proyecto) desarrollados y difundidos. | 0 | 6 | | 0 % |
| **C5.I5** | Videos de la experiencia del proyecto desarrollados y difundidos. | 0 | 3 | | 0 % |

| | Hitos | Planeado | Fecha de cumplimiento | Logrado | Fecha alcanzada | Estado |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **H0** | [*] Condiciones previas | 8 | Mar 2010 | 8 | Feb 2010 | Logrado |
| **H1** | [*] Diseño del sistema de promoción de la industria cultural del Casco Antiguo | 1 | Ene 2012 | 1 | Jun 2012 | Logrado tarde |
| **H2** | [*] Identificación y establecimiento de al menos una red dentro del sector privado | 1 | Ene 2012 | 1 | Jun 2012 | Logrado tarde |
| **H3** | [*] Metodología de capacitación para subsectores elaborada. | 1 | Ene 2012 | 1 | Jun 2012 | Logrado tarde |
| **H4** | [*] Bases de la convocatoria y del concurso realizadas. Proceso de selección diseñado. | 1 | Ene 2012 | 1 | Jul 2009 | Logrado |
| **H5** | [*] Imagen corporativa diseñada, implementada y divulgada | 1 | Mar 2012 | 1 | Jul 2012 | Logrado tarde |
| **H6** | [*] Consultoría para la identificación de oportunidades de alianzas entre empresas culturales desarrollada | 1 | Mar 2012 | 0 | Jun 2012 | No Logrado |
| **H7** | [*] Se negocian 5 Espacios para la instalación de empresas culturales. | 5 | Jun 2012 | | | No Logrado |
| **H8** | [*] Al menos 20 Empresas constituidas | 20 | Jun 2012 | | | No Logrado |
| **H9** | [*] Alianzas empresariales implementadas. | 3 | Jun 2012 | | | No Logrado |
| **H10** | [*] Dos Proyectos empresariales culturales emblemáticos desarrollados | 2 | Ago 2012 | 2 | Ago 2012 | Logrado |
| **H11** | [*] Proyectos empresariales culturales emblemáticos en desarrollo | 2 | Ago 2012 | | | No Logrado |
| **H12** | [*] Al menos 8 Emprendedores reciben asistencia técnica para la consolidación de su emprendimiento | 8 | Ago 2012 | | | No Logrado |
| **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] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación |
| [X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales |
| [X] Cambios en la política de la Agencia Ejecutora |

## SECCIÓN 4: RIESGOS

**RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN**

**1.** Remodelación de la infraestructura del Casco Antiguo. Saneamiento de calles, canalización de cables, modernización de la infraestructura de aguas y otros
**Nivel:** Alto **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
**Comentarios:**

**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.
**Nivel:** Alto **Responsable:** Project Assistant **Estado:** Vigente
**Comentarios:**

**3.** No existan espacios accesibles en el Casco Antiguo para dar albergue a las iniciativas culturales.
**Nivel:** Bajo **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
**Comentarios:** El riesgo de espacios comerciales se ha incrementado debido a las construcciones en infraestructura que está realizando el MOP en las calles del Casco Antiguo; aunque, estos trabajo son necesarios para la infraestructura de la zona y en poco tiempo veremos los beneficios de estas remodelaciones; actualmente, la zona está muy limitada para el desarrollo de nuevos emprendimiento. Por ahora, la agencia Ejecutora está proponiendo la construcción de booths que estarán ubicados en los parques y monumentos para atender le mercado de turistas y nacionales que crecen cada mes.

**4.** No exista capacidad técnica a nivel local para brindar la asistencia técnica requerida por los emprendimientos culturales.
**Nivel:** Bajo **Responsable:** Project Assistant **Estado:** Vigente
**Comentarios:** Hemos analizado los 40 Planes de Negocios finalistas y prevista los renglones de asistencia técnica que serán necesarios para los emprendedores; actualmente contamos en Panamá con importantes firmas y profesionales que podrán proveer de manera responsable y con la mayor calidad de servicio las necesidades de los emprendedores.

**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:** I - Improbable
El proyecto no logró sus objetivos y no existe un interés por parte del INAC en continuar con esta iniciativa.

**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 | El INAC no le interesa continuar con esta iniciativa. |
| [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 | El INAC no le interesa continuar con esta iniciativa. |
| [X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo | No se hizo un plan de sostenibilidad. |

**Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:**

Plan de Sostenibilidad

## SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

| Lessons learned | Relativa a | Autor |
|---|---|---|
| 1. De acuerdo con la evaluación intermedia, las lecciones aprendidas fueron: (i) no dio resultado que el proyecto fuera administrado por otro (la OCA) debido al desinterés del INAC hacia el mismo durante todo el plazo transcurrido; (ii) las complejidades administrativas del PNUD contribuyeron a la insuficiente perfomance del proyecto;(iii) la selección de los emprendedores-beneficiarios debió basarse en otros criterios (experiencia, antigüedad en la actividad y priorizando los ya localizados en el CA); (iv) el Comités Directivo y el Comité Consultivo debieron constituirse desde el inicio asegurando su funcionamiento mensual y semestral respectivamente y ampliando su integración con un representante del Banco para monitorear su funcionamiento, y (v) la integración de los nuevos emprendimientos culturales en el Casco Antiguo estuvo demorada por los trabajos de restauración de calles y edificios y por la especulación inmobiliaria, dos factores no contemplados al inicio del proyecto. | Implementation | CAMBRA, GINA *[FOMIN]* |

**Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.**

No se desarrollaron productos de conocimiento.

**Productos principales del proyecto**

*[No se encontraron productos relacionados]*

| SECCIÓN 7: DOCUMENTOS | | |
|---|---|---|
| 24/FEB/2009 | Memorando de Donantes | [http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1884177] |
| 12/AGO/2011 | Memorando de Donantes | [http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=36342856] |
| 10/OCT/2013 | Informe de Evaluación Intermedia | [http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=38161453] |
| 10/OCT/2013 | Informe de Evaluación Final | [http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=38161481] |
| Ficha del proyecto | | http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=PN-M1017&lg=SP |