



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Requisitos Ambientales, Sanitarios y Fitosanitarios en Cadenas Exportadoras

Nro. Proyecto: PN-M1011 - Nro. Operación: ATN/ME-10638-PN

**Propósito:** Apoyar a las pequeñas y medianas empresas (PYME) participantes en cadenas de productos alimenticios en cumplir con los requisitos ambientales y medidas sanitarias y fitosanitarias (MSF) de los mercados principales y bajar los costos de producción.

**País Administrador**  
PANAMÁ

**País Beneficiario**  
PANAMÁ

**Grupo**  
MDF - Desarrollo y funcionamiento de mercados

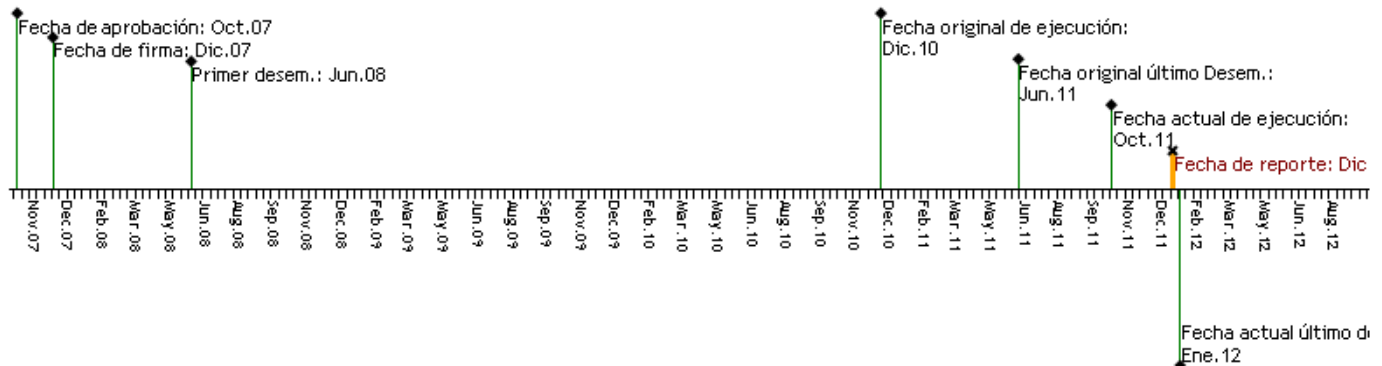
**Subgrupo**  
TRIN - Comercio exterior e inversión

**Agencia Ejecutora:** CONSEJO NACIONAL DE LA EMPRESA PRIVADA

**Líder equipo de diseño:**

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

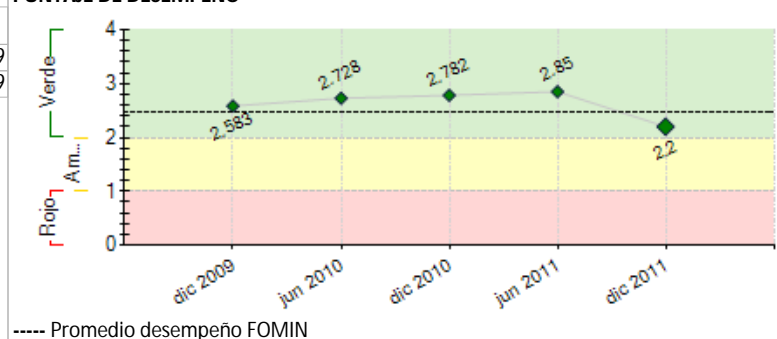
### CRONOLOGÍA DE EVENTOS



### RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$1,185,900.00	\$5,930.00	\$1,136,112.09
Contrapartida	\$0.00	\$510,000.00	\$530,808.49

### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



## SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

### Desempeño del proyecto una vez terminado

1. En base a los indicadores de PROPÓSITO, el Proyecto obtuvo como resultado, 137 PYMES (de una cifra original de 56 en el Marco Lógico) que cumplen con los requisitos ambientales, medidas sanitarias y fitosanitarias requeridas, que cuentan con acceso a los mercados de exportación. Igualmente se cuenta con 16 cadenas productivas (de una cifra original de 4 en el Marco Lógico) que han mejorado la productividad de insumos de materias primas con respecto a la línea base establecida en diagnósticos. Como un resultado no previsto originalmente, se logra la certificación en 10 Cadenas (6 en GLOBALGAP y 4 en HACCP).

2. Entre las principales actividades se realizaron: i.) 6 Guías Sectoriales sobre Requerimientos Ambientales y de MSF y esquemas de certificación de los principales mercados de exportación; ii.) 14 Talleres de Sensibilización con 304 participantes; iii.) 35 Cursos principalmente en temas de certificaciones, con un total de 1,064 participantes; iv.) Se elaboraron Diagnósticos y Planes de Acción para la Exportación (PAE) para 20 Cadenas Productivas y v.) 16 Proyectos colectivos implementados (PAE) aglutinando a 137 Pymes bajo esquemas de cadenas productivas.

3. Tres fueron los principales obstáculos que se presentaron en la ejecución del Proyecto: i.) La poca disponibilidad de consultores nacionales especializados en los temas requeridos para elaborar las 6 Guías Sectoriales, lo cual dilató la ejecución de actividades concadenadas. Frente a ello, se intensificó la búsqueda y tanto la Unidad Ejecutora como el Consejo Consultivo del Proyecto, brindaron apoyo técnico a los consultores para la culminación de las Guías. ii.) La poca demanda en algunos temas de los cursos previstos (Eco-eficiencia y Ahorro energético) fue compensada por cursos adicionales en temas de mayor interés (certificaciones y adecuación ambiental). iii.) Efectos climatológicos diezmaron la motivación de las cadenas beneficiarias del sector Pesca y Productos del Mar, para los cuales sus correspondientes PAE se limitaron a medidas prioritarias en su implementación. No obstante, al inicio de la ejecución del Proyecto, la Unidad Ejecutora había determinado aumentar el número de cadenas beneficiarias a las previstas en el Marco Lógico para mantener los indicadores de impacto ante cualquier imprevisto, los cuales fueron superados.

4. El Proyecto contempló acciones específicas que aseguran la sostenibilidad de sus resultados, por ejemplo: i.) El Ejecutor ha mantenido la disponibilidad de las

Guías Técnicas Sectoriales para continuar con la labor de difusión; ii.) el haber capacitado un mayor número de consultores que el previsto originalmente, pone a disposición del mercado personal idóneo para brindar servicios especializados con demanda (preparación para las certificaciones); iii.) Las empresas beneficiarias que lograron la certificación se obligan a cumplir con una serie de requisitos de las respectivas normas, lo cual garantiza en cierta medida, la sostenibilidad de los resultados a nivel de empresa y iv.) la exigencia de recertificaciones anuales motivan a una constante adecuación en las empresas y estimulan la demanda y la oferta de asesoría para recertificarse, lo cual a su vez, motiva a empresas homólogas (PYMES) a incursionar en la misma ruta, ampliándose la cobertura de los efectos del Proyecto.

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Los resultados del programa superaron los indicadores debido al compromiso de la Unidad Ejecutora.

#### Evaluación final

Después de haber revisado de manera detallada la ejecución de cada componente de este proyecto se puede inferir como balance general, que la ejecución es de un 85%. Esto se debe al desbalance que existió en la ejecución del componente N° 2 que afectó de manera integral la ejecución del proyecto; ya que el primer y tercer componente. Se desarrolló una excelente ejecución presupuestaria total del 93%; de ésta se ha logrado ejecutar un 91 % del aporte de la donación del BID. En enero de 2011 el proyecto logró ejecutar el 100% de la contrapartida correspondiente al aporte en especie y en el mes de junio un 90 % de la contrapartida en efectivo. Uno de los factores que posibilitó esta buena ejecución presupuestaria, fue el conocer e implementar los procedimientos BID/FOMIN, pues en el transcurso de las 18 solicitudes de desembolso, solamente en dos ocasiones solicitaron mayor sustentación, esto posibilitó tener los desembolsos de manera oportuna según lo programado; otro factor que influyó fue el contar con la banca en línea que brindaba información financiera de manera inmediata y como un elemento muy importante en este proceso el BID/FOMIN comprendió la necesidad de sustentar los cheques con evaluación expost lo que facilitó enormemente la ejecución programada. Se puede concluir a grandes rasgos que: i. Durante la ejecución transcurrieron ciertos problemas que merecen algunos ajustes en proyectos futuros y se sitúan en los dominios de diseño de los proyectos, diagnósticos previos, flexibilidad, tipo de beneficiarios, perfil de las agencias ejecutoras y coordinación, base conceptual adoptada para la ejecución y seguimiento. ii El Programa logró involucrar desde el principio a un número amplio de instituciones socias que eran al mismo tiempo beneficiarias del mismo, ello alejó al Programa de cualquier concepción unilateral o distante para convertirse en una plataforma de consenso regional para la articulación de actores involucrados en la mejora de las cadenas más relevantes de la región, de un lado y la mejora del entorno de competitividad territorial. iii El programa llega al final, logrando alcanzar todas las metas y se puede considerar exitoso. Todavía, su efecto podría ser potenciado si fuera posible una nueva fase complementaria u otro proyecto a ser ejecutado por la misma organización; tanto es así que existen muchas expectativas por parte de los beneficiarios para poder acceder a otro proyecto similar a éste.

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Muy atinados y acertados los comentarios del Consultor. Informe bien elaborado y sustentado.

[Evaluación final](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36739751>

### SECCIÓN 3: INDICADORES

Indicadores		Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
<b>Propósito:</b> Apoyar a las pequeñas y medianas empresas (PYME) participantes en cadenas de productos alimenticios en cumplir con los requisitos ambientales y medidas sanitarias y fitosanitarias (MSF) de los mercados principales y bajar los costos de producción.	<b>P.11</b> Número de PYME participantes que cumplen con los requisitos ambientales, medidas sanitarias y fitosanitarias requeridas, que cuentan con acceso a los mercados de exportación.	0	56	135	241 %
	<b>P.12</b> Porcentaje de mejora en la productividad de insumos de materias primas en al menos 4 cadenas beneficiadas por el programa (con respecto a la línea de base establecida en el diagnóstico inicial de las cadenas).	0	10	15	150 %
<b>Clasificación:</b> Satisfactorio					
<b>Componente 1:</b> Información y sensibilización sobre requisitos ambientales y de MSF y su cumplimiento  <b>Peso:</b> 9%  <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	<b>C1.11</b> Número mínimo de participantes sensibilizados y con conocimiento sobre los requisitos ambientales y de MSF y oportunidades de certificación para mejorar el acceso a mercados y con acceso a las guías técnicas para su cumplimiento.	0	160	304	190 %
	<b>C1.12</b> Número de personas (empresarios, profesionales en gestión y certificación ambiental y funcionarios públicos) que tienen conocimiento de los resultados del Programa.	0	300	1300	433 %
<b>Componente 2:</b> Fortalecimiento de la oferta de los servicios profesionales de gestión y certificación ambiental y de MSF.  <b>Peso:</b> 17%  <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	<b>C2.11</b> Número mínimo de profesionales de PYME capacitados en requerimientos y certificaciones ambientales y de MSF, eficiencia energética, reciclaje y eco-eficiencia.	0	140	212	151 %
	<b>C2.12</b> Número mínimo de profesionales de PYME capacitados en requerimientos y certificaciones ambientales y de MSF, eficiencia energética, reciclaje y eco-eficiencia y en articulación de cadenas exportadoras y gestión productiva entre redes de Pyme para la exportación.	0	360	389	108 %
	<b>C2.13</b> Número mínimo de consultores capacitados en requerimientos y certificaciones ambientales y de MSF, eficiencia energética, reciclaje y eco-eficiencia.	0	8	69	863 %
	<b>C2.14</b> Número mínimo de funcionarios públicos capacitados en requerimientos y certificaciones ambientales y de MSF, eficiencia energética, reciclaje y eco-eficiencia.	0	8	64	800 %
	<b>C2.15</b> Número mínimo de consultores capacitados en requerimientos y certificaciones ambientales y de MSF, eficiencia energética, reciclaje y eco-eficiencia y en articulación de cadenas exportadoras y gestión productiva entre redes de Pyme para la exportación.	0	20	179	895 %
	<b>C2.16</b> Número mínimo de funcionarios públicos capacitados en requerimientos y certificaciones ambientales y de MSF, eficiencia energética, reciclaje y eco-eficiencia y en articulación de cadenas exportadoras y gestión productiva entre redes de Pyme para la exportación.	0	20	151	755 %
<b>Componente 3:</b> Implementación de certificaciones internacionales y eficiencia en el uso de materias primas en cadenas exportadoras.  <b>Peso:</b> 74%  <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	<b>C3.11</b> Número mínimo de Planes de Acción para la Exportación (PAE) consensuados y aprobados por las empresas de las cadenas exportadoras con participación de al menos 84 PYME.	0	12	20	167 %
	<b>C3.12</b> Número mínimo de proyectos colectivos de asistencia técnica para mejorar la gestión productiva integrada para la exportación incluyendo gestión ambiental y de MSF de cadenas exportadoras con participación de al menos 70 PYME.	0	10	16	160 %

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Diseño del proyecto/Componentes
[X] Dificultades en adquisiciones
[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación
[X] Temas medioambientales

**SECCIÓN 4: RIESGOS****RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN**

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 3 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 3 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

**SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD****Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** MP - Muy Probable

La probabilidad de sostenibilidad de los resultados del proyecto son altas, porque existen cuatro justificaciones de mercado que la potencian: a) para mantener la cuota de exportación, las empresas certificadas tendrán que re-certificarse b) para ampliar la cuota de exportación, las empresas certificadas tendrán que incorporar a más números de proveedores, quienes a su vez tendrán que adecuarse a los requisitos de certificación c) la cada vez mayor rigurosidad exigida por los países importadores en la aplicación de las normas por parte de sus proveedores d) la creciente preferencia de compradores locales e internacionales en seleccionar empresas que cumplan con normas ambientales y de RSE. De igual modo, existe la capacidad técnica local por parte del sector de servicios profesionales, capacitados por el proyecto, para asistir a las empresas en sus procesos de preparación y mantenimiento de la aplicación de las normas y certificación.

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

*[No se reportaron factores para este período]*

**Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:**

El Proyecto contempló acciones específicas que aseguran la sostenibilidad de sus resultados, por ejemplo: i.) El Ejecutor ha mantenido la disponibilidad de las Guías Técnicas Sectoriales para continuar con la labor de difusión; ii.) el haber capacitado un mayor número de consultores que el previsto originalmente, pone a disposición del mercado personal idóneo para brindar servicios especializados con demanda (preparación para las certificaciones); iii.) Las empresas beneficiarias que lograron la certificación se obligan a cumplir con una serie de requisitos de las respectivas normas, lo cual garantiza la sostenibilidad de los resultados a nivel de empresa y iv.) la exigencia de recertificaciones anuales motivan a una constante adecuación en las empresas y estimulan la demanda y la oferta de asesoría para recertificarse, lo cual a su vez, motiva a empresas homólogas (PYMES) a incursionar en la misma ruta, ampliándose la cobertura de los efectos del Proyecto; v.) Para ampliar cuotas de exportación, las empresas certificadas tendrán que incorporar a más números de proveedores quienes a su vez tendrán que adecuarse a los requisitos de certificación.

[Plan de Sostenibilidad](#)

**SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO****Lecciones Aprendidas**

1. 3. Por la gran cantidad de PYMES participantes en proyectos con alto contenido de implementación, resulta beneficioso optar por utilizar consultorías a nivel colectivo (1 consultor para varias empresas homólogas y con contenido de asistencia técnica común) con el propósito de ahorrar en tiempo en los procesos administrativos, generar una economía de escala, producir ahorros y simplificar en el control de la asistencia técnica.

2. 2. Proyecto con elevado peso en su fase de implementación, la ejecución presupuestaria debería considerarse de forma exponencial ó progresiva y no lineal, sobre todo cuando se trata de proyectos para desarrollar capacidades y culturas hacia la implementación de normas exigidas por los mercados.

3. 1. El considerar en el proyecto, además de las capacitaciones e intervenciones de consultores, un presupuesto de gastos de inversiones en compras de insumos y pruebas y análisis de laboratorios en fase de implementación, a favor de los beneficiados, incrementa su receptividad y compromiso de estos.

**Relativa a**  
Implementation

**Autor**  
Du Bois, Alfredo

Implementation

Du Bois, Alfredo

Implementation

Du Bois, Alfredo

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

Los principales productos generados por el proyecto tales como las Guías Sectoriales sobre Reglamentos Técnicos Ambientales, Sanitarios y Fitosanitarios de Panamá, y Certificaciones Internacionales para la Exportación (para los rubros de frutas, café & cacao, agroindustria, productos del mar, lácteos, cárnicos y raíces y tubérculos); como los casos de certificaciones en GLOBALGAP y HACCP; así como las capacitaciones sectoriales para las certificaciones, se encuentran disponibles en las oficinas del CNP+L para consulta y están anunciados en su página web. Se ha habilitado la cuenta [recepcion@cnpml.org.pa](mailto:recepcion@cnpml.org.pa) para atender cualquier solicitud de consulta. Los resultados del proyecto como las Guías Sectoriales han sido distribuidas a gremios empresariales, instituciones gubernamentales y universidades locales para difundir la experiencia.

**Productos principales del proyecto**

*[Jul 2009]* Diagnóstico Colectivo para Cadena de Frutas, Melón y Sandía, Agrotropical Sostenible (Case studies)

**Autor:** Juan de Vicente / CoNEP

*[Jul 2009]* Diagnóstico Colectivo para Cadena de Piña (Case studies)

**Autor:** José Víctor González / CoNEP

[Ago 2009] Diagnóstico Colectivo para Cadena de Empaque de Carne, MI Carne (Case studies)

**Autor:** Luis Vega / CoNEP

[Sep 2009] Diagnóstico Colectivo para Cadena de Productos Cárnicos y Lácteos, APEHUCA (Case studies)

**Autor:** Juan Raúl Carrasco

[Sep 2009] Diagnóstico Colectivo para Cadena de Raíces y Tubérculos, Juvencio Pino Ábrego. (Case studies)

**Autor:** José Víctor González / CoNEP

[Sep 2009] Diagnóstico Colectivo para Cadena de Melón Amarillo, Coop. El Progreso (Case studies)

**Autor:** José Víctor González / CoNEP

[Sep 2009] Diagnóstico Colectivo para Cadena de Frutas, Plátano, COOPAUPROAMA (Case studies)

**Autor:** Juan de Vicente / CoNEP

[Sep 2009] Diagnóstico Colectivo para Cadena de Raice y Tubérculos, COOPAUPROAMA (Case studies)

**Autor:** Juan de Vicente / CoNEP

[Oct 2009] Diagnóstico Colectivo para Cadena de Productos del Mar, COOPEBA (Case studies)

**Autor:** Carlos Toruño

[Oct 2009] Diagnóstico Colectivo para Cadena de Productos del Mar, Coop. Remedios (Case studies)

**Autor:** Carlos Toruño

[Oct 2009] Plan de Acción para la Exportación para Cadena de Frutas de Sandía y Melón, Agrotropical Sostenible (Case studies)

**Autor:** Juan de Vicente / CoNEP

[Oct 2009] Plan de Acción Para la Exportación, PAE, para Cadena de Raíces y Tubérculos, COOPAUPROAMA (Case studies)

**Autor:** Juan De Vicente / CoNEP

[Oct 2009] Plan de Acción Para la Exportación para Cadena de frutas, Plátano, COOPAUPROAMA (Case studies)

**Autor:** Juan de Vicente / CoNEP

[Oct 2009] Diagnóstico Colectivo para Cadena de Productos Cárnicos, COOPSAJUDI (Case studies)

**Autor:** Juan Raúl Carrasco

[Nov 2009] Diagnóstico Colectivo para Cadena de Productos Cárnicos, Panama Nature Meat (Case studies)

**Autor:** Juan Raúl Carrasco

[Nov 2009] Diagnóstico Colectivo para Cadena de Agroindustria, Chayote, Maracuyá, Papaya y Yuca, Chiriquí Passion Fruit (Case studies)

**Autor:** Clemente Vega / CoNEP

[Nov 2009] Diagnóstico Colectivo para Cadena de Café, Café Eleta (Case studies)

**Autor:** Clemente Vega / CoNEP

[Nov 2009] Guía sobre Reglamentos Técnicos Ambientales, Sanitarios y Fitosanitarios de Panamá y Certificaciones Internacionales para la Exportación de Raíces y Tubérculos. (Technical publications)

**Autor:** José Víctor González / CoNEP

[Nov 2009] Reglamentos Ambientales, Sanitarios y Fitosanitarios, Certificaciones Internacionales, exportación de productos del mar y acuícolas. (Technical publications)

**Autor:** Isvelis Jiménez - CoNEP

[Nov 2009] Guía sobre Reglamentos Técnicos Ambietales, Sanitarios y Fitosanitarios de Panamá y Certificaciones Internacionales para la Exportación de Café y Cacao. (Technical publications)

**Autor:** Clemente Vega - CoNEP

[Nov 2009] Guía sobre Reglamentos Técnicos Ambientales, Sanitarios y Fitosanitarios de Panamá y Certificaciones Internacionales para la Exportación de Frutas. (Technical publications)

**Autor:** Edwin Castillo / CoNEP

[Nov 2009] Guía sobre Reglamentos Técnicos Ambientales, Sanitarios y Fitosanitarios de Panamá y Certificaciones Internacionales para la Exportación en el Sector Agroindustrial (Technical publications)

**Autor:** Eduardo esquivel / CoNEP

[Nov 2009] Guía sobre Reglamentos Técnicos Ambientales, Sanitarios y Fitosanitarios de Panamá y Certificaciones Internacionales para la Exportación de Productos Cárnicos y Lácteos. (Technical publications)

**Autor:** Iraida Aizpurúa / CoNEP

[Dic 2009] Diagnóstico Colectivo para Cadena de productos Cárnicos y Lácteos, Agropecuaria Moraya (Case studies)

**Autor:** Luis Vega / CoNEP

[Dic 2009] Diagnóstico Colectivo para Cadena de Productos Cárnicos, CAISA (Case studies)

**Autor:** Juan Raúl Carrasco

[Dic 2009] Plan de Acción para la Exportación para Cadena de Frutas, Piña, FASPA (Case studies)

**Autor:** José Víctor González / CoNEP

[Dic 2009] Plan de Acción para la Exportción para Cadena de Productos Cárnicos, COOPSAJUDI (Case studies)

**Autor:** Juan Raúl Carrasco

[Dic 2009] Plan de Acción para la Exportación para Cadena de Productos Cárnicos y Lácteos, APEHUCA (Case studies)

**Autor:** Juan Raúl Carrasco

[Dic 2009] Plan de Acción para la Exportación para Cadena de Productos Cárnicos, Panama Nature Meat (Case studies)

**Autor:** Juan Raúl Carrasco

[Dic 2009] Plan de Acción para la Exportación para Cadena de Frutas, Melón, Coop. El Progreso (Case studies)

**Autor:** José Víctor González / CoNEP

[Dic 2009] Plan de Acción para la Exportación para Cadena de Raíces y Tubérculos, Juvencio Pino Ábrego (Case studies)

**Autor:** José Víctor González / CoNEP

[Dic 2009] Plan de Acción para la Exportación para Cadena de Productos Cárnicos y Lácteos, Agropecuaria Moraya (Case studies)

**Autor:** Luis Vega / CoNEP

[Dic 2009] Plan de Acción para la Exportación para Cadena de Empaque de Productos Cárnicos y Productos Lácteos, Mi Carne S.A. (Case studies)

**Autor:** Luis Vega / CoNEP

[Dic 2009] Plan de Acción para la Exportación para Cadena de Productos del Mar, Coop. De Remedios (Case studies)

**Autor:** Carlos Toruño / CoNEP

[Dic 2009] Plan de Acción para la Exportación para Cadena de Productos del Mar, COOPEBA (Case studies)

**Autor:** Carlos Toruño / CoNEP

[Ene 2010] Plan de Acción para la Exportación para Cadena de Productos Cárnicos, CAISA (Case studies)

**Autor:** Juan Raúl Carrasco

## SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

16/MAR/2012 [Informe de Evaluación Final](#)

[<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36739751>]

[Ficha del proyecto](#)

<http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=PN-M1011&lg=SP>