

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PANAMA

PROMOCION DE UN ECOSISTEMA FAVORABLE AL EMPRENDIMIENTO Y
EMPRESARIALIDAD FEMENINA EN PANAMA

(PN-M1024)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Carolina Carrasco (MIF/CCH), Jefe de equipo; María Teresa Villanueva (MIF/DEU) ; Michelle Santamaria-Hernandez (MIF/CPN); Michelle Friedman (MIF/DEU); Georg Neumann (MIF/KSC); Nobuyuki Otsuka (MIF/AMC); Marta Patricia Aparicio (MIF/ATF); Carmen Mosquera (MIF/CPE); Laura Giraldo (MIF/DEU); y Anne Marie Lauschus (LEG).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

RESUMEN DE PROYECTO
PROMOCION DE UN ECOSISTEMA FAVORABLE AL EMPRENDIMIENTO Y EMPRESARIALIDAD
FEMENINA EN PANAMA
(PN-M1024)

Las empresas lideradas por mujeres son cruciales para la prosperidad económica de un país. Pero las mujeres aun enfrentan barreras y disparidades: tienden a estar sobrerrepresentadas en microempresarios informales en sectores de servicios o comercio. En Panamá, las mujeres emprendedoras superan en número a los hombres, sin embargo, principalmente inician negocios informales con bajo potencial de crecimiento.

El proyecto apoya a Fundación Ciudad del Saber en la implementación de un modelo innovador que promueve el desarrollo y crecimiento de negocios liderados por mujeres, contribuyendo al desarrollo de un ecosistema que promueve la creación y el crecimiento de empresas y emprendimientos femeninos.

El proyecto desarrolla un mecanismo sostenible para promover capacitación a empresarias y emprendedoras, y generar conocimiento para el empoderamiento económico de la mujer en las instituciones que conforman el ecosistema emprendedor panameño. Para ello, se pondrá en funcionamiento, por una parte, un modelo comprensivo de acompañamiento, mentoría, capacitación y redes de contacto para empresarias y emprendedoras. Por otra parte, el proyecto generará mecanismos para la generación de conocimiento, capacidades, compromisos y acciones para el empoderamiento económico de la mujer en las instituciones que conforman el ecosistema emprendedor panameño.

Se busca fortalecer el ecosistema emprendedor de Panamá mediante la promoción, creación y crecimiento de empresas lideradas por mujeres empresarias y emprendedoras por oportunidad, tanto en sectores tradicionales como aquellos más dinámicos en la economía panameña. Se espera generar un efecto demostrativo en otras mujeres y jóvenes que visualicen el emprendimiento y la empresarialidad como una fórmula viable de desarrollo.

El proyecto implementará una doble estrategia de intervención a través de mujeres empresarias, emprendedoras y universitarias por un lado, y a través de las organizaciones que componen el ecosistema empresarial panameño por el otro. En total, se capacitarán 2.400 mujeres empresarias y emprendedoras cuyas empresas muestren un potencial de crecimiento. Adicionalmente, instituciones públicas y privadas recibirán apoyo en desarrollar mecanismos de apoyo focalizados en mujeres empresarias y emprendedoras.

La Fundación Ciudad del Saber, a través del Acelerador de Empresas de Panamá, será Agencia Ejecutora de este proyecto y firmará el convenio con el Banco. AEP fue creada en el año 2000 como parte de la estrategia de promoción del emprendimiento y la innovación de CdS. Desde su creación CdS ha recibido apoyo financiero y técnico internacional de FOMIN, Banco Mundial y la Unión Europea.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO	2
I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	4
A. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA A SER ATENDIDO POR EL PROYECTO	4
B. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	6
C. CONTRIBUCIÓN AL MANDATO FOMIN Y ESTRATEGIA DEL BID	7
II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	8
A. OBJETIVOS	8
B. DESCRIPCIÓN DEL MODELO/SOLUCIÓN/INTERVENCIÓN	8
C. COMPONENTES	9
D. GOBERNANZA DEL PROYECTO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN	10
E. SOSTENIBILIDAD	11
F. LECCIONES APRENDIDAS	11
G. ADICIONALIDAD	11
H. RESULTADOS	12
I. IMPACTO	12
J. IMPACTO SISTEMICO	12
III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	13
IV. COSTOS Y FINANCIAMIENTO	14
V. AGENCIA EJECUTORA	15
VI. RIESGOS DEL PROYECTO	16
VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	16
VII. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS	17
VIII. ACCESO A INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL	17

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Resumido
ANEXO III	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo (QED)

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS FOMIN

ANEXO IV	Presupuesto Detallado
ANEXO V	Lista Preliminar de Hitos
ANEXO VI	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA)
ANEXO VII	Unidad Ejecutora y Requerimientos de Informes de Avance
ANEXO VIII	Cumplimiento con Hitos, Acuerdos Fiduciarios e Integridad Institucional
ANEXO IX	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
ANEXO X	Cronograma de Actividades
ANEXO XI	Reglamento Operativo

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AE	Agencia Ejecutora
AEP	Aceleradora de Empresas de Panamá
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CdS	Fundación Ciudad del Saber
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
POA	Plan Operativo Anual
QED	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo
RO	Reglamento Operativo
SENACYT	Secretaria Nacional de Ciencia y Tecnología
TdR	Términos de Referencia
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto

RESUMEN EJECUTIVO

PROMOCION DE UN ECOSISTEMA FAVORABLE AL EMPRENDIMIENTO Y EMPRESARIALIDAD
FEMENINA EN PANAMA

(PN-M1024)

País y ubicación geográfica	Panamá, Ciudad de Panamá, provincias centrales y provincia de Chiriqui		
Organismo Ejecutor:	Fundación Ciudad del Saber		
Área de acceso:	Acceso a Mercados y Capacidades – Empoderamiento Económico de la Mujer		
Agenda:	Empoderamiento Económico de la Mujer; Acceso a Mercados y Capacidades: Incorporación de pequeñas empresas a cadenas de valor; Acceso a Financiamiento: Construyendo Ecosistemas para la Financiación de Emprendedores en Etapas Tempranas.		
Coordinación con otros donantes/Operaciones del Banco:	El proyecto coordinará actividades con la oficina regional de ONUMUJERES en Panamá.		
Beneficiarios directos:	2.400 mujeres empresarias y emprendedoras; 15 instituciones públicas y privadas capacitadas en el desarrollo de mecanismos de apoyo focalizados en mujeres empresarias y emprendedoras.		
Beneficiarios indirectos:	15.000 mujeres sensibilizadas en la importancia de la participación de la mujer en la economía del país. Mujeres beneficiarias de los programas y servicios ofertados desde el ecosistema empresarial panameño.		
Financiamiento:	Cooperación Técnica:	US\$ 1.694.000	68% ¹
	Inversión:	US\$ 000.000	
	Préstamo:	US\$ 000.000	
	TOTAL CONTRIBUCION FOMIN	US\$ 1.694.000	
	Contraparte:	US\$735.700	32%
	Co-financiamiento (si lo existe)	US\$ 000.000	00%
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO	US\$ 2.429.700	100%
Período de Ejecución y Desembolso:	36 meses de ejecución y 42 meses de desembolso.		
Condiciones contractuales especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) la designación del Coordinador(a) del Proyecto; y (ii) la puesta en vigencia del Reglamento Operativo por parte de la AE.		
Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social:	Esta operación ha sido pre-evaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-		

¹ Monto incluye Contribución a Cuentas de Evaluación de Impacto y Cuenta Agenda del FOMIN.

	703). Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C.
Unidad con Responsabilidad de Desembolsar	MIF/CPN

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Diagnóstico del problema a ser atendido por el proyecto

- 1.1 Hay amplia evidencia internacional de que el aumento de la empresariedad femenina es crucial para la prosperidad económica de largo plazo de un país. Según la OECD, el crecimiento económico sostenible en el mundo depende de que la mujer ingrese a la fuerza de trabajo y aproveche sus habilidades y conocimientos². El mismo reporte constata que las mujeres a menudo no deciden emprender para generar valor a una idea innovadora o desarrollar un mercado, sino que lo hacen para ganar independencia, flexibilidad, o simplemente necesidad ante la falta de otras alternativas de generación de ingresos.
- 1.2 El Banco Mundial desde 2004 ha desarrollado estudios y proyectos focalizados en la promoción de la participación de la mujer en el sector privado, con el objetivo de documentar y demostrar la racionalidad económica de promover el aumento del protagonismo de la mujer en la vida laboral y empresarial, y su efecto en el desarrollo y disminución de la pobreza de los países.
- 1.3 Las mujeres aun enfrentan barreras y disparidades en este ámbito: tienden a estar sobrerrepresentadas en microemprendimientos informales en sectores de servicios o comercio. Lo anterior, forma parte también de la realidad panameña, donde las mujeres emprendedoras, que superan en número a los hombres, principalmente inician negocios informales con bajo potencial de crecimiento: cerca del 70% de las empresas lideradas por mujeres son informales³ y solo un 10% orientadas hacia las exportaciones.
- 1.4 No obstante, la economía panameña ofrece en la actualidad interesantes oportunidades para el desarrollo de emprendimientos en general y emprendimientos femeninos en particular. En efecto, la economía panameña ha mostrado altas tasas de crecimiento en los últimos años, impulsados por la facilidad para hacer negocios, una fuerte inversión extranjera y desarrollo de mercados financieros. En especial los sectores de servicios (financiero, comercial, logístico, TICs, etc.) organizados en torno al Canal de Panamá muestran un gran dinamismo. Si bien la actual tasa de desempleo es una de las menores de la Región (4,4%), se prevé que, luego de finalizadas las grandes inversiones actualmente en curso (ampliación Canal de Panamá, transporte subterráneo, etc.), el emprendimiento jugará un papel importante dentro de la economía, cuyo desarrollo debe ir acompañado de acciones que faciliten el acceso a nuevas capacidades y al hecho de aceptar nuevos retos en distintos sectores distintos a los tradicionales
- 1.5 En el último reporte del Índice Global de Competitividad (2012)⁴, Panamá fue clasificado en el lugar N° 40 entre 144 países, 9 más arriba que en el informe anterior, posicionándose como el país más competitivo de América Central y el segundo de la Región, después de Chile (33). El reporte destaca las fortalezas de Panamá en cuanto al

² Gender and Sustainable Development, OECD 2008

³ Conforme al Mapeo de Informalidad desarrollado por Centro nacional de Competitividad (ATN/ME-11302-PN) (2010), se estima que en Panamá existen 194,000 micro y pequeñas empresas, de las cuales un 57% es de propiedad de una mujer, 70% de ellos informales.

⁴ <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2012-2013/>

desarrollo de infraestructura, puertos, estabilidad macroeconómica, eficiencia de los mercados financieros y apertura a inversiones extranjeras. El mismo reporte identifica como desafíos para una mayor competitividad la calidad del sistema educativo, mayor inversión del sector privado en investigación y desarrollo, el desarrollo de capacidades de innovación, y mejoras en los ámbitos de seguridad e independencia de las instituciones públicas.

- 1.6 En cuanto a la participación femenina en Panamá, el Informe de brecha de género mundial 2012, del mismo World Economic Forum, sitúa al país en el lugar 40 entre 135 países, destacando que una mayor proporción de mujeres está teniendo accesos a educación terciaria en comparación con los hombres. De acuerdo a datos del Ministerio de Educación panameño, en 2010 se graduaron de educación terciaria casi 22.000 personas, 64% de ellas mujeres⁵. Por otra parte, la participación laboral de las mujeres alcanza un 53% (versus 85% de los hombres), con brechas salariales en torno al 50% y un 25% de empresas formales con mujeres en la estructura de propiedad e igualan a los hombres en actividad emprendedora temprana, los que, como ya se ha dicho, se concentran en sectores tradicionales con poco potencial de crecimiento.
- 1.7 Se debe mencionar además que en Panamá se mantiene un nivel de pobreza superior a 32%, con altas disparidades distributivas (índice de Gini 0,52), de oportunidades y geográficas.
- 1.8 Las mujeres empresarias y emprendedoras en Panamá enfrentan una serie de barreras cuyo origen es multidimensional, la causa raíz, común en la mayoría de países de la Región, se encuentra en la división sexual del trabajo, que asigna a hombres y mujeres roles jerárquicamente diferenciados en la sociedad y en la economía, privilegiando en el caso de los primeros el rol productivo y en las segundas el reproductivo y del cuidado.
- 1.9 No obstante en los últimos años la participación laboral de la mujer ha evolucionado positivamente, el arraigo de este mandato social sobre las mujeres, genera desventajas de partida a la hora de posicionarse y progresar en posiciones de liderazgo y toma de decisión el ámbito de la profesión y de la empresa, que hacen necesarios esfuerzos de distintos sectores que sensibilicen y modifiquen las percepciones de roles en la sociedad tal que se equipare la participación de hombres y mujeres en los ámbitos público y privado.
- 1.10 El ecosistema empresarial panameño reproduce este modelo y sus inercias. El reconocimiento al rol empresarial de la mujer está limitado al papel que cumplen las mujeres en el micro-emprendimiento por necesidad, sin integrar, orientaciones de género en los programas y espacios de decisión relativos a los emprendimientos innovadores por oportunidad, el desarrollo competitivo de los negocios y la internacionalización empresarial. Es necesario, en consecuencia, el avance hacia el desarrollo de un ecosistema empresarial inclusivo - transformando sus estructuras, prácticas y culturas de género-, mediante actuaciones en favor de la empresarialidad femenina de oportunidad.
- 1.11 En el año 2000, con el apoyo de FOMIN y el Banco Mundial, la Fundación Ciudad del Saber (Cds), inició el Acelerador de Empresas de Panamá (AEP). AEP fue creada como

⁵ <http://www.contraloria.gob.pa>

parte de la estrategia de CdS para promover el emprendimiento y la innovación, habiéndose convertido desde entonces en el principal referente institucional y técnico del país en estos campos. Entre los años 2005 y 2012, 2.316 emprendedores nacies y existentes han recibido algún tipo de asistencia técnica y financiera de AEP, 880 de ellos mujeres (38%). La metodología de AEP está basada en un modelo de “embudo” que, en sucesivas etapas y en función del grado de innovación, potencial de escalabilidad y crecimiento, va profundizando el acompañamiento y herramientas de apoyo empresarial a emprendedores y emprendedoras que van cumpliendo con los requisitos para poder pasar a las siguientes etapas de apoyo. En los últimos 7 años un total de 105 negocios lograron cumplir con los requisitos para presentarse al Panel de la aceleradora, 22 de los cuales eran liderados por una mujer. De los 105 negocios presentados al panel, 85 fueron aceptados en el programa de aceleración, siendo 8 de ellos empresas o emprendimientos femeninos.

- 1.12 De la mano de AEP, en 2007 fue creada también la primera red de inversionistas ángeles de Panamá, Venture Club, que busca aportar capital inteligente a emprendimientos de la aceleradora. Hasta la fecha, 10 empresas de la cartera de AEP han levantado financiamiento ángel o capital semilla de la Secretaria Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT), 2 de ellos liderados por mujeres. Por otra parte, AEP ha consolidado en estos años un rol clave en el liderazgo y articulación del ecosistema empresarial panameño, estableciendo distintos tipos de relaciones de colaboración con entidades públicas y privadas vinculadas a estos temas. AEP se ha destacado como voz reconocida a la hora de abordar procesos orientados a la mejora y transformación del ecosistema empresarial panameño.
- 1.13 Los resultados mencionados plantean desafíos importantes a la hora de aumentar el protagonismo de la mujer panameña en el mundo empresarial, tanto en lo relativo a mejorar la cultura emprendedora, como en generar capacidades y habilidades en las mujeres que las motive a emprender en sectores y modelos de negocio de mayor valor agregado. Asimismo, dada la trayectoria de los emprendimientos femeninos visualizada por AEP, se considera relevante la adaptación de metodologías existentes en la aceleradora a las necesidades de las mujeres, la gestión de mecanismos de comunicación y convocatoria adecuados a las necesidades de las mujeres y el énfasis en el desarrollo de habilidades de liderazgo y mentoría.
- 1.14 El posicionamiento de AEP en el ecosistema emprendedor panameño, posibilitará el hecho de que AEP ejerza un papel motor y de liderazgo en la conversión de este ecosistema en uno que sea más incluyente a la participación de las mujeres. Ello mediante una estrategia dirigida específicamente a informar, identificar y sensibilizar sobre las barreras y oportunidades de mejora, capacitar, promover alianzas y acompañar iniciativas que den como resultado que estas organizaciones impulsen activa y eficazmente, como parte de su “core”, el desarrollo de la empresa femenina en Panamá.

B. Beneficiarios del proyecto

- 1.15 Los beneficiarios directos del Proyecto son: (i) Potenciales emprendedoras que buscan desarrollar y hacer crecer una idea de negocios; (ii) Mujeres empresarias que buscan hacer crecer sus negocios ya existentes; (iii) Las empleadas y empleados de las empresas

beneficiarias del Proyecto; (iv) Fundación Ciudad del Saber que habrá desarrollado un modelo integral de promoción del emprendimiento y empresariedad femenina en Panamá y consolidado su papel referente de la inclusión de género dentro del ecosistema empresarial del país; y (v) Algunas instituciones públicas y privadas que forman parte de la red⁶ de Fundación Ciudad del Saber, que recibirán apoyo para el desarrollo de intervenciones que mejoren el grado de conocimiento y/o promuevan un ecosistema favorable al emprendimiento y la empresariedad femenina.

- 1.16 Serán beneficiarias indirectas del proyecto: (i) Las mujeres sensibilizadas e informadas a través de las acciones de difusión, que contribuirán a crear un entorno favorable al emprendimiento femenino en Panamá; y (ii) Las beneficiarias de los programas y servicios prestados por las instituciones del ecosistema empresarial panameño, que crecerán en su número, recibirán una atención más acorde a sus necesidades y se beneficiarán de un mejor acceso a los recursos gestionados por estas organizaciones.

C. Contribución al Mandato FOMIN, Marco de Acceso, y Estrategia BID

- 1.17 En concordancia con los objetivos de FOMIN, el proyecto promueve el desarrollo inclusivo del sector privado enfocándose en el mayor protagonismo de la mujer en este ámbito, lo que genera efectos directos en (i) la reducción de inequidades; (ii) la mejor calidad de vida de las mujeres y sus familias; y (iii) la competitividad y el crecimiento de la economía panameña.
- 1.18 Vinculo a la Agenda. El proyecto contribuye a los objetivos del tópico especial de FOMIN “Empoderamiento Económico de la Mujer”, aprobado en 2012. Asimismo, dentro del Marco de Acceso del FOMIN el proyecto está alineado con las agendas de Incorporación de pequeñas empresas a cadenas de valor (Acceso a Mercados y Capacidades) y “Construyendo Ecosistemas para la Financiación de Emprendedores en Etapas Tempranas” (Acceso a Financiamiento).
- 1.19 Complementariedad con la Estrategia del Banco. La operación es consistente con el Plan Estratégico del Gobierno 2010 – 2014 en cuanto al desarrollo del capital humano del país, con un marcado énfasis en los motores de crecimiento, orientando la capacitación local a las áreas que tendrán el mayor impacto en términos de generación de ingresos y mejora de la calidad laboral; el Plan también contempla la promoción de la educación de calidad y de punta, en condiciones de igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. Por otra parte, la propuesta es consistente con las prioridades del GCI-9 en cuanto a la promoción de la equidad y con los objetivos del programa para el Empoderamiento Económico de la Mujer aprobados por el FOMIN en el año 2012. De conformidad con las prioridades del Banco, género es un tema que se integra y aborda de manera transversal en la formulación de los programas; en este caso, la operación propuesta complementa los objetivos de equidad del sector de Educación incluido en la EBP 2010-2014, con la particularidad en la atención a las necesidades de educación

⁶ Vital Voices Panamá; Ministerio de Comercio e Industrias; Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME); Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA); Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT); Instituto Nacional de la Mujer (INAMU); Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) de la Contraloría de la República; otras instituciones clave del tejido empresarial panameño (Autoridad del Canal de Panamá; Zona Libre de Colón; Agencia Panamá Pacífico, etc.); Cámaras de Comercio; asociaciones empresariales; APEDE; gremios sectoriales; universidades e instituciones financieras.

técnica y desarrollo de capital humano en mujeres que lideran micro y pequeñas empresas.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

El impacto es el desarrollo y crecimiento de negocios liderados y gestionados por mujeres, disminuyendo así la desigualdad entre hombres y mujeres a nivel empresarial, mejorando el desempeño de estas empresas, su acceso a financiamiento, a nuevos mercados el empleo e ingresos. El resultado es contribuir al desarrollo de un ecosistema que promueve estructuradamente la creación y crecimiento de empresas y emprendimientos femeninos, a través un modelo que desarrolla un mecanismo sostenible para promover capacitación a empresarias y emprendedoras, la participación de mujeres en redes empresariales y la generación de conocimiento y capacidades en torno al empoderamiento económico de la mujer en las instituciones que conforman el ecosistema emprendedor panameño.

B. Descripción del Modelo/Solución/Intervención

2.1 El proyecto implementará una doble estrategia de intervención a través de mujeres empresarias, emprendedoras y universitarias (estrategia de focalización) y a través de las organizaciones que componen el ecosistema empresarial panameño (estrategia de transversalización). A través de este Modelo, que aprovecha la experiencia y aprendizajes existentes en la AEP, se fortalecerá el ecosistema emprendedor de Panamá mediante la promoción, creación y crecimiento de empresas lideradas por mujeres empresarias y emprendedoras por oportunidad, tanto en sectores tradicionales como aquellos más dinámicos en la economía panameña, de manera de generar un efecto demostrativo en otras mujeres y jóvenes que visualicen el emprendimiento y la empresarialidad como una fórmula viable de desarrollo. El proyecto contribuirá también a aumentar el conocimiento respecto a la empresarialidad femenina en Panamá, información que actualmente es prácticamente inexistente.

2.2 Para ello, se pondrá en funcionamiento, por una parte, un modelo integral de acompañamiento, mentoría, capacitación y redes de contacto para empresarias y emprendedoras, fortaleciendo el modelo existente en AEP, mediante (i) la adaptación de los procesos de sensibilización e información a las establecimientos universitarios y de mujeres profesionales; (ii) el desarrollo de capacidades con énfasis en la generación de redes y empoderamiento de la mujer; (iii) un acercamiento activo de las empresarias a las oportunidades de negocio. Especial relevancia se asignará a la mejora en el acceso a financiamiento acorde a las necesidades de las empresas y emprendimiento según el ciclo de vida de los proyectos y tipo de negocio. En el caso de iniciativas innovadoras de alto potencial de crecimiento el proyecto profundizará vínculos ya existentes con Senacyt y facilitará el acceso a la red de ángeles inversionistas Venture Club. Para el financiamiento de mipes ya establecidas, se formalizarán alianzas con bancos comerciales, como Bandelta y Centro Financiero Empresarial.

- 2.3 Por otra parte, el proyecto generará mecanismos para la generación de conocimiento, capacidades, compromisos y acciones para el empoderamiento económico de la mujer en las instituciones que conforman el ecosistema emprendedor panameño.
- 2.4 El proyecto trabajará activamente con **empresarias existentes**, cuyas empresas muestren un potencial crecimiento, a través del aprovechamiento de oportunidades de agregación de valor y conexión a redes, que genere un efecto de demostración y movilice el cambio en **emprendedoras de oportunidad**, lo cual se verá potenciado por la evolución del **ecosistema empresarial**, público y privado, hacia una mayor inclusión de género, a partir de una serie de acciones orientadas específicamente a tal fin.

C. Componentes

Componente I: Fortalecimiento y Mejora de Red institucional de apoyo a mujeres emprendedoras y empresarias. (FOMIN: US\$245.000; Contraparte: US\$55.000).

- 2.5 El objetivo del componente es desarrollar conocimiento, habilidades, metodologías, alianzas y nuevas prácticas dentro de las instituciones del ecosistema emprendedor, que faciliten una mayor cobertura de mujeres empresarias y emprendedoras como beneficiarias de los programas de apoyo que gestionan estas entidades y el desarrollo de servicios adaptados a las necesidades específicas de las mujeres. Asimismo el componente busca profundizar el conocimiento de las barreras que enfrenta la mujer panameña para hacer crecer sus negocios y emprender y con ello facilitar la adaptación de metodologías de apoyo en actores del ecosistema emprendedor y promover el desarrollo de políticas públicas.
- 2.6 Las actividades contempladas son: (i) Creación de una unidad especializada, al interior de AEP, de apoyo al desarrollo y crecimiento de empresas lideradas por mujeres y metodología asociada, así como de estímulo y coordinación de actuaciones que propicien una mayor inclusión de género en el conjunto de las estructuras empresariales del país; (ii) Desarrollar estudios que permitan valorar objetivamente la situación actual de las barreras que enfrentan las mujeres en el desarrollo de empresas con potencial de crecimiento, así como el grado y forma en que éstas participan de las decisiones, recursos y beneficios que ofrece el ecosistema empresarial panameño; (iii) Producir estudios de mercado que identifiquen sectores de oportunidad para las mujeres emprendedoras en Panamá (demanda) así como la situación actual de la empresariado femenino de (oferta); (iv) sistematización y transferencia de conocimiento a otros actores del ecosistema emprendedor⁷; (v) Sensibilización, capacitación, formalización de alianzas y acompañamiento a otras entidades para la creación de mecanismos ad-hoc específicamente orientados a mujeres empresarias y emprendedoras.

Componente II: Desarrollo y crecimiento de empresas lideradas por mujeres (FOMIN: US\$799.650; Contraparte: US\$296.500).

- 2.7 El objetivo de este componente es sensibilizar, convocar, capacitar y desarrollar habilidades de mujeres empresarias y emprendedoras para desarrollar negocios con potencial de crecimiento.

⁷ Ministerio de Comercio e Industrias, AMPYME, SENACYT, Cámaras de Comercio, asociaciones empresariales, APEDE, Vital Voices Panamá, banca local, universidades, INEC, etc.

- 2.8 Las actividades principales, a desarrollarse en 3 regiones del país, son: (i) Eventos masivos de sensibilización e información; (ii) Talleres de refuerzo de habilidades emprendedoras, espíritu empresarial e innovación, presenciales y e-learning orientados a mujeres empresarias y potenciales emprendedoras de oportunidad; (iii) Talleres de capacitación en emprendimiento y desarrollo de negocios; (iv) Apoyo personalizado de aceleración y vivero de emprendedoras; (v) Implementación de red y programa de mentoría en levantamiento de capital semilla, inversión ángel, financiamiento bancario, etc., acorde a las necesidades de las mujeres empresarias y emprendedoras; (viii) Creación de una red de mujeres empresarias y directorio de empresas; y (ix) rondas empresariales que faciliten el encuentro, las actividades comerciales, de innovación e inversión entre empresarias, emprendedoras, grandes empresas y otras instituciones

Componente III: Gestión de comunicación y conocimiento. (FOMIN: US\$357.350; Contraparte: US\$218.000).

- 2.9 El objetivo de este componente es fortalecer y sustentar la importancia del rol de la mujer en el desarrollo de la economía del país, comunicar las barreras que enfrenta la mujer panameña para hacer crecer sus negocios y emprender y la forma de contribuir a superarlas, y desarrollar una estrategia de sensibilización que genere un clima favorable al emprendimiento y empresarialidad femenina en Panamá. En el marco del Componente además se sistematizarán las experiencias del proyecto y el modelo de apoyo a mujeres empresarias y emprendedoras.
- 2.10 Las actividades del presente componente son las siguientes: (i) Campaña comunicacional y disseminación de información y conocimiento: (a) campaña en medios en el cual se visibilizarán casos exitosos de empresarialidad y emprendimiento femeninos apoyados por el programa y se pondrá a disposición el conocimiento generado en los estudios de los Componentes I y III; (b) Desarrollo de capítulo Panamá del reporte GEM⁸ Mujer; (c) portal web Canal de Empresarias que además de informar sobre las actividades del proyecto y facilitar la generación de la red de mujeres empresarias y emprendedoras, albergará la plataforma de e-learning, mediante el cual la metodología de asistencia técnica del proyecto se pondrá a disposición de las empresarias y emprendedoras participantes del programa; (d) Directorio de mujeres empresarias que servirá como mecanismo de promoción y visibilidad de las empresas lideradas por mujeres, tanto en el ámbito comercial como en el acceso a financiamiento; (ii) Desarrollo de línea de base y sistema de monitoreo del proyecto; (iii) Modelo de aceleración de AEP sistematizado incorporando consideraciones de género; (iv) Sistematización de experiencias, lecciones aprendidas del programa.

D. Gobernanza del Proyecto y Mecanismo de Ejecución

- 2.11 El proyecto será liderado por Fundación Ciudad del Saber a través de la Aceleradora de Empresas de Panamá. La iniciativa responde al corazón de la estrategia futura de desarrollo organizacional de AEP y del impacto sistémico que busca general en el ecosistema emprendedor panameño, en alianza con otros actores.

⁸ El Reporte GEM (Global Entrepreneurship Monitor) mide, desde 1999, en diferentes países anualmente la actividad emprendedora, aspiraciones y actitudes. El reporte GEM Mujer busca examinar la realidad de la mujer emprendedora en los países, las diferencias existentes con los emprendimientos liderados por hombres y contribuir con ello a la formulación de políticas públicas.

- 2.12 Para el desarrollo del Proyecto, CdS/AEP establecerá una Unidad Ejecutora y la estructura necesaria para que efectiva y eficientemente ejecute las actividades y gestione los recursos de la operación. CdS/AEP también se responsabilizará por someter informes de avance acerca de la implementación del proyecto. Los detalles de la estructura de la Unidad Ejecutora y los requerimientos de los informes de avance se encuentran en el Anexo 7 en los archivos técnicos de esta operación.
- 2.13 Se establecerá una mesa de coordinación entre las instituciones aliadas del proyecto y que forman parte de la Red de CdS, que guiará la toma de decisiones y la incorporación de mecanismos de apoyo al emprendimiento y empresarialidad femenina. A través de la Representación del BID en Panamá, FOMIN formará parte de esta mesa.

E. Sostenibilidad

- 2.14 La sostenibilidad del proyecto una vez finalizada la contribución del FOMIN se asegurará mediante la incorporación permanente en la metodología de intervención de AEP los aspectos relevantes para la incorporación de la mujer en el mundo empresarial, en roles de empresaria y mentoras, reforzando el ecosistema en general. AEP destinará recursos propios a la continuidad del programa y continuará generando alianzas nacionales e internacionales que promuevan la empresarialidad femenina y su rol en la economía del país.

F. Lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones en el diseño del proyecto

- 2.15 Desde el año 2007, FOMIN ha financiado proyectos para promover la empresarialidad femenina en Chile, Jamaica, Colombia y Perú. Basado en estas experiencias, así como en evaluaciones y estudios realizados tanto por el FOMIN como por otros Donantes, la presente intervención incorpora las siguientes lecciones aprendidas: (i) la importancia de generar y recolectar información y datos que permitan evidenciar la situación de inequidad de las empresas lideradas por mujeres a nivel de país, para poder diseñar intervenciones que apoyen a generar mayor oportunidades de crecimiento para estas empresas; (ii) diseñar intervenciones *integrales* que faciliten a las mujeres empresarias servicios de capacitación, apoyo personalizado (mentoring), acceso a entrenamiento, mentoría, redes empresariales y acceso a financiamiento, que esté enfocado no solamente en acceso a crédito sino también en acceso a capital, y que sea adecuado a la etapa de crecimiento en la que la empresa se encuentra; e (iii) incluir en el diseño de las intervenciones actividades para informar, sensibilizar y trabajar en coordinación con las diferentes entidades nacionales públicas y privadas del ecosistema que promueve el desarrollo y crecimiento de las empresas para que generen un clima favorable para el emprendimiento y la empresarialidad femenina.

G. Adicionalidad del FOMIN

- 2.16 Adicionalidad No-financiera. El rol de FOMIN es fundamental en la provisión de un sello de calidad a la iniciativa, dada la trayectoria y experiencia en proyectos de empresarialidad y emprendimiento en la Región. Asimismo FOMIN facilitará la generación de contactos a nivel internacional con otras entidades desarrollando iniciativas similares, siendo un socio estratégico en la transferencia de conocimientos.

2.17 Adicionalidad Financiera. Los recursos financieros de FOMIN son esenciales para permitir la adaptación del actual modelo de AEP a las necesidades de la mujer empresaria y emprendedora y para desarrollar conocimiento y data que sustente la relación entre la equidad de género, empoderamiento económico de la mujer y crecimiento de la economía.

H. Resultado del Proyecto

2.18 El resultado es contribuir al desarrollo de un ecosistema que promueve estructuralmente la creación y crecimiento de empresas y emprendimientos femeninos a través un modelo que desarrolla un mecanismo sostenible para promover capacitación a empresarias y emprendedoras, y generar conocimiento y capacidades a para el empoderamiento económico de la mujer en las instituciones que conforman el ecosistema emprendedor panameño. Los indicadores de resultado serán los siguientes:

- 350 empresarias y emprendedoras reciben acompañamiento personalizado
- 100 empresarias y emprendedoras implementan planes de negocio viables e incorporadas en la AEP
- 40 nuevas empresas lideradas por mujeres formalizadas
- 50 mujeres integran el círculo de mentoras
- 15 socios del proyecto han incorporado aspectos dentro de sus mecanismos de prestación de servicios empresariales que contribuyen a enfocarlos hacia la atención de la mujer empresaria.

I. Impacto del Proyecto

2.19 El impacto es el desarrollo y crecimiento de negocios liderados y gestionados por mujeres, disminuyendo así la desigualdad entre hombres y mujeres a nivel empresarial, aumentando la innovación, el crecimiento económico y el empleo en la economía panameña. Los indicadores son los siguientes:

- 15 mujeres empresarias reciben financiamiento externo (capital emprendedor, semilla o bancario)
- 50 empresas lideradas por mujeres forman parte de la cartera de AEP
- 12 empresas femeninas participantes del programa inician una actividad exportadora o establecen alianzas comerciales con empresas extranjeras instaladas en Panamá
- 20% de incremento anual promedio en ventas de las empresas lideradas por mujeres que forman parte de la cartera de AEP

J. Impacto Sistémico

2.20 El proyecto impactará el ecosistema emprendedor mediante: (i) la creación de un observatorio permanente sobre emprendimiento femenino de oportunidad en Panamá; (ii) la creación de una Comisión especializada para el diseño de instrumentos de financiación semilla orientados a empresarias y emprendedoras; (iii) la presentación a las autoridades de Gobierno de un plan integral de medidas para el fomento del

emprendimiento de la mujer; (iv) la incorporación de enfoque de género e indicadores de género en programas de apoyo a la empresarialidad, de 8 socios del proyecto; (v) 3 instituciones financieras desarrollan productos financieros específicamente orientados a la mujer empresaria.

III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 3.1 Línea de Base. CdS será responsable de recolectar la información de línea de base relevante para reportar los indicadores del Marco Lógico (Anexo I) y de los indicadores clave de las beneficiarias (ver numeral 3.1). La línea de base será levantada durante los tres primeros meses de ejecución del proyecto, con el apoyo de una consultoría externa que, entre otras metodologías, podrá aplicar encuestas, entrevistas, grupos focales, revisión de información secundaria, etc. La empresa consultora a cargo del levantamiento de la línea de base y ficha de indicadores clave de beneficiarias podrá ser la misma a cargo del desarrollo del sistema de seguimiento en Componente 3 y deberá contar con una experiencia mínima de 5 años en el país y el desarrollo de sistemas similares. En adición de esta actividad, también Componente 3 financiará un directorio de mujeres empresarias en Panamá que servirá como línea de base de la actividad empresarialidad mujer al principio del proyecto.
- 3.2 Seguimiento. La agencia ejecutora será responsables por la preparación y reporte al Banco de Informes de Avance del proyecto, a través del Sistema de Reporte de Estado de Proyectos (PSR por sus siglas en inglés), dentro de los 30 días siguientes al vencimiento de cada semestre o con mayor frecuencia, y en las fechas en que el FOMIN determine, informándole a la AE con por lo menos 60 días de anticipación. El AEP usará el sistema de monitoreo desarrollando en Componente 3. El PSR reportará el avance en cuanto a la ejecución del proyecto, cumplimiento de hitos, los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del proyecto, en función a lo indicado en el marco lógico y a otros instrumentos de planificación operativa. Dentro de los 90 (noventa) días después del fin del plazo de ejecución, la Agencia Ejecutora presentará al FOMIN un Informe de Avance del Proyecto Final (PSR Final) en el que se priorizará los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad, hallazgos de la evaluación final, y las lecciones aprendidas. Al final de cada año calendario, junto al PSR del segundo semestre de cada año, la Agencia Ejecutora reportará los indicadores clave de seguimiento de la actividad empresarial y emprendedora de las beneficiarias del programa según lo indicado en los numerales 3.1 y 3.2.
- 3.3 Evaluación. Se prevé desarrollar dos evaluaciones cualitativas: una intermedia y otra final que serán contratadas directamente por el FOMIN. La evaluación intermedia se realizará a los 18 meses del primer desembolso o cuando se haya desembolsado el 50% de los recursos comprometidos, lo que ocurra primero, y deberá contemplar entre otros aspectos: (a) la pertinencia de los componentes y actividades del Proyecto para el logro de los objetivos definidos; (b) una apreciación de los avances experimentados durante la ejecución del Proyecto en función de los indicadores establecidos en el Marco Lógico, Hitos de Desembolso y Reglamento Operativo; (c) los resultados alcanzados en la ejecución de los componentes; (d) las desviaciones en el proceso de ejecución del Proyecto; (e) las lecciones aprendidas durante la ejecución del Proyecto; y (f) las

recomendaciones que, eventualmente, considere necesarias para adecuar la ejecución del Proyecto para alcanzar sus metas definidas. Sobre la base de los informes de progreso y de la evaluación intermedia, CdS/AEP y el equipo del Proyecto determinará si el Proyecto debe continuar, ser ajustado, reestructurado o, eventualmente, cancelado en forma parcial o total.

- 3.4 La evaluación final del proyecto será realizada a los 36 meses de ejecución del proyecto o una vez que se haya desembolsado el 90% de los recursos del FOMIN, lo que ocurra primero. Además de responder a temas relacionados con el desempeño operacional del proyecto, también proveerá lecciones aprendidas y recomendaciones para futuras implementaciones similares en el tema de empresariedad mujer en Panamá, y a lo largo de la región, que se diseminarán a un público abierto para beneficio de todos los interesados. Dando que el proyecto es un modelo de intervención innovador y aún no probado en ALC, parecería ser el medio más óptimo para alcanzar el impacto y resultados deseados. Se espera que puede estrechar la brecha de conocimiento en el mercado emprendedor de ALC. La evaluación final van retroalimentar en los estudios realizados en Componente 3.

El Proyecto no contempla la realización de una evaluación de impacto.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de USD 2.429.700, de los cuales USD 1.694.000 (68%) serán aportados por el FOMIN y USD 735.700 (32%) de la contraparte. El período de ejecución será de 36 meses y período de desembolsos será 42 meses.

Componentes	FOMIN	Contraparte	Total
Componente 1 Fortalecimiento y mejora de una red Institucional	245.000	55.000	300.000
Componente 2 Implementación de asistencia técnica y desarrollo de redes de mujeres emprendedoras	799.650	296.500	1.096.150
Componente 3 Gestión de conocimiento y estrategia de comunicación	357.350	218.000	575.350
Administración	87.000	151.200	238.200
Evaluaciones	40.000	0	40.000
Auditoria y Revisiones Ex post	25.000	0	25.000
Contingencias	20.000	15.000	35.000
Sub-total	1.574.000	735.700	2.309.700
% de Financiamiento	68	32	100
Cuenta Evaluación de Impacto)	80.000	0	80.000
Cuenta de Agenda	40.000	0	40.000
Gran Total	1.694.000	735.700	2.429.700

V. AGENCIA EJECUTORA

A. Organismo Ejecutor

- 5.1 La Fundación Ciudad del Saber, a través del Acelerador de Empresas de Panamá, será Agencia Ejecutora de este proyecto y firmará el convenio con el Banco. AEP fue creada en el año 2000 como parte de la estrategia de promoción del emprendimiento y la innovación de CdS. Desde su creación CdS ha recibido apoyo financiero y técnico internacional de FOMIN, Banco Mundial y la Unión Europea.
- 5.2 Historia de la Fundación: Panamá logró su plena soberanía gracias a los Tratados Torrijos-Carter (1977), que suponían la devolución a Panamá de la soberanía sobre el Canal interoceánico y de las áreas adyacentes que estaban bajo el control de Estados Unidos, un total de 1.432 kilómetros cuadrados. En parte de esos terrenos, donde estaban ubicada originalmente la base militar Clayton de USA se entregaron en comodato para acoger a la Fundación Ciudad del Saber, entidad sin ánimo de lucro, constituida legalmente en 1995.
- 5.3 Actualmente, CdS es uno de los centros más innovadores de la Región en la cual se han instalado decenas de organizaciones públicas y privadas de ámbitos como las Tecnologías de la Información, Biociencias, Gestión Ambiental, Desarrollo Humano y Gestión Empresarial⁹.
- 5.4 **Acelerador de Empresas de Panamá “Don Alberto Motta”**. El Acelerador de Empresas de Panamá nace como parte de la estrategia de la Fundación Ciudad del Saber de fomentar el emprendimiento y la innovación. Es un centro que promueve la creación y el desarrollo de empresas innovadoras de proyección internacional, y la transformación de empresas existentes para impulsarlas a que den un salto competitivo, en un ambiente dinámico en el que puedan proporcionar un servicio y soporte en un ambiente de negocios que les permita crecer y tener éxitos. Lo anterior se logra mediante una oferta de servicios integral en ámbitos administrativos, técnicos, “coaching” y acceso a redes de colaboración y de negocios. La AEP fue inaugurada en mayo del año 2000 con el nombre de “Incubadora de Empresas de Panamá (IDEP) “Don Alberto Motta”, pasando el año 2002 a llamarse Acelerador Tecnológico Empresas de Panamá, ya con un modelo de incubación formal. En el 2007 se propuso y aprobó cambiarle el nombre a Acelerador de Empresas de Panamá (AEP), para no limitar la incubación a modelos de empresas de alta tecnología.
- 5.5 La Junta Administradora del AEP está formada por empresarios de reconocido prestigio y experiencia que desempeñan un importante papel en el funcionamiento de estas redes, que incluyen además a un grupo de empresarios que se desempeñan como mentores e inversionistas de los emprendimientos.
- 5.6 La AEP mantiene además alianzas estratégicas con empresas que apoyan empresarialmente a los emprendimientos. Ha organizado cinco Foros de Ángeles

⁹ El detalle de entidades públicas, privadas y de la sociedad civil que se encuentran ubicadas en CdS puede encontrarse en www.ciudadelsaber.org

Inversionistas, donde se han presentado 11 emprendimientos, de los cuales 5 han recaudado 1.5 millones de dólares en inversiones.

- 5.7 En sus años de operación, AEP impulsó la creación de la “Red de Inversionistas Angeles de Panamá” habiendo las empresas apoyadas por AEP han creado algo más de 300 empleos directos registrado 5 patentes internacionales.
- 5.8 El proyecto se alinea totalmente con el quehacer y misión institucional de: (i) Acompañar la creación y desarrollo de empresas dinámicas, adaptadas a las necesidades de la época, proporcionando servicios y soporte a través de un ambiente de negocios que les permite crecer y tener éxito; (ii) Orquestar elementos apropiados del Ecosistema de Negocios que ayuden a la generación de empresas, poniendo especial énfasis en la gestión de redes atingentes a cada etapa de los emprendimientos, como elemento esencial para la ocurrencia de todos los demás; (iii) Ser el enlace moderno entre el talento, la tecnología, el capital y el know-how; con el cual se apoya a la gestación de nuevas empresas que contribuyan al desarrollo sostenible de sus comunidades; y (iv) apoyar el desarrollo de empresas basadas en ideas innovadoras con una oferta de valor agregado y plan de desarrollo.
- 5.9 AEP cuenta con un equipo humano permanente de 8 personas y el apoyo administrativo y financiero institucional de CdS.

VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 Un revés en la tendencia positiva de la economía del país, derivada de la actual turbulencia internacional, podría afectar la disponibilidad de financiamiento para nuevos negocios. Esta es una situación difícil de mitigar por parte del proyecto, pero de baja probabilidad de ocurrencia dada la robustez mostrada por la economía panameña en los últimos años.
- 6.2 Resistencia e inercia cultural del sector empresarial que pueda provocar la permanencia de la mujer empresaria en sectores tradicionales de bajo potencial de crecimiento. Este riesgo será mitigado mediante las acciones de sensibilización y comunicación que destacarán mujeres cuyos casos sirvan para generar modelos de rol del proyecto y el trabajo de capacitación a otros actores relevantes del ecosistema.
- 6.3 No hay suficiente interés por parte de las mujeres empresarias y emprendedoras por participar del proyecto. Este riesgo se mitiga por el posicionamiento de CdS como líder del ecosistema emprendedor panameño que asegura una amplia capacidad de convocatoria.
- 6.4 Las instituciones del ecosistema emprendedor en Panamá no desarrollan acciones tendientes a facilitar la empresarialidad y emprendimiento femenino. Este riesgo se mitiga por las acciones de sensibilización y capacitación que desarrollará el proyecto con un conjunto de entidades relevantes del ecosistema.

VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 De conformidad con la Política de Medio Ambiente y Salvaguardias (OP-703), la operación fue clasificada en la Categoría "C". Las actividades que se financiarán a través del Proyecto serán principalmente actividades de asistencia técnica, por lo que se espera que no se produzcan impactos ambientales y sociales negativos.

VIII. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 8.1 Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios. La Agencia Ejecutora se comprometerá a los arreglos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones, y gestión financiera especificados en el Anexo 8.

IX. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 9.1 Acceso a la información. El proyecto no tiene consideraciones especiales respecto a las Políticas de Acceso a la información del Banco.