

PÚBLICO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**PANAMÁ**

**PLAN DE OPERACIONES**

**PLAN DE ACCIÓN Y ESTRATEGIA PARA LA CIUDAD DEL SABER**

**(TC-98-08-00-PN)**

**13 DE NOVIEMBRE 1998**

## ÍNDICE

	<u>Página</u>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	
I. ANTECEDENTES . . . . .	1
II. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN . . . . .	3
III. PLAN DE EJECUCIÓN PROPUESTO . . . . .	5
IV. ESTRATEGIA DEL BANCO . . . . .	5
V. PRINCIPALES ASPECTOS, BENEFICIOS Y RIESGOS . . . . .	5
VI. COSTO Y FINANCIAMIENTO . . . . .	6
VII. RECOMENDACIÓN . . . . .	7
VIII. CERTIFICACIÓN . . . . .	7

**LISTA DE APÉNDICES**

Proyecto de resolución

## INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL PROYECTO

### **Para la preparación:**

1. Estatutos y reglamento de la Fundación
2. Decreto-ley No. 6 de 1998
3. Estudio de factibilidad de AED, 1996
4. Informe de la UNESCO, 1996
5. Informe de la UE, 1996
6. Cartas de interés recibidas por la Fundación

### **Para la ejecución:**

Términos de referencia

**SIGLAS Y ABREVIATURAS**

AED	Academy for Educational Development
ARI	Autoridad Regional Interoceánica
UE	Unión Europea
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

## PLAN DE ACCIÓN Y ESTRATEGIA PARA LA CIUDAD DEL SABER

(TC-98-08-00)

### RESUMEN EJECUTIVO

**SOLICITANTE:** Gobierno de Panamá

**FINANCIAMIENTO:** Fondo Japonés para Servicios  
de Consultoría US\$750.000  
Financiamiento local de  
contrapartida US\$100.000  
Total: US\$850.000

**PLAZOS Y** Plazo de ejecución: 6 meses  
**CONDICIONES** Período de desembolso: 12 meses  
**FINANCIERAS:**

**OBJETIVOS:** La cooperación técnica propuesta tiene por objeto financiar actividades destinadas a asistir a la Fundación Ciudad del Saber (la Fundación) a formular un plan de acción y una estrategia para el período inmediato, así como a más largo plazo. Basado en evidencias muy concretas de la demanda, el plan de acción proporcionará a la Fundación una estrategia factible para realizar inversiones, identificar fuentes de ingresos, definir bienes y servicios, organizarse para ello, y comercializar los bienes y servicios.

**DESCRIPCIÓN:** La cooperación técnica prevé contratar a una importante firma de consultores para llevar a cabo los estudios y análisis conducentes a un plan de acción y estrategia que puedan ser llevados a cabo rápidamente por la Fundación Ciudad del Saber. El plan de acción incluirá: (i) la identificación de la oferta de servicios de ciencia y tecnología, así como de la demanda efectiva (instituciones y empresas privadas) y el contexto latinoamericano de ciencia y tecnología; (ii) la definición de una estrategia completa de comercialización; (iii) la definición del programa de inversiones destinado a actualizar y adaptar establecimientos militares para usos científicos y educacionales (sobre la base de la demanda prevista); (iv) una evaluación de los efectos ambientales y sociales de la puesta en práctica del programa de inversiones; (v) recomendaciones sobre los puntos clave para la estrategia de negociación con las partes interesadas en iniciar operaciones en la Ciudad del Saber; (vi) el diseño de un plan

financiero viable que tenga por objeto hacer que la Fundación llegue a ser autosostenible dentro del período de 10 años acordado con el gobierno; (vii) la definición y redacción de toda la documentación legal (contratos, acuerdos de arrendamiento, licitaciones, etc.) necesaria para contratar las operaciones prototipo; (viii) la determinación de que el proyecto propuesto sería aceptable en términos económicos para Panamá, incluida su contribución al PNB en reemplazo de los ingresos perdidos como consecuencia de la terminación de la presencia estadounidense en la antigua Zona del Canal de Panamá; (ix) una recomendación sobre la estructura de organización que la Fundación adoptaría para la exitosa puesta en práctica del proyecto; y (x) recomendaciones sobre los instrumentos y sistemas para la vigilancia de la ejecución del proyecto y la evaluación de las actividades de la Fundación.

**ANÁLISIS AMBIENTAL  
Y SOCIAL:**

En su reunión del 25 de septiembre de 1998, CESI/TRG analizó el perfil de cooperación técnica y recomendó que no se realizara acción ulterior. El plan de acción analizará y contendrá recomendaciones acerca del impacto ambiental y social. Específicamente, los consultores investigarán la forma en que la ejecución del plan de acción pudiera perturbar, si es que lo hace, la pureza del aire, los suelos y el agua, o la fauna. También describirá la forma en que el plan de acción probablemente promueva y difunda la aplicación de "tecnologías inofensivas" e incluirá también una descripción de la forma en que dicho plan incrementará la conciencia y la activa participación de la población en general, incorporando consideraciones ambientales en los sistemas de educación formal e informal.

**BENEFICIOS:**

El programa de investigación de la CT se estructurará de manera que pueda determinarse, en términos inequívocos, la demanda potencial de servicios de la Fundación. La CT propuesta producirá beneficios a corto y largo plazos. En el corto plazo (6 meses), la CT conduciría a una sólida estrategia de inversión y comercialización, que incluiría la identificación de ventajas competitivas. A largo plazo, permitirá a la Fundación generar tasas de rentabilidad aceptables, así como sólidos lineamientos para la producción panameña y regional de bienes y servicios competitivos basados en conocimientos, que puedan ser vendidos en los mercados mundiales, cada vez más dependientes de la ciencia y la tecnología.

**RIESGOS:**

Los principales riesgos derivan del carácter innovador de este tipo de proyectos. Además, en

Panamá existe una considerable falta de antecedentes en materia de trabajos, investigaciones e innovaciones tecnológicas basadas en la ciencia. Sin embargo, la novedad y la ausencia de grupos de interés arraigados que se relacionen con la ciencia y la tecnología probablemente faciliten el surgimiento de las condiciones necesarias para captar los mejores recursos humanos y físicos externos dentro de un sistema bien concebido de alianzas estratégicas.

**ESTRATEGIA DEL  
BANCO PARA EL  
SECTOR Y EL PAÍS:**

La estrategia del Banco para el país se basa en cuatro metas generales: (i) difusión de los beneficios de las políticas sociales a un mayor número de personas; (ii) estímulo del desarrollo sostenible; (iii) promoción del crecimiento económico; y (iv) fortalecimiento de la tecnología y difusión del conocimiento. En consecuencia, resulta esencial que la Fundación cuente con un sólido plan de acción basado en un conjunto de insumos adecuadamente investigados, estructurados y coordinados, que puedan garantizar tales contribuciones en la mejor forma posible. La operación también concuerda con el proyecto de estrategia sectorial del Banco en materia de ciencia y tecnología, que propone que los programas que se lleven a cabo en este sector deben estar determinados por la demanda de servicios de ciencia y tecnología, y concentrados en las ventajas comparativas para la determinación de alianzas estratégicas.

**CONDICIONES  
CONTRACTUALES  
ESPECIALES:**

Ninguna.

**EXCEPCIONES A LA  
POLÍTICA DEL  
BANCO:**

Ninguna.



## I. ANTECEDENTES

- 1.1 Los Acuerdos Torrijos-Carter de 1977, suscritos entre los Estados Unidos de América y la República de Panamá, establecieron un marco de acción para la devolución gradual de tierras e infraestructura que permanecían bajo la jurisdicción de los Estados Unidos para el uso y la protección del Canal de Panamá. El Gobierno de Panamá ya ha recibido una parte considerable, de todas las tierras, recursos hidrográficos e infraestructura (incluidas las bases militares) necesarios para la administración, la operación y la defensa del Canal de Panamá y para el mediodía del 31 de diciembre de 1999 recibirá el resto.
- 1.2 Entre los inmuebles se incluye el "Colegio del Canal de Panamá" y otros establecimientos educacionales construidos para educar a los miles de dependientes de los miembros de las fuerzas armadas estadounidenses destacadas en Panamá desde que el Canal inició sus operaciones a fines del siglo pasado. Entre estas estructuras también figuran marinas, puertos, teatros, boleras, amplias instalaciones recreativas, canchas de golf, dormitorios y unas 4.000 unidades de vivienda. Todos los inmuebles y establecimientos están contenidos en lo que era la Zona del Canal de Panamá, y la mayoría están situadas en las entradas del Canal en los Océanos Atlántico y Pacífico.
- 1.3 Con el fin de administrar y encontrar usos económicamente adecuados para estos recursos, el gobierno creó la Autoridad de la Región Interoceánica (ARI). Una oportunidad considerada estratégica por la ARI es la de complementar los esfuerzos latinoamericanos por mejorar la difusión y el acceso a las tecnologías de base científica que son necesarias para competir eficazmente en los mercados mundiales de la actualidad. Con ese fin, el sector privado y los medios académicos propusieron la creación de un centro internacional de excelencia en tecnología, con fines estratégicos específicos. De esta manera surgió el Proyecto "Ciudad del Saber".
- 1.4 Para llevar a cabo el proyecto, en 1995 se constituyó la Fundación Ciudad del Saber (la Fundación) que fue registrada legalmente el 3 de febrero de 1997. La Fundación, como organización privada sin fines de lucro, tiene a su cargo la administración estratégica y la operación del Proyecto Ciudad del Saber. A principios de 1998, el gobierno donó a la Fundación 120 hectáreas de tierras y edificios ubicados en Fort Clayton, que estarán listos para ser utilizados a mediados de 1999. El proyecto ha sido concebido como un centro latinoamericano de innovación, adaptación de tecnologías (investigación y desarrollo), e investigación y educación académica. La Fundación está dirigida por una Junta Directiva. Dicha junta está integrada por representantes de los sectores académico, empresarial, laboral y gubernamental, y está regida por un estatuto y un reglamento. La Fundación puede recibir donaciones

privadas y públicas, y entre otras cosas, tiene a su cargo la realización de actividades de recaudación de fondos para el cumplimiento del objetivo de la Ciudad del Saber. El principal cometido de la Fundación es promover y establecer centros de educación, investigación y desarrollo en los campos de la ciencia, la tecnología, aspectos humanísticos y culturales, transferencia de conocimientos para propósitos y programas productivos (parques tecnológicos), y parques temáticos recreativos destinados a alcanzar los mayores niveles de excelencia en sus actividades.

- 1.5 El 27 de agosto de 1996, la Academia para el Desarrollo Educacional (Academy for Educational Development - AED, de Washington, D.C.) completó un estudio de factibilidad para la Fundación. Posteriormente, en ese mismo año, la UNESCO emitió un informe titulado "Hacia un plan estratégico para la Ciudad del Saber". Estos dos estudios concluyen que el proyecto propuesto, es decir, la creación de la Ciudad del Saber, parece viable en términos de los factores estimados de oferta y demanda. El informe de la AED señala que el proyecto propuesto es financieramente y económicamente viable. Hasta la fecha, varias partes interesadas se han puesto en contacto por su propia iniciativa con la Fundación. Algunas instituciones han demostrado un vivo interés en participar en la Ciudad del Saber, y algunas de ellas ya han celebrado acuerdos de arrendamiento a corto plazo con la Fundación. Sin embargo, el gobierno reconoce que existe una urgente necesidad de formular un marco estratégico para la ejecución del mandato global conferido a la Fundación Ciudad del Saber.
- 1.6 La Fundación suscribió un contrato con el gobierno, como lo establece el Decreto-ley No. 6 del 10 de febrero de 1998, en virtud del cual, la Fundación está obligada a llevar a cabo el proyecto. El proyecto, que tiene como propósito cumplir los objetivos de la Fundación, ha sido denominado Ciudad del Saber. A partir de la fecha del Decreto-ley, la Fundación tiene dos años para iniciar la ejecución del proyecto con la meta de convertirse en entidad autosostenible en el término de diez años. Este período coincide con la transferencia de la base militar de Clayton. El concepto de la Ciudad del Saber se basa en los siguientes componentes sinérgicos:
  - a. Parque de Tecnología e Innovación: destinado a estimular la estrecha cooperación e integración de las investigaciones con pequeñas y medianas empresas, concentrándose inicialmente en campos que aprovechen las ventajas competitivas del entorno local de Panamá.
  - b. Componente de investigación y desarrollo de tecnología: destinado a promover actividades de investigación llevadas a cabo por científicos nacionales e internacionales, en los campos de las ciencias aplicadas.

- c. Componente académico: destinado a establecer la educación y el conocimiento como elementos clave para promover el desarrollo de la región latinoamericana. Se espera que este componente se concentre en el nivel de posgrado, y quede configurado en el contexto de la educación continua.
  - d. Foro: destinado a crear un lugar permanente para llevar a cabo seminarios y conferencias internacionales, que cubrirían todos los campos relacionados con la educación y la investigación, con especial énfasis en humanidades, y los aspectos culturales y científicos.
- 1.7 Por su parte, el Gobierno de Panamá se obliga a transferir a la Fundación, sin cargo, una dotación de tierras constituida por 120 hectáreas ubicadas en Fort Clayton. El gobierno declara que la Fundación es una institución exenta de impuestos y derechos, con el único objetivo de desarrollar los componentes mencionados. También confiere un régimen migratorio especial a quienes participen en la Ciudad del Saber.
- 1.8 En julio de 1997, una asistencia técnica de la Unión Europea (UE) concluyó que existe la posibilidad de desarrollar un Parque de Tecnología e Innovación en la Ciudad del Saber. Un segundo equipo de consultores tendrá a su cargo (durante los años 1999 y 2000) la preparación de una propuesta para un parque de tecnología e innovación y la identificación de la demanda europea para el mismo. Los planes de la UE no incluyen la identificación de la demanda y la oferta globales, ni contemplan el marco global de organización requerido. Incluyen, sin embargo, un análisis financiero de los recursos que podrían requerirse para poner en práctica su diseño de un parque de tecnología e innovación. Los trabajos realizados por el equipo serán proporcionados a la empresa consultora japonesa que se haga cargo del plan de acción.

## II. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN

- 2.1 La cooperación técnica (CT) propuesta tiene por objeto financiar actividades destinadas a asistir a la Fundación Ciudad del Saber (la Fundación) en la formulación de un plan y estrategia comercial para el futuro inmediato y a más largo plazo. Se contratará una empresa consultora para llevar a cabo los análisis concretos y prácticos para captar una porción adecuada del mercado de conocimientos. El plan de acción proporcionará a la Fundación una estrategia factible para realizar inversiones, identificar fuentes de ingresos, definir bienes y servicios a la luz de la demanda internacional estimada, organizarse para ello, y comercializar dichos bienes y servicios.

2.2 El plan incluirá:

- (i) la identificación de información muy concreta y específica acerca de la oferta de servicios de ciencia y tecnología, así como de la demanda existente y potencial (instituciones y empresas privadas); y un perfil del mercado latinoamericano de ciencia y tecnología;
- (ii) la definición de una estrategia integral de comercialización;
- (iii) la definición de un programa de inversiones destinado a actualizar y adaptar establecimientos militares a usos científicos y educacionales, incluida la formulación de planes de inversión acordes con la demanda prevista;
- (iv) una evaluación del impacto ambiental y social de la ejecución del programa de inversiones;
- (v) recomendaciones sobre los puntos clave de la estrategia de negociación frente a las partes interesadas en la iniciación de las operaciones de la Ciudad del Saber;
- (vi) el diseño de un plan financiero viable que tendría por objeto hacer que la Fundación llegue a ser autosostenible dentro del período de diez años acordado con el gobierno;
- (vii) la definición y redacción de toda la documentación legal (contratos, acuerdos de arrendamiento, licitaciones, etc.) necesaria para contratar las operaciones específicas;
- (viii) la determinación de que el proyecto propuesto sería aceptable en términos económicos para Panamá, incluida su contribución al PNB como reemplazo de los ingresos perdidos debido a la terminación de la presencia estadounidense en la anterior Zona del Canal de Panamá;
- (ix) la recomendación de la configuración institucional que debería adoptar la Fundación para la exitosa ejecución del proyecto; y
- (x) la recomendación de instrumentos y sistemas para la vigilancia de la ejecución del proyecto y la evaluación de las actividades de la Fundación.

### III. PLAN DE EJECUCIÓN PROPUESTO

- 3.1 El Banco, a través de la División de Programas Sociales (RE2/SO2), tendrá a su cargo la selección y la contratación de la empresa consultora japonesa que elaborará el plan de acción. Las actividades de contratación y supervisión serán coordinadas con la Fundación y la Representación en Panamá.
- 3.2 La Fundación actuará como contraparte local en el suministro de información oportuna, entrevistas con partes interesadas locales y funcionarios del gobierno. La Fundación proveerá espacio de oficina para los consultores que trabajarán en el proyecto, así como la coordinación de la documentación y los archivos que se generarán a través de la ejecución. La Fundación también participará en acontecimientos internacionales clave - requeridos en la estrategia - para asistir en la comercialización de la Ciudad del Saber.
- 3.3 Por su parte, la empresa consultora elaborará informes de progreso por escrito para el Banco, que a su vez los analizará regularmente en consulta con la Fundación (y su Junta Directiva), para asegurar que el proyecto se mantenga dentro de los lineamientos establecidos y satisfaga las expectativas de la Fundación.

### IV. ESTRATEGIA DEL BANCO

- 4.1 La estrategia del Banco para el país se basa en cuatro metas generales: a) la difusión de los beneficios de las políticas sociales a un mayor número de personas; b) el estímulo del desarrollo sostenible; c) la promoción del crecimiento económico, y d) el fortalecimiento de una gestión gubernamental responsable. La Ciudad del Saber contribuirá significativamente al logro de cada una de estas metas a través de la investigación, la transferencia de tecnología y la difusión de conocimientos. En consecuencia, es esencial que la Fundación cuente con un sólido plan de acción basado en un conjunto de insumos bien estudiados, estructurados y coordinados, que pueda garantizar tales contribuciones.

### V. PRINCIPALES ASPECTOS, BENEFICIOS Y RIESGOS

- 5.1 La cooperación técnica (CT) propuesta generaría beneficios a corto y largo plazos. En el corto plazo (6 meses), esta cooperación conduciría a una sólida estrategia de inversión y comercialización, que incluiría la identificación de las ventajas competitivas. También sentaría las bases para que la Fundación procurase nuevo financiamiento. En el largo plazo, permitirá que la Fundación

genere tasas aceptables de rentabilidad, así como lineamientos más firmes para la provisión de una base para el acceso panameño y regional al respaldo basado en conocimientos para productos competitivos que puedan venderse en los mercados mundiales, cada vez más dependientes de la ciencia y la tecnología.

- 5.2 La CT propuesta también sentaría las bases para la desarrollo de alianzas estratégicas internacionalmente coordinadas entre importantes grupos económicos y de ciencia y tecnología. La correspondiente sinergia y competitividad estimulará otros esfuerzos destinados a incrementar los niveles de conocimientos y educación, incrementando de esa manera el crecimiento económico y aliviando la pobreza.
- 5.3 Los principales riesgos se derivan del carácter innovador de la CT, que constituye un nuevo tipo de proyecto sin suficiente experiencia previa sobre la cual basarse. Además, la considerable falta de experiencia anterior de Panamá en materia de actividades tecnológicas, investigaciones o innovaciones basadas en la ciencia, no permite analizar tendencias. Sin embargo, la novedad y la ausencia de grupos arraigados de intereses vinculados a la ciencia y la tecnología, probablemente facilite el surgimiento de las condiciones necesarias para atraer los mejores recursos humanos y físicos externos dentro de un sistema bien concebido de alianzas estratégicas. De hecho, eso es lo que se espera que surja del plan de acción. Además, puede suceder que aún no estén dadas las condiciones para el tipo de Ciudad del Saber contemplado por la Fundación, lo que conduciría a bajas tasas de rentabilidad sobre las inversiones. El plan de acción debe recomendar alternativas para los recursos encomendados a la Fundación, que le permitan reevaluar y ajustar su objetivo durante la fase de ejecución.

## VI. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 6.1 El costo total de la operación propuesta asciende a US\$850.000, de los cuales US\$750.000 serán financiados por el Banco con cargo al Fondo Japonés para Servicios de Consultoría, y US\$100.000 serán aportados en especie por la entidad beneficiaria.

CATEGORÍA PRESUPUESTARIA	FJC	LOCAL	TOTAL	%
<b>EJECUCIÓN DEL PROYECTO</b>				
1. Servicios de consultoría	260.000	28.000	288.000	33,88
2. Apoyo	70.000	48.500	118.500	13,94
3. Gastos generales	308.000		308.000	36,24
4. Viajes	46.000	23.500	69.500	8,18
<b>SUBTOTAL</b>	<b>684.000</b>	<b>100.000</b>	<b>784.000</b>	<b>92,94</b>
5. Auditoría externa	25.000		25.000	2,94
6. Gastos varios	41.000		41.000	4,83
<b>TOTAL</b>	<b>750.000</b>	<b>100.000</b>	<b>850.000</b>	<b>100,00</b>

## VII. RECOMENDACIÓN

- 7.1 La División de Programas Sociales (RE2/SO2), por la responsabilidad básica y técnica que asume por esta cooperación técnica, recomienda la aprobación y la utilización de recursos provenientes del Fondo Japonés para Servicios de Consultoría (FJC) para financiar las actividades descritas en esta propuesta.

\_\_\_\_\_  
Lionel Y. Nicol, Jefe/RE2/SO2

\_\_\_\_\_  
Fecha

## VIII. CERTIFICACIÓN

- 8.1 Certifico la disponibilidad de recursos del Fondo Japonés para Servicios de Consultoría hasta un monto de US\$750.000 (setecientos cincuenta mil dólares de los Estados Unidos) para financiar las actividades descritas y presupuestadas en el presente Plan de Operaciones.

\_\_\_\_\_  
Takeo Shinde, RE1/CEP

\_\_\_\_\_  
Fecha

**PROYECTO DE RESOLUCION**

**PANAMA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN PLAN DE  
NEGOCIOS Y ESTRATEGIA PARA LA CIUDAD DEL SABER**

**El Directorio Ejecutivo**

**RESUELVE:**

1. Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Japonés para Servicios de Consultorías, proceda a formalizar el convenio o los convenios que sean necesarios con la Fundación “Ciudad del Saber” y a adoptar las demás medidas pertinentes para financiar un plan de negocios y estrategia para la “Ciudad del Saber”, de acuerdo con el plan de operaciones a que se refiere el Documento AT-\_\_\_\_\_.
2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$750.000 con cargo a los recursos del Fondo Japonés para Servicios de Consultorías.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.