



Project Completion Report



Apoyo Implementación Centro Ciencia,
Tecnología e Inovacion
PANAMA
Project Number: PN0134
Loan: 1273/OC-PN

Impreso en : 2005-12-16 09:55:23

PCR

PN-0134 – Resumen Ejecutivo

Antecedentes

Las áreas revertidas a Panamá por los tratados Torrijos-Carter de 1977 (celebrado entre la República de Panamá y los Estados Unidos de América) incluyeron a la Base Militar del Fuerte Clayton –con 120 hectáreas de edificios, lugares de esparcimiento, parques y otras facilidades. Con la idea de aprovechar la emergente economía globalizada basada en conocimientos, el Gobierno de Panamá accedió a un Proyecto planteado por ciudadanos destacados del sector privado de crear una Ciudad del Saber. La idea era aprovechar la infraestructura instalada para crear mucho más que una ciudad universitaria, sino un centro de excelencia para el intercambio y creación de conocimientos útiles para el desarrollo económico y social.

Hacia estos fines se creó la Fundación Ciudad del Saber. La Fundación contrató los servicios de la Academy for Educational Development (AED, Washington D.C.) para elaborar un estudio de factibilidad en agosto de 1996. Más tarde ese mismo año la UNESCO produjo un informe titulado “Hacia un Plan Estratégico para la Ciudad del Saber”. Estos dos estudios concluyeron que el Proyecto propuesto de crear una Ciudad del Saber era viable en términos de los factores de oferta y demanda analizados. El Proyecto se concibió como un centro Latinoamericano para la innovación, investigación y desarrollo, transferencia de tecnologías y educación especializada.

La Fundación acordó un contrato con la nación (Decreto-Ley No. 6 de febrero 10, 1998) por el cual la Fundación se obligaba a llevar a cabo dicho proyecto. El Gobierno de Panamá, por su lado, se comprometía a transferir una dote de terreno consistente en 120 hectáreas ubicadas dentro del Fuerte Clayton a la Fundación del Saber sin cargo alguno. Se declaró a la Fundación como una institución libre de impuestos o gravámenes, y cuyo único objetivo era desarrollar los componentes identificados del Proyecto.

Obsérvese que la propuesta era altamente retadora porque normalmente se empieza chico y se crece. Acá se inició con 120 hectáreas urbanizadas y con numerosos y espaciosos edificios que había que mantener y mercadear –solamente cortar la hierba cuesta cerca de US\$ 10,000 mensuales. A pesar de los varios estudios de factibilidad que la Fundación ya poseía para evaluar la conveniencia de crear un parque tecnológico y recintos académicos en Panamá, no existía una ruta crítica ni plan de negocios que sirvieran de base para definir las inversiones mínimas, ni una organización efectiva, ni tampoco una plan de mercadeo especializado para los fines buscados.

Por tanto, la Fundación solicitó apoyo técnico al Banco para definir su mapa de ruta. El Banco respondió con una cooperación técnica por US\$750,000.00 del Fondo de Japón para diseñar, por expertos, un Plan de Negocios y Estrategia. En base a los resultados de estos estudios y diálogos se formuló el préstamo bajo consideración en este documento: “Programa de Respaldo al Establecimiento de un Centro Superior de Ciencia, Tecnología e Innovación en Panamá” (PN-0134). Este es el primer Préstamo de Innovación y Aprendizaje que el Banco implementó y que recién terminó en setiembre del 2005.

Objetivos y componentes

El objetivo general fue crear las condiciones mínimas para el desarrollo sostenible de la Ciudad del Saber en un momento crítico –su ubicación en las 120 hectáreas del antiguo Fuerte Clayton.

Los objetivos específicos fueron:

- (a) Diseño e implementación de una nueva organización de estilo empresarial (US\$ 540.000);
- (b) Elaboración de un plan de comercialización amplio y dinámico (US\$1.160.000); y,
- (c) La renovación y actualización de instalaciones de tecnología de información, a fin de prestar servicios de calidad (US\$ 1.190.000).

Resultados

Sostenibilidad: El Proyecto logró apoyar la transformación de una vasta ex base militar en una inversión sostenible para la generación y difusión de conocimientos. Se verificó que la Ciudad del Saber cubre sus gastos y está en claras vías de auto-sostenibilidad. Como resultado de la revisión de las gestiones 2001-2005 se evidenció que a partir del 2003 obtuvo una utilidad de US\$ 790,3 miles, y en el 2004 una utilidad de US\$ 28.6 miles. De enero 2005 hasta el 30 de junio 2005 se observó un déficit de US\$ 94.1 miles, que tiene su origen en las deudas que el Gobierno de Panamá tiene con CdS, por el alquiler varios edificios. Sin embargo, la Ciudad del Saber y el Gobierno de Panamá han acordado un plan de pago de esta deuda, de manera tal que se prevé que el flujo negativo será prontamente subsanado y no afectará el desenvolvimiento financiero de sus actividades. En adición, el apoyo multimillonario de la Unión Europea al TecnoParque, garantiza una oferta de servicio al sector privado nacional y regional que aumentará, aún más, los ingresos por servicios prestados.

Los resultados específicos por componente se agrupan en dos tipos: (A) aquellos directamente financiados por el Proyecto, y (B) aquellos indirectamente derivados de la gestión del Proyecto.

A. Resultados Directos de los Componentes del Proyecto

Componente 1. Fortalecimiento organizacional, monitoreo y evaluación

El primer componente logró un diseño e implementación de una organización tipo corporativa – cambiando el esquema de organización tipo institución pública sin metas o responsables claros. Las distintas unidades de CdS están claramente identificadas, sus respectivas funciones están bien definidas y se han adoptado modernos mecanismos eficientes de coordinación entre ellos. Este fue un componente muy acertado y oportuno ante el crecimiento esperado de la demanda para instalarse en CdS y para proveer los servicios de información a los afiliados ya que se hace muy fácil y expedita las comunicaciones, el control y el seguimiento.

Componente 2. Mercadeo y Promoción

Se instalaron y pusieron en marcha 30 empresas, 20 Proyectos (instituciones) Académicas; 10 Organismos Internacionales y 18 del Sistema de NNUU (Casa de las Naciones Unidas). Se superó la meta en 271,4 %. El logo de la CdS fue re-diseñado e implementado recibiendo muy buenos elogios. El website fue diseñado y es utilizado por el 85% de los participantes en el Proyecto, visitado por 239 visitantes nacionales y extranjeros por día, siendo México y Colombia los países con mayor número de visitas. También se crearon las bases (legales y administrativas) para operar el “Fondo” de CdS para la captación de donaciones. Adicionalmente, se creó la “Fundación Amigos of The City of Knowledge”, con sede en Washington D.C.

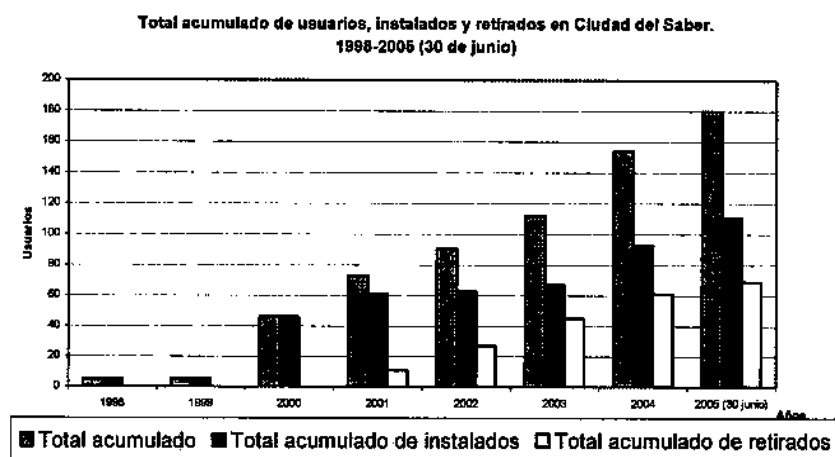
La experiencia con la primera firma ganadora de la licitación (Plexus) fue desafortunada, ya que por incumplimiento de esta firma con el producto requerido en los Términos de Referencia, la Ciudad del Saber (CdS) solicitó al Banco su no objeción para rescindir el contrato correspondiente. Plexus, por su parte, presentó una queja ante el Auditor General del Banco. Los atrasos ocasionados por la investigación, la cancelación del contrato y la contratación de la firma CB Richard Ellis, a través de la Aseguradora, tomaron 18 meses, lo que obligó a conceder una prórroga para el plazo de último desembolso de 18 meses. La nueva firma contratada produjo los resultados esperados.

Gestión de afiliados/usuarios al 30 de junio de 2005.

Afiliados/usuarios	Total	Cooperación Internacional	Área Académica	TIP	ATEP	Comercial
Actuales	111	28	20	30	11	22
Retirados	62	4	8	29	21	7

- Incluye el Centro de Apoyo Empresarial del Acelerador Tecnológico Empresarial. TIP equivale al Tecnoparque y la ATEP equivale al Acelerador Tecnológico Empresarial.

En la gráfica que se presenta a continuación se puede apreciar la evolución de los afiliados/usuarios en CdS a lo largo de la vida del Proyecto.



Fuente: Oficina de Estadística, CDS.

En resumen, es evidente que el número elevado de afiliados con un alto nivel de excelencia instalados en CdS operando y desarrollando actividades productivas ponen de manifiesto los objetivos del Proyecto y contribuyen a la sostenibilidad financiera –derrotero principal en esta primera etapa de su existencia.

Componente 3. Actualización de Tecnologías de la Información

El objetivo fue subsanar deficiencias en tecnologías de información y comunicaciones. Se construyó y equipó un “Centro Inteligente de Alta Tecnología (CIALT) con capacidad para 450 personas --superándose la meta en 350%, y fue puesto en servicio en abril del 2004. El CIALT es un centro de telecomunicaciones con aplicaciones a educación, conferencias a distancia, y una aula inteligente. Todos estos predios están no sólo al servicio de la CdS, sino que están disponibles para uso de cualquier institución o establecimiento comercial a precios de mercado.

B. Resultados Indirectos Derivados de la Gestión del Proyecto

El apoyo del Gobierno a la CdS a través de un préstamo del BID, permitió credibilidad técnica y financiera a la iniciativa panameña. Por este apoyo del Banco, unido a una Dirección de Síndicos del más alto calibre técnico y reconocimiento de Panamá, la afiliación inmediata de la **Smithsonian Tropical Research Institute** (de larga trayectoria de excelencia mundial en Panamá), y la **Universidad del Estado de la Florida**, de EE.UU., el Proyecto presentaba una atracción a posibles “clientes” muy positiva.

Después se instaló en la CdS la **Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT)**, que ejecutaba otro préstamo del BID) la cual añadió importantes activos y equipos

tecnológicos complementarios. Específicamente, SENACYT inauguró su “Centro de Ciencia, Tecnología e Innovación en Panamá” con condiciones y servicios tecnológicos requeridos en áreas estratégicas (incluyendo laboratorios de metrología, de biología molecular, de materiales y otros). Se atrajo así a nuevos “afiliados” (universidades, organismos internacionales y empresas innovadoras), y de esta manera aumentó más su sostenibilidad financiera y potenció su capacidad de irradiación de conocimientos.

También el FOMIN aprobó posteriormente una cooperación técnica para apoyar el Tecnoparque de la CdS por US\$ 1.2 millones: “Proyecto de Incubadora de Empresas” (ATN ME-7469). Este proyecto apoyó la instalación de varias empresas que presentaban proyectos innovadores pero que requerían de apoyo técnico y financiero. Adicionalmente, el componente de financiamiento de innovaciones tecnológicas en las empresas (FOMOTEC) del préstamo BID que administraba SENACYT, a través de un subcontratista, se ubicó también en la CdS lo que hizo que muchos empresarios conocieran y usaran las oportunidades presentes en la CdS.

A estas siguieron muchas empresas e instituciones nacionales e internacionales. Entre las internacionales cabe mencionar las sedes regionales de la familia ONU (UNICEF, PNUD, PMA y otras en proceso de aprobación), el Fondo Peregrino de EE.UU. (prevención de extinción de animales), programas universitarios de post-grado especializados en áreas donde Panamá tiene excelentes laboratorios vivientes (entre ellas Cornell, Texas A&M, Univ. California-Davis, Iowa State, McGill Universities de EE.UU), también Fundación Universitaria St.Martin de Colombia (biotecnología), Universidad Isthmus (arquitectura de punta). También entes corporativos como Gate Computer and Parts Internacional (asociada a 3COM, ensamblaje de partes), un call center de Dell, Janus Systems (empresa mexicana de desarrollo y comercialización de componentes informáticos utilizados bajo el entorno de la nueva plataforma de Microsoft.NET, TM).

También se instalaron inversiones nacionales importantes como la de Telecarrier (empresa totalmente panameña que ofrece a la comunidad empresarial soluciones de costo-beneficio y servicio personalizado para todas sus necesidades de telecomunicaciones).

Este tipo de primeras inversiones impulsaron a la Unión Europea a considerar, y luego aprobar, una cooperación técnica por 7.7 millones de Euros (US\$ 9.7 millones aproximadamente) para el desarrollo del Tecnoparque y para apoyar un programa mayor de mercadeo en Europa. La cual está actualmente en pleno progreso.

En relación a impactos sobre la economía nacional, al término del Proyecto, se observó un incremento de las inversiones en conocimientos en Panamá considerable. Sólo en terrenos, edificaciones y mejoras¹, se estima una inversión de más de US\$150.00 millones, cifra respetable para un pequeño país en vías de desarrollo. Naturalmente que esa inversión tiene un efecto multiplicador sobre la economía que no se ha estimado todavía, pero existen indicadores estimados por la CdS que demuestran que existen aproximadamente 1.200 personas empleadas por los afiliados, de los cuales el 80% son profesionales y de éstos un 10 con post grados.

Es por todo lo anterior que la *Visión Estratégica de Desarrollo Económico y de Empleo hacia el 2009* vincula a CdS y a su TecnoParque en la promoción de exportaciones con base en el desarrollo del “Conglomerado Económico”.² De hecho existen planes para tornar otra base militar (Howard) en un parque industrial.

¹ Mejoras pueden realizarse por CdS y/o el afiliado, y pueden ser reconocidas contra el pago de alquileres.

² Ministerio de Economía y Finanzas. 2.1 Orientar la Economía hacia fuera.

Análisis de Riesgos

Existen tres riesgos implícitos asociados a los tres componentes y uno asociado al objetivo general de obtener la sostenibilidad financiera de la Ciudad del Saber. Los riesgos asociados a los componentes son:

- Que por el enorme tamaño del alcance de la gestión, el nuevo mecanismo de organización no fuese implementado en su totalidad.
- Que el componente de mercadeo no fuese efectivo en atraer suficientes clientes a la CdS.
- Que las mejoras contempladas para actualizar las tecnologías de información para un “centro inteligente de alta tecnología”, luego no fueran atractivas a la comunidad de usuarios y por tanto no generaran los ingresos y otros beneficios de comunicación buscados.

El riesgo asociado al objetivo general es:

- A pesar de los esfuerzos de mercadeo, no se consiguiera cubrir, al menos, el punto de equilibrio financiero.

En cuanto a los riesgos de los componentes, hubo un estrecho involucramiento entre la administración de la CdS con la firma contratada para diseñar e implementar la organización (Pricewaterhousecooper), lo que permitió llevar adelante todo el proceso de una manera efectiva.

En cuanto al mercadeo, a pesar de las complicaciones con la firma consultora Plexus, la fundación CdS tomó medidas alternas que le permitieron atraer clientes a la CdS, mientras se solucionaba el problema.

En cuanto al centro inteligente de alta tecnología, su diseño final tomó en cuenta las características de los usuarios potenciales, lo que resultó en un éxito por su uso o demanda continua.

La combinación efectiva de la nueva organización, junto con un plan de mercadeo amplio, produjo el volumen de ingresos necesario para sobrepasar el punto de equilibrio financiero.

Lecciones Aprendidas

La primera lección es que al existir una alta prioridad para un proyecto de parte del Gobierno, del sector privado y de los partidos políticos, el Banco debe escuchar al cliente, aun cuando el proyecto presente riesgos calculables importantes. Segundo, no es un proyecto replicable porque no se obtienen legados como el Fuerte Clayton en otros países. Sin esos “shocks” positivos un país pobre no puede absorber la inversión. Sin embargo, el apoyo al posicionamiento estratégico del cliente (CdS) es crítico y es una línea de apoyo al sector privado que el Banco podría considerar en otros proyectos. En este sentido, por otro lado, no quedan claros los criterios para determinar el alcance y cantidad de incentivos necesarios para que se instalen los afiliados. Aquí se necesitan futuros análisis para determinar lecciones en este sentido.

Tercero, el reconocimiento del Banco y de la CdS de la falta de antecedentes para este tipo de proyectos innovadores, forzó un diseño del Proyecto que enfatizara la planificación estratégica, el mercadeo y el uso de tecnología avanzada, además de prever “flexibilidad” y “aprendizaje” para permitir que CdS ensayara estrategias alternativas de gestión y mercadeo. Este diseño e instrumento de préstamo fueron vitales para el desarrollo efectivo del Proyecto.

Cabe observar que la presencia de un espacio físico con los beneficios que ofrece la CdS da pie a que una empresa panameña como Telecarrier tome riesgos invirtiendo US\$ 40 millones, hasta la fecha, en activos como una red de fibra óptica de banda ancha, capaz de transmitir datos, voz y

video, garantizando a nuestros clientes un servicio rápido, confiable, redundante y escalable, así como servicios de protección electrónica de datos de última generación.



Table of Contents

Información General	1
1.1. Objetivo de Desarrollo	1
1.2. Datos Básicos	1
1.3. Resumen de Calificaciones	2
1.4. Cronología del Proyecto	3
1.5. Documentos de Referencia	4
Memorando del Banco	5
2.0 Presentación del Proyecto	5
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	5
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	9
2.2. Análisis de la implementación	13
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	13
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	17
2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto	18
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	19
2.3. Análisis de Sostenibilidad	21
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	21
2.3.2. Sostenibilidad del proyecto	23
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	27
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	29
Memorando del Ejecutor	31
3.1. Memorando del Ejecutor	31
Minutas del CRG	32
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	32
Anexos	33
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	33
Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	33



Table of Contents

Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	34
Anexo 2 - Ultimo ISDP	34
Anexo 3 - Información del LMS	34
Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto	34
Anexo 5 - Anexo Documental	35



Información General

■ ■ 1.1. Objetivo de Desarrollo

- I.- Condiciones para la sustentabilidad financiera de CdS, definidas e implementadas, con base a experiencias y lecciones generadas por el Proyecto.

■ ■ 1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Apoyo Implementación Centro Ciencia, Tecnología e Inovacion		
Número de Proyecto	PN0134	Modalidad	PINO
País	PN	Sector	CT
Fecha de Aprobación	2000-10-26	Fecha de Término	
Agencia(s) Ejecutora(s)	FUNDACION CIUDAD DEL SABER		
Monto del Préstamo/CT Original	\$3,300,000.00		
Monto del Préstamo/CT Actual	\$3,126,010.00		
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$173,990.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$5,300,000.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$5,300,000.00		



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
1273/OC-PN	\$3,300,000.00	\$173,989.55	\$3,126,010.45

■ ■ Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede	PEDROS
Nombre de los Especialistas en la Representación	RICARDORE
Autor del Memorando del Banco	REYES-RICHA, RICARDO
Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor	Ricardo Endara
Posición del autor del memorando del ejecutor	Director de la Oficina de Monitoreo y Evaluación

■ ■ 1.3. Resumen de Calificaciones

■ ■ 1.3.1. Calificaciones del PCR

Por el Banco	Cal.	Por el Prestatario / Organismo Ejecutor	Cal.
• Efectividad en el Desarrollo (OD)	E	• Efectividad en el Desarrollo (OD)	
• Implementación del Proyecto (PI)	S	• Implementación del Proyecto (PI)	
• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	R	• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	
• Sostenibilidad (S)	P	• Sostenibilidad (S)	
• Desempeño del Organismo Ejecutor (DE)	S	• Desempeño del Banco (DB)	

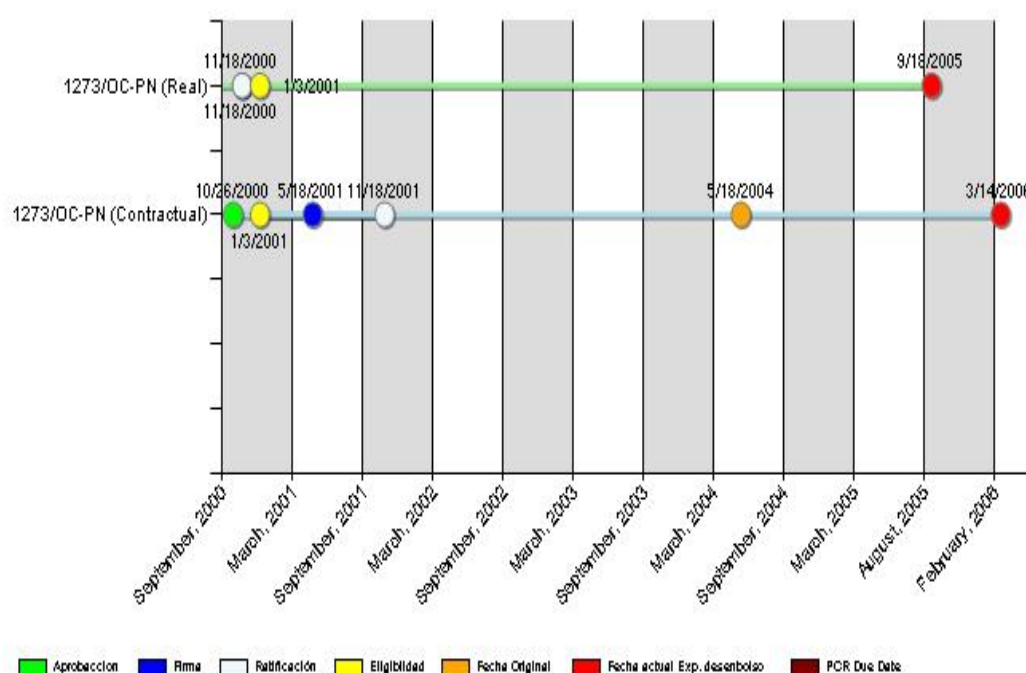


1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)

2000 Dec.	2001 Jun.	2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.	2004 Jun.	2004 Dec.	2005 Jun.
S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
P	P	P	P	P	P	P	P	P	P

PI = Progreso de la Implementación , SU = Supuestos , OD = Objetivos de Desarrollo

1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) :

Fecha de Evaluación de Medio Término : 8/6/2002

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto : 8/10/2005



■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

Estrategia de País



Actualización de la Estrategia de País



■ ■

PN WEB CSU

Revisión de Cartera del Sector



■ ■ 10/24/2005

Panama. Fortalecimiento institucional de la autoridad marítima para el manejo costero integrado (PN-0152). Perfil de facilidad sectorial

■ ■ 10/24/2005

Panama. Fortalecimiento institucional de la autoridad marítima para el manejo costero integrado (PN-0152). Perfil de facilidad sectorial

Ayudas Memoria Misiones Rev. Cartera



Ayudas Memoria Misiones Administr.



PCR - Anexo Documental





Memorando del Banco

■ ■ 2.0 Presentación del Proyecto

■ ■ 2.0.1 2.0.1 El problema, el proyecto y su contexto

A. En 1995 se crea la Fundación Ciudad del Saber (FCdS) como una organización privada sin fines de lucro, con el objetivo de mancomunar servicios reconocidos de negocios, tecnología, investigación y educacionales, y fomentar un clima que les permita intercambiar ideas y desarrollar relaciones de trabajo sinérgicas beneficiando, a corto plazo las instituciones participantes y a largo plazo la capacidad de Panamá para competir en la economía mundial mediante avances técnicos.

La FCdS para cumplir con su mandato propone al Gobierno establecer en lo que fue Fort Clayton, un complejo multi-institucional para promover la generación, transferencia y utilización de conocimientos para lograr un desarrollo humano integral. El Gobierno de Panamá atendiendo el pedido de la FCdS dicta el Decreto Ley No. 6 del 10 de febrero traspasando Fort Clayton a la FCdS, a título gratuito. La propiedad traspasada, 120 hectáreas incluyendo edificios, caminos, servicios de recreo, etc., valorada en US\$100,0 millones.

Con el financiamiento del gobierno la Academy for Educational Development y la Fundación de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), realizaron sendos estudios. Posteriormente, el Banco complementó dichos estudios aprobando la Cooperación Técnica ATN/JC-6296-PN mediante la cual, el Instituto de Investigaciones Mitsubishi del Japón preparó el documento "Estrategia y Plan de operaciones para CdS. Este estudio define tres objetivos a corto plazo: i) ingresos suficientes para lograr su sustentabilidad; ii) capacidad para atraer instituciones y empresas de rango mundial; y iii) mejoramiento de la administración y funcionamiento.

Sobre la base de los mencionados estudios, el Banco aprobó el Proyecto de respaldo al Establecimiento de un Centro Superior de Ciencia, Tecnología e Innovación con los siguientes objetivos: i) diseño y puesta en funcionamiento de una nueva organización de estilo empresarial; ii) elaboración de un plan de comercialización amplio y dinámico; y iii) la renovación y actualización de las instalaciones de tecnología de la información, a fin de prestar los servicios de calidad necesarios.

■ ■ 2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)

■ ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

■ ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

- I.- Fortalecimiento Institucional implementado. Organización nueva al estilo corporativo, diseñada e implementada.

Planificado



A la finalización del programa:

- 1.1- Los Estudios de Estructura Organizativa estarán terminados y aprobados por la Junta de Síndicos y el Banco, e implementados.
- 1.2- El Sistema de Gestión de Administración Gerencial, estará implementado.
- 1.3- El Sistema de Monitoreo y Evaluación, estará implementado.
- 1.4- Los Manuales Administrativos y Operativos estarán terminados. Responsabilidades y funciones del personal de CDS, estarán asignadas y asumidas.
- 1.5- El Sistema Informático Contable estará operando.
- 1.6- El Documento de Planificación Estratégica a corto, mediano y largo plazo, habrá sido aprobado por la Junta Directiva del OE y el Banco.
- 1.7- El sistema de comunicaciones, INTRANET, habrá sido implementado. Por lo menos el 60% de los funcionarios hacen uso del sistema una vez a la semana.
- 1.8- El Plan de Capacitación estará en proceso: 3 cursos realizados; 32 funcionarios capacitados.

Logrado

- 1.1- Estructura Organizativa aprobada por la Junta de Síndicos y el Banco, implementada. Implementada 100%. Puesta en vigencia mediante Resolución 04-02 de la Junta Directiva de la FCdS, en fecha 18 de marzo del 2002, Calificación: Satisfactoria
- 1.2. Sistema de Gestión de Administración Gerencial, implementado 100%. El Sistema es parte del documento de Planificación Estratégica, elaborado por PWC, fue puesto en vigencia mediante Resolución 10-01 de la Junta Directiva de la FCdS. Calificación: Satisfactoria.
- 1.3- Sistema de Monitoreo y Evaluación, implementado 100% y funcionando. Fue puesto en vigencia el 18 de marzo del 2002, mediante Resolución 05-02 de la Junta Directiva de la Fundación. Calificación: Satisfactoria.
- 1.4- Manuales Administrativos y Operativos, implementados 100% y en uso. Entró en vigencia mediante Resolución de la Junta Directiva No. 010-02 del 30 de agosto de 2002; el Manual Descriptivo de Puestos mediante Resolución 03-02 en fecha 18 de marzo de 2002, y el Manual de Ética puesto en vigencia mediante Resolución No.09-02 del 30 de agosto de 2002. Calificación: Satisfactoria.
- 1.5- Sistema Informático Contable operando. Implementado 100% y en uso. Calificación: Satisfactoria
- 1.6- Documento de Planificación Estratégica a corto, mediano y largo plazo, aprobado por la Junta Directiva del OE y el Banco, implementado 100%. Puesto en vigencia mediante Resolución No. 10-01 el 6 de noviembre de 2001. Calificación: Satisfactoria.
- 1.7- Sistema de comunicaciones INTRANET, implementado y en uso. Mas del 80% de los funcionarios de CdS hacen uso del Sistema una vez a la semana. El Sistema es parte del Sistema de Información Gerencial desarrollado por PWC, ha sido implementado y puesto en uso pleno el 15 de julio del 2002. Calificación: Satisfactoria.
- 1.8- Plan de Capacitación, ejecutado, habiéndose realizado 45 cursos internos y externos con 121 participaciones de funcionarios de CdS (un funcionario puede haber realizado más de un curso). Se superó ampliamente la meta. Calificación: Satisfactoria.

Análisis

Para la ejecución del Componente, se previó la contratación de un consultor en Gestión a largo plazo. Sin embargo, la OME con la No Objeción del Banco contrató una firma consultora de vasta experiencia, la firma PriceWaterhouseCoopers, con resultados altamente satisfactorios.

En general, el componente de acuerdo a los indicadores fue logrado oportunamente, con excepción del Sistema de Información Gerencial que es un módulo independiente, por lo cual se convocó a licitación separada. Lamentablemente no se presentaron oferentes, de suerte tal que el módulo será elaborado e implementado con recursos propios de CdS. Se espera su puesta en ejecución en noviembre/05. Con esa salvedad, puede darse por cumplido el componente y consecuentemente, CdS ha sido fortalecida y esta en



condiciones de afrontar nuevos desafíos.

II.- Experiencias de promoción y divulgación del programa, realizadas.

Planificado

A la finalización del Programa:

- 2.1- Seis (6) programas académicos, cinco (5) Organismos Internacionales y diez (10) empresas, responden a contactos y visitan CDS.
- 2.2- Logo aprobado y su manual de uso corporativo implementado.
- 2.3- Website puesto en Internet, es visitado al menos por el 80% por los participantes en el Programa y 200 visitantes nacionales e internacionales por día.
- 2.4- Se inician contactos con eventuales donantes y se cuenta con un estudio en borrador para la creación del "Fondo" de CDS.

Logrado

- 1. Se instalaron 20 Proyectos Académicos; 10 Organismos Internacionales y 18 del Sistema de NNUU (Casa de las Naciones Unidas); y 30 empresas. En total se instalaron 78 Proyectos. Se superó la meta en 271.4%.
- 2. Implementado 100% y puesto en uso. Calificación: Satisfactoria.
- 3. Diseñado, implementado 100% y utilizado por el 85% de los participantes en el Proyecto. Visitado por 239 visitantes nacionales y extranjeros por día, siendo México y Colombia los países con mayor número de visitas. Calificación: Satisfactoria.
- 4. "Fondo" de CdS para la captación de donaciones, implementado.
- 5. Se creó la Fundación Amigos of The City of Knowledge, con sede en Washington DC. Se hacen las gestiones para la consecución de donaciones.

Análisis

Este Componente se demoró en su implementación debido a un impase con la firma Plexus Consulting Group que fue la adjudicataria para su ejecución. El caso fue llevado al Comité de Adquisiciones, el mismo que con fecha 10 de abril/03 emitió su Resolución en favor de CdS. Posteriormente, se contrato a la firma CB. Richard Ellis. Se estima que por estas razones el Proyecto de desfasó en 18 meses.

Al término del Proyecto, en base a los indicadores, y en especial al punto focal: Instalación de "afiliados" en CdS, el componente logró su objetivo y contribuyó positivamente al logro del Objetivo de Desarrollo del Proyecto.

III.- Facilidades de tecnología de la información, renovadas y actualizadas.

Planificado

- 3.1- Centro Inteligente de Alta Tecnología (CIALT) funcionando, para mayo de 2002.
- 3.2- Estudio de Conectividad realizado e implementado para la finalización del programa.

Logrado



3.1- CIALT funcionado en su totalidad a partir de febrero de 2005. Comprende lo siguiente:

1. Centro Integrado de Videoconferencia y Enseñanza a Distancia con capacidad para 50 personas.

Construido, equipado y en funcionamiento con capacidad de 80 personas, se superó la meta en 38%. Fue puesto en servicio desde febrero de 2005. El costo total de remodelación y equipamiento fue de \$52,000. Se han realizado más de 60 videoconferencias desde el 2003. Cumple con las especificaciones técnicas para este tipo de obras.

2. Aula Inteligente de Clase. Construida, equipada y en uso, con capacidad para 40 personas. Aula Remodelada y puesta en servicio en febrero del 2005, con capacidad para 40 personas, se alcanzó la meta. Para este servicio se utilizan las computadoras personales y el salón de videoconferencias en conjunto. Su costo fue de \$ 127,000. Cumple con las especificaciones técnicas para este tipo de obras.

3. Laboratorio de Producción Audio/Visual.

Luego de un análisis de costos en equipamiento, inversión superior a los \$250,000 y la necesidad de personal especializado, se tomó la determinación en posponer esta inversión para un futuro en que se pueda justificar la implementación de este proyecto.

4. Centro de Conferencias con capacidad para 100 personas.

Construido, equipado y en uso. Con capacidad para 450 personas. Se superó la meta en 450%. Puesto en servicio en abril del 2004. Cumple con las especificaciones técnicas para este tipo de obras.

5. Oficinas automatizadas y demás espacios necesarios para el soporte logístico del Centro.

Se cambio la nominación por otra más precisa en función del uso: Laboratorio de Informática/Biblioteca Virtual. El laboratorio de informática está en servicio desde febrero del 2005. Costo \$ 127,000 (incluido en la inversión del aula inteligente de clase). Sobre la Biblioteca Virtual, se hizo el análisis y se estableció la plataforma tecnológica sobre la cual incluir los documentos; a la fecha solo hay documentos de prueba. Este servicio está disponible desde abril de 2004. Se cumplió con la meta. Cumple con las especificaciones técnicas.

3.2 Estudio de Conectividad realizado. Se estableció contacto con operadores privados para mejorar las comunicaciones a nivel nacional e internacional, y hacer uso pleno de las cinco (5) fibras ópticas que pasan por Panamá. Se cumplió con la meta satisfactoriamente.

Análisis

La ejecución del Componente se retrazó por las siguientes causas: (i) por renuncia del Encargado (la contratación del reemplazante demoró 4 meses); (ii) la realización de un Estudio de Mercado que determinara el tipo de servicios requeridos para hacer mas efectivo el uso de las edificaciones y los recursos (luego se rediseñaron y reacondicionaron las instalaciones); y (iii) la declaratoria de "desierta" de la licitación para el equipamiento. A partir de febrero/05 funciona en su totalidad.

El CIALT esta prestando un eficiente servicio de video conferencias sobre temas tecnológicos y de actualidad, como: Medio Ambiente, Lucha Contra la Pobreza, Desarrollo Sostenible, etc. También, el CIALT está sirviendo para el desarrollo de conferencias y eventos internacionales y conexiones rápidas de internet. La demanda por servicios es creciente.

■ ■ 2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- 1. Estructura Organizativa implementada. La nueva Estructura Organizativa, está respaldada por Manuales Administrativos y Operativos, Procedimientos para Adquisiciones, Descripción de puestos. También, se incluyó la elaboración de un Código de Ética. Todos los funcionarios de CdS conocen



sus funciones y responsabilidades. La firma consultora, como parte de sus TER realizó varias simulaciones y cursos de capacitación, antes de su implementación.

- 2. Documento de Planificación Estratégica de la FCdS a corto, mediano y largo plazo. Define el Marco Estratégico y los modelos organizativos para asegurar la viabilidad técnica, administrativa y financiera de la FCdS. Documento de gran utilidad para la ejecución del Proyecto.
- 3. Sistema de comunicaciones INTRANET. Este Sistema es uno de los primeros que se instaló en Panamá al cual tienen acceso no solo los funcionarios de CdS, sino también los "afiliados" que así lo soliciten. Lo que da transparencia a las actividades del Proyecto.
- 4. Plan de Capacitación para funcionarios de CdS. La Capacitación del recurso humano de CdS ha sido la base sobre la cual se cimentó el éxito del Proyecto. El curso no previsto en el diseño, pero acordado con el Banco, "Preparación de Lideres para la Transformación Institucional", motivó a los funcionarios de CdS para que trabajaran en equipo y se identificaran plenamente con el Proyecto.
- 5. "Masa Crítica" a nivel de excelencia de Proyectos académicos; Organismos Internacionales y empresas, establecidas en CdS. El nivel de "excelencia" de los "afiliados" a CdS, es el producto de un Plan de Mercadeo Integral y Agresivo que comprende modelos de Gestión de Demanda y Oferta; estrictos requisitos de admisión y rigurosos procesos de evaluación, hacen que en CdS solamente estén instaladas organizaciones, instituciones y empresas de reconocido prestigio local, regional e internacional. Por esas razones, varias solicitudes fueron rechazadas.
- 6. Website puesto en Internet. En español e inglés, contiene información general sobre Panamá y CdS e información específica para los Organismos Internacionales, Área Académica y el TIP sobre: incentivos fiscales y migratorios; ventajas y beneficios adicionales; criterios de admisión, incluyendo formularios; directorio de usuarios; recursos de sinérgias, etc.
- 7. Estudio para la creación del "Fondo de CdS". Su objetivo es captar recursos en calidad de donación para su aplicación en CdS. Se tiene un gran avance con la creación de la organización "Amigos of City of Knowledge in Panamá" con sede en Washington DC. Están en trámite varias gestiones para conseguir donaciones.
- 8. Centro Inteligente de Alta Tecnología. Por el momento, es el más grande y mejor equipado a nivel de Panamá y Centroamérica. Su utilización se estima en el 70% de su capacidad instalada. Servirá de base para que la Unión Europea instale un "Aula Digital", que es una poderosa herramienta para un nuevo concepto de educación presencial/virtual.

■ ■ 2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto

■ ■ 2.1.2 Objetivos de desarrollo

- | | |
|---|---|
| <p>■ I.- Condiciones para la sustentabilidad financiera de CdS, definidas e implementadas, con base a experiencias y lecciones generadas por el Proyecto.</p> | <p>1.1- Al final del Programa, las proyecciones financieras y análisis de equilibrio aseguran la sustentabilidad de CdS, a los 5 años a partir del primer desembolso.</p> <p>1.2- Modelos de comercialización y administración del programa, replicables.</p> |
|---|---|

■ ■ 2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)



A. No existe diferencia entre los efectos logrados y los planeados, de acuerdo al siguiente análisis:

Sustentabilidad Financiera.

1. Como resultado de la revisión de las gestiones 2001 a 2005 se evidencia que CdS a partir del 2003 tuvo una utilidad de US\$790.3 miles y el 2004 una utilidad de \$28.6 miles. De enero /05 hasta el 30 de junio/05 se observa un déficit de US\$94.1 miles, que tiene su origen en las deudas que el Gobierno de Panamá tiene con CdS, por el alquiler de varios edificios y que alcanzan al monto de US\$170.000 y que corresponden a la Gestión 2005. Estos no se reflejan como ingresos hasta que los contratos estén refrendados por la autoridad competente, lo que sucederá en las próximas semanas.

2. Los "rebates" a los alquileres otorgados por el Proyecto finalizaron el 2003.

3. Si consideramos al año 2000 como año base, año en el que se firmó el Contrato de Préstamo, en que se reportaba un déficit del orden de US\$698,2 miles, al presente existe una diferencia a favor, lo que da una clara idea de las acciones realizadas por el Proyecto.

De lo anterior se concluye que CdS, como efecto del Proyecto, alcanzó su punto de equilibrio y se espera, sobre la base de expectativas realistas, que alcance su total sostenibilidad financiera antes de lo previsto en el Plan de Negocios preparado por Mitsubishi Consulting Team. Se tienen identificadas Universidades, Centros Académicos, Organismos Internacionales y Empresas Innovadoras para focalizar las acciones a fin de atraerlas a la CdS.

En cuanto a la Modalidad de Administración, cuyas definiciones están contenidas en el numeral 4.4 de la Propuesta de Préstamo y con base a los ingresos, se tiene la siguiente composición:

☐ Administración Inmobiliaria de proveedores directos de tecnología y capacitación: Incluye a Universidades, Institutos, Fundaciones y Organismos Internacionales:

Genera el 20 % de los ingresos.

☐ Administración Inmobiliaria y proveedor de servicios básicos y vivienda, destinados al personal de las Universidades y estudiantes, de organismos internacionales, fundaciones e institutos.

Genera el 70 % de los ingresos.

☐ Administrador de servicios de capacitación: Incluye al Acelerador de Empresas, al TIP y al CIALT.

Genera el 10 % de los ingresos

De lo anterior se deduce que el modelo de administración predominante es el de: i) inmobiliaria como proveedor de servicios básicos y vivienda; y ii) inmobiliaria de proveedores directos de tecnología y capacitación. Dado que los modelos están relacionados entre sí, CdS adoptó un Modelo Mixto.

Conclusión: El Proyecto alcanzó su "objetivo de desarrollo" y el modelo de administración replicable, es un "Modelo Mixto".

■ 2.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (outcomes) e impactos iniciales

A. Efecto Intermedio: Al haberse implementado y puesto en uso el "Centro de Ciencia, Tecnología e Innovación en Panamá" con todas las condiciones y servicios tecnológicos requeridos para este tipo de Proyectos, se ha facilitado el acceso para la instalación de nuevos "afiliados" (universidades, organismos internacionales y empresas innovadoras) y de esta manera CdS mejorará aún más su sostenibilidad financiera y potenciará su capacidad de irradiación de la Ciencia, Tecnología e Innovación a Panamá y la Región.



Impacto Inicial: Al término del Proyecto, un primer impacto es el incremento de las inversiones en Ciencia, Tecnología e Innovación en Panamá; solo en terrenos, edificaciones y mejoras, se estima una inversión de US\$150 millones, cifra respetable que ningún otro país en vías de desarrollo esta en condiciones de realizar. CdS, estima en base a una muestra que existen aproximadamente 1.200 personas empleadas por los afiliados, de los cuales el 80% son profesionales y de éstos un 10% con post grados.

Otros indicadores están siendo procesados por la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT), razón por la cual no se dispone de los mismos.

Otros impactos, socioeconómicos serán cuantificados dentro el Convenio suscrito por CdS con la Universidad Tecnológica de Panamá y la Universidad Politécnica de Madrid, para conducir el trabajo titulado: "Diseño de un Modelo de Evaluación de la Gestión del Conocimiento, Innovación y Transferencia de Tecnología de Programas Académicos y Empresas Asociadas al TecnoParque Internacional en CdS".

■ 2.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (outcomes) e impactos

- A.** De acuerdo a las proyecciones financieras, respaldadas por el Estudio de Mercado, es de prever que en los dos próximos años, CdS habrá consolidado su sostenibilidad financiera la cual contribuiría al logro de efectos e impactos futuros de la siguiente manera:

Efecto futuro:

CdS tiene altas probabilidades de constituirse en el más importante Centro de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Región. Contribuirán con ese cometido los financiamientos complementarios en actual ejecución, como el de la Unión Europea. La cuantificación de los efectos e impactos futuros, debe ser objeto de una evaluación ex-post.

Impacto futuro:

El impacto que generará CdS será a través de las actividades que realicen sus afiliados, después de algunos años de finalizado el Proyecto. Los indicadores de impacto serán los contemplados en el Programa de Indicadores de Ciencia y Tecnología, cuyo ejecutor es la SENACYT, que tiene por objetivo el ordenamiento y desarrollo nacional de la Ciencia y Tecnología, y en tal condición apoyar la creación y fortalecimiento de Centros de Excelencia en Áreas prioritarias del desarrollo nacional de Panamá.

Mediante un convenio entre CdS y la SENACYT, ésta última disgregaría de su Base de Datos, lo correspondiente a los "afiliados" de CdS y de esta manera se podría evaluar el impacto de las actividades que realicen los "afiliados".

■ 2.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos)

- A.** No aplica, ya que el Proyecto alcanzó su Propósito y esto se debe en gran medida a que se cumplieron los supuestos incluidos en el Marco Lógico, al nivel de actividades y componentes.

■ 2.1.2.5. Pregunta piloto No.1 (opcional). Distribución de los beneficios del proyecto en la población objetivo

- A.** OPCIONAL. No se observaron "inequidades" en cuanto al acceso a los beneficios del Proyecto en términos de género; origen étnico; país de origen de los estudiantes y de las Universidades, Instituciones y empresas; tamaño de las empresas, etc. Los únicos requisitos exigidos fueron los estipulados en el Reglamento para "afiliación", que además de los específicos para cada área temática (organismos internacionales, académicos y empresariales) solicita la adopción de medidas para garantizar la conservación del Medio Ambiente.

Una eventual "inequidad" limitando el acceso de estudiantes panameños de escasos recursos a las Universidades "afiliadas", fue oportunamente solucionada con la participación del Instituto para la



formación y aprovechamiento de Recursos Humanos (IFARHU) para la concesión de becas y otorgamiento de préstamos.

■ 2.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (opcional). Efectos adversos del proyecto

- A.** OPCIONAL. No se observan efectos adversos al Medio Ambiente. Al Contrario, con el Proyecto se han desarrollado las siguientes acciones:
1. Con el establecimiento del Centro para el Desarrollo Sostenible (CIDES), que es una asociación/iniciativa internacional que cuenta con el apoyo del PNUD y cuyo objetivo es desarrollar sistemas de información para evaluar problemas ambientales y brindar apoyo a programas de investigación y educación en desarrollo sostenible, se está protegiendo al Medio Ambiente.
 2. En el Tecnoparque y la Incubadora de Empresas, es imperativo que sus “afiliados” apliquen y/o adopten medidas para mitigar los efectos negativos sobre el Medio Ambiente, tal como se establece en los Contratos de Arrendamiento obligando al “arrendatario” a “proteger y conservar toda manifestación de vida silvestre, para beneficio y salvaguarda de los ecosistemas naturales, según los términos y condiciones establecidos en la legislación vigente.”. También, es requisito para la renovación del Contrato/Convenio de Afiliación a CdS que informen sobre las medidas adoptadas para garantizar la conservación del Medio Ambiente.
 3. Mediante video conferencias se han divulgado los últimos conocimientos científicos y temas sobre desarrollo sostenible y combate a la pobreza, temas que tienen alta relación con el Medio Ambiente.

■ 2.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (opcional). Contribución al logro de las metas nacionales / sectoriales / Estrategia de País

- A.** Aunque la pregunta es opcional, por la importancia que tiene el Proyecto en el desarrollo sectorial y nacional de la Ciencia, Tecnología e Innovación se menciona lo siguiente:
1. El Proyecto continúa siendo compatible con el Marco de Políticas de Panamá y la Estrategia del Banco para Panamá. En este sentido, el Proyecto responde a la estrategia Nacional de Competitividad y es complementario al Programa de Innovación Tecnológica liderizado por la Secretaria Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT).
 2. La Visión Estratégica de Desarrollo Económico y de Empleo hacia el 2009 vincula a CdS y al Tecnoparque en la promoción de exportaciones con base en el desarrollo del “Conglomerado Económico”.
 3. La contribución efectiva del Proyecto a las metas sectoriales y nacionales se dará una vez que los “afiliados” culminen su proceso de adaptación y/ desarrollo y entreguen a la sociedad nuevos productos, nuevas patentes, publicaciones científicas, formen investigadores, etc.

■ 2.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (opcional). Adaptación del proyecto a cambios en el entorno

- A.** Durante la implementación del Proyecto no se presentaron cambios significativos en las políticas sectoriales de C y T. Sin embargo, es de mencionar que durante la ejecución del Proyecto se sucedieron tres (3) gobiernos de distintas líneas políticas, con los cuales no se tuvieron mayores problemas debido a: i) la importancia del Proyecto; ii) su exitosa ejecución; iii) las gestiones preventivas de la Junta de Síndicos, conformada por prestigiosos miembros del sector privado, gobierno y académico; y iv) al trabajo desarrollado por el personal de CdS que en un tiempo relativamente corto consolidó el posicionamiento institucional de CdS.

■ 2.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

- A.** N/A. El Proyecto no incluyó ex-ante un cálculo de la tasa interna de retorno, consecuentemente no existe un comparador.



2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

- A. N/A. El Proyecto no incluyó ex-ante otras estimaciones de evaluación económica, por consiguiente no se pueden establecer comparaciones en las relaciones costo/efectividad, costo/eficiencia y costo/beneficio del Proyecto.

2.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD)

Teniendo en cuenta la totalidad de los análisis realizados en las secciones 2.1.1 y 2.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☐ Muy Efectivo (ME) ☒ Efectivo (E) ☐ Poco efectivo (PE) ☐ Inefectivo (I)

- A. 1. Considerando que el objetivo de desarrollo del Proyecto, fue logrado tal como estaba previsto, que existen altas probabilidades para consolidar la sustentabilidad financiera de CdS y hacer significativas contribuciones al desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación en Panamá y la Región, el Proyecto puede clasificarse como: Muy Efectivo.
2. Desde una perspectiva mas general, el Proyecto se ha constituido en el cimiento y polo de atracción para que Organismos Internacionales de Desarrollo, Universidades y empresas innovadoras estén solicitando su afiliación a CdS, para desarrollar programas de Ciencia, Tecnología e Innovación.
3. La exitosa implementación del Proyecto ha incidido para que otros organismos de financiamiento, en apoyo a los objetivos del Proyecto, estén desarrollando proyectos complementarios.

2.2. Análisis de la implementación

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación

1. Análisis de problemas	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
2. Estrategia de intervención	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
3. Identificación de efectos (outcomes) e impactos esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
4. Identificación de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
5. Indicadores de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
6. Indicadores de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A



7. Línea de base de efectos (outcomes) esperados

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

8. Línea de base de productos (outputs) esperados

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

9. Supuestos de productos a efectos

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

10. Plan de monitoreo

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

11. Plan de adquisiciones

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

12. Calendario de inversiones

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

A. Factores negativos.

Los indicadores de desempeño fueron los adecuados al objetivo del Proyecto. Sin embargo, consideramos que debió establecerse una línea de base como punto de partida para medir los efectos e impactos de las actividades desarrolladas por los "afiliados" a CdS y su contribución a las políticas sectoriales y nacionales. Esta línea de base se puede reconstruir en colaboración con la SENACYT.

Consecuente con lo anterior faltó un Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de los "subproyectos" o "proyectos desarrollados por los "afiliados". Ver 2.2.1.3, punto 2, la solución adoptada.

Factores positivos.

1. El Marco Lógico identificó: i) con precisión los indicadores de referencia en términos de cantidad, calidad y tiempo a nivel de componente y propósito; ii) las actividades claves para el logro de los componentes; y iii) los supuestos a los niveles correspondientes.
2. Lo anterior, aunado a un buen Plan de Ejecución y el empleo de softwares especializados, facilitaron el monitoreo y seguimiento del Proyecto.
3. Se estableció la línea de base acorde al propósito del Proyecto, referida a los ingresos netos del año 2000.
4. El diseño flexible del Proyecto, lo que permitió un periodo de prueba para identificar las estrategias de gestión y mercadeo más efectivas de CdS.

2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas)

- ### A.
1. El reconocimiento del Banco y CdS de la falta de antecedentes para este tipo de proyectos innovadores, forzó a que en el diseño de la operación de Préstamo se enfatizara la planificación estratégica, el mercadeo y el uso de tecnología avanzada, además de prever cierta "flexibilidad" y "aprendizaje" para permitir que CdS ensayará estrategias alternativas de gestión y mercadeo.

Esa "flexibilidad" y "aprendizaje", con la No Objeción del Banco, permitió que el Proyecto contratara: i) una firma consultora en lugar de un consultor individual para acompañar en la ejecución del Componente 1 (Fortalecimiento organizacional, monitoreo y evaluación) con resultados satisfactorios; y ii) una firma para la medición del Clima Organizacional, lo cual permitió que CdS conformara e integrara un equipo altamente comprometido con el Proyecto y sus objetivos.



2. Ante la falta de un Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de los “subproyectos” o “proyectos desarrollados por los “afiliados”, CdS suscribió en mayo/04 un Convenio de Cooperación Técnica con la Universidad Tecnológica de Panamá y la Universidad Politécnica de Madrid, para desarrollar un Modelo de Evaluación, que entre otros servirá para sustentar una tesis de doctorado. Actualmente se dispone de la metodología, la que está siendo validada en el terreno.

2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas)

- A.** 1. Establecer una línea de base o punto de partida para medir los cambios “con” y “sin” el Proyecto, es relevante a la hora de su evaluación. Mas aún, ahora que con el nuevo formato del PCR se debe identificar inequívocamente los datos básicos y los indicadores de logro para cada uno de los siguientes niveles: i) productos, ii) efectos iniciales,, iii) efectos intermedios, iv) impactos iniciales e v) impactos futuros.
2. Involucrar desde el inicio a los distintos actores participantes en la ejecución del proyecto, para que presenten informes de progreso, con indicadores bien definidos y coherentes con los del Proyecto.

2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto

Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
Recolección de información de línea de base de efectos	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
Recolección de información de línea de base de productos	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
Recolección, análisis y reporte de información sobre insumos disponibles y actividades realizadas	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A

2.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación

A. Factor Negativo:

Por las razones indicadas en 2.2.1.2, el Proyecto no previó un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación de los proyectos ejecutados por los “afiliados” que permita a la OME comparar la situación de los afiliados “con” y “sin” el Proyecto, y finalmente medir su contribución al Fin ó Impacto del Proyecto y a las estrategias sectoriales. Esta deficiencia, tal como se indicó en 2.2.1.3, esta siendo subsanada por la OME en convenio con la Universidad Tecnológica de Panamá y la Universidad Politécnica de Madrid.

Lo descrito en el párrafo precedente, es complementario a la obtención de indicadores sobre Ciencia y Tecnología, que es responsabilidad de la SENACYT.

Factor Positivo:



1. El Sistema de Gestión del Proyecto desarrollado por PWC con la utilización del software Balanced Score Card (Cuadro de Mando) para el seguimiento del POA y como instrumento de Planificación y Evaluación ha permitido a la OME hacer un estrecho seguimiento sobre la implementación del Proyecto identificando oportunamente las actividades críticas. BSC fue complementado con el MSProjet con resultados satisfactorios. Los Informes Semestrales de Progreso, diseñados durante la Evaluación Intermedia, mantuvieron una estrecha relación conceptual con el ISDP administrado por el Banco.
2. La Evaluación Intermedia, realizada oportunamente, sirvió para evaluar el avance del Proyecto; identificar eventuales problemas de ejecución; revisar aspectos operativos y desarrollar algunos formularios para facilitar la toma de decisiones.
3. Las Misiones de Administración del Banco cumplieron con su objetivo de hacer seguimiento al Proyecto y colaborar en la prevención de eventuales conflictos, así como facilitar la coordinación con otros proyectos.

■ 2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas)

A. Título: Utilización de Softwares Especializados.

Conclusión: Softwares especializados facilitan el monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos.

Explicación: La OME para monitorear y hacer seguimiento a las actividades requeridas para la ejecución del Proyecto, utilizó con muy buenos resultados el software Balanced Score Card (Cuadro de Mando) el mismo que fue complementado con el MSProjet. (ver numeral 2.2.1.6). Por lo que se recomienda su uso en los proyectos financiados por el Banco, ya que con estas herramientas capturando las actividades del Marco Lógico se puede preparar el Plan de Ejecución del Proyecto y disgregar las actividades en tareas y asignar responsabilidades; identificar la "ruta crítica" y utilizar toda la información cuando se tenga que solicitar extensiones de plazos, reformulaciones del Proyecto, etc.

Título: Control de Calidad.

Conclusión: Los Indicadores de Desempeño, deben ser objetivos, en cantidad necesaria y suficiente y sobre todo de Calidad.

Explicación: La Calidad de los Productos no solo deben ser motivo de preocupación del Banco y los Evaluadores, sino principalmente de los Organismos Ejecutores. En ese sentido, es necesario definir previamente los indicadores y sus estándares de calidad y durante la ejecución conformar grupos de trabajo especializados para medir su cumplimiento cualitativa y cuantitativamente. En CdS se ha establecido una cadena de control de calidad para la aceptación de los productos, antes de remitirlos al Banco para su No Objeción.

■ 2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)

A. Título: Metodología para la recopilación de datos.

Conclusión: Desde el inicio del Proyecto se debe contar con una Metodología para la recopilación de Datos, en especial para la Evaluación Ex-Post.

Explicación: Los países están cada día mas interesados en medir los efectos e impactos de los proyectos ejecutados. En ese sentido es necesario diseñar metodologías sencillas para la recopilación de datos y ponerlas en práctica desde el inicio del Proyecto.

La experiencia nos ha demostrado que "sofisticadas" metodologías, además de su alto costo, son tediosas y al poco tiempo son abandonadas por el Organismo Ejecutor, por lo que no llegan a cumplir con sus objetivos. Por ejemplo, si el objetivo es la Evaluación Ex-Post y ésta es una cláusula contractual, la mayoría de las veces figurará como incumplida permanentemente. Por esta razón, las operaciones que requieran Evaluaciones Ex-Post deben ser cuidadosamente



seleccionadas e igualmente la metodología.

■ ■ 2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)

Factores que afectaron la ejecución del proyecto según el período en que fueron reportados en el ISDP

Esta gráfica ha sido generada automáticamente a partir de la información archivada en el sistema ISDP a lo largo de la ejecución del proyecto



Factores que afectaron la ejecución del proyecto según número de ocurrencias en el ISDP

Esta gráfica ha sido generada automáticamente a partir de la información archivada en el sistema ISDP a lo largo de la ejecución del proyecto

■ ■ 2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

■ ■ 2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos

A. La efectividad del Proyecto fue afectada negativamente por los siguientes factores:

1. Demora en la ejecución del Componente 2 - Mercadeo y Promoción del Proyecto - que se estima en 18 meses y que tuvo su origen en el rechazo que hizo la OME al segundo informe presentado por la firma consultora Plexus Consulting Group. La firma objetó la determinación de la OME y el caso fue llevado a consideración del Banco y mientras se resolvía el caso se suspendieron los desembolsos para el Componente 2 hasta que, el 10 de abril de 2003, el Banco declaró infundados los argumentos presentados por la firma. Posteriormente, la OME aplicó la fianza de garantía y la afianzadora procedió a contratar los servicios de la firma CB Richard Ellis que fuera calificada en segundo lugar, la que inició trabajos el 01 de julio/03 y concluyó el 30 de octubre de 2004.

Esa imprevista situación tuvo sus efectos disminuyendo la difusión del Proyecto y consiguientemente haciendo que inicialmente el número de "afiliados" de CdS no fuera el deseado. Sin embargo, al implementarse la estrategia de mercadeo, "one-on-one" diseñada por CB Richard Ellis se ha logrado el reconocimiento y el apoyo público a CdS y al Proyecto.

2. Demoras en la implementación del CIALT. Ante la velocidad de los cambios tecnológicos, se tuvo que actualizar el Estudio de Mercado y con base a ese nuevo estudio se rediseñaron las obras y el equipamiento. También, influyó negativamente al declararse desierta la convocatoria para provisión de computadoras y programas.

3. El Proyecto se ejecutó en 57 meses, en vez de los 42 programados. Solo resolver el caso con Plexus demandó 18 meses y esa fue la principal razón para que la OME solicitara la extensión del plazo para el último desembolso; sin embargo, por la aplicación de adecuadas estrategias de mercadeo se recuperaron 8 meses. Además, hay que mencionar que la extensión del citado plazo



ha permitido: i) la incorporación de nuevos afiliados; ii) el empleo de nuevas tecnologías y conceptos sobre el CIALT para que éste sea utilizado como plataforma para aprovechar las ventajas de la educación a distancia como complemento a la educación impartida en el aula y talleres presenciales; y iii) la participación en el mercadeo y promoción del Proyecto de la Unión Europea.

■ 2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos

- A.**
1. El empoderamiento del Proyecto por parte de los funcionarios de CdS y de la OME y el decidido apoyo que estos recibieron de parte de la Junta de Síndicos durante toda la ejecución del Proyecto.
 2. El hecho de que los primeros "afiliados" de CdS son de reconocido prestigio y ascendencia en el ámbito de sus respectivas actividades, sirvió como "ancla" para atraer otros "afiliados".
 3. La Evaluación de Medio Término identificando los "cuellos de botella" y recomendando adecuadas medidas preventivas y/o correctivas.

■ 2.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (outcomes)

- A.**
1. Lo ideal habría sido que todos los componentes se ejecutaran de acuerdo al cronograma de actividades, de tal manera que las sinergias hubieran tenido mayor tiempo para darse y de esta manera alcanzar más pronto los efectos deseados.
 2. Las demoras imprevistas surgidas en la ejecución de los componentes 2 y 3 fueron las causas de lo anotado en el punto anterior. Sin embargo, por la eficiente labor desarrollada por la OME (ver numeral 2.2.3.4), el Proyecto logró el efecto esperado en tiempo diferido.

■ 2.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (outcomes)

- A.**
1. El prestigio de los directivos de CdS y de la OME y la Gestión de Mercadeo realizada, disminuyó los efectos negativos ocasionados por el conflicto con Plexus Consulting Group, haciendo que varios organismos internacionales ya establecidos en Panamá se trasladaran a CdS, con el consiguiente efecto demostrativo para que otras organizaciones del país y del exterior solicitaran su participación en el Proyecto, se citan como ejemplo: PNUD; UNICEF; FIDA; Universidad de Mc Gill; Georgetown University; Florida State University; Centro del Agua del Trópico Humedo para América Latina y el Caribe (CATHALAC); The Louis Berger Group; Arango Software, etc.
 2. La estabilidad política del país reflejada en el crecimiento económico (4.0% promedio de los últimos 4 años) demandando mayores inversiones y nuevas tecnologías.
 3. La dotación de infraestructura básica representada en edificios, vías de acceso, comunicaciones, etc., lo cual reduce costos y tiempos que benefician directamente a los "afiliados" y "usuarios", creando economías de escala con la utilización de las instalaciones en común y cualitativamente con la mejora en la calidad de los servicios.
 4. La sostenibilidad institucional lograda por acción del Componente 1.

■ 2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

■ 2.2.4.1. Análisis de gestión

- A.** Título: Actitud pro-activa del Organismo Ejecutor.

Conclusión: En Proyectos como el que nos ocupa, en que existe poca o ninguna experiencia, indudablemente es importante la selección del Organismo Ejecutor y que éste tenga una actitud pro-activa durante todo el ciclo del Proyecto.

Explicación: Durante el diseño de la Operación, el Banco estableció que CdS necesitaba fortalecer



su estructura organizacional y que un primer paso era “cultivar administradores bien informados y experimentados, y promover una organización que aprende” y concluyó que CdS era el ente adecuado para ejecutar el Proyecto a través de una Unidad Ejecutora a satisfacción del Banco y que en un periodo prudencial debería ser incorporada a la estructura organizativa de CdS.

CdS comprendió su rol y conformó la Oficina de Monitoreo y Evaluación (OME) de acuerdo a lo pactado con el Banco, otorgándole autonomía de Gestión y estabilidad funcionaria, y le brindó el apoyo necesario y oportuno en situaciones en que el cumplimiento de supuestos estaba en riesgo. Por su parte, la OME capitalizó la confianza depositada, conformando un equipo altamente motivado, con una actitud pro-activa y sobre todo creativa en beneficio del Proyecto y su contribución al desarrollo del país. Estuvieron convencidos y fueron parte de la Misión y Visión de CdS.

■ 2.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos (medidas alternativas)

A. Título: Seguimiento de supuestos o eventuales riesgos.

Conclusión: En general todos los proyectos por muy bien diseñados están sujetos a factores externos que están fuera del alcance del Organismo Ejecutor.

Explicación: No siempre los Proyectos se inician simultáneamente con un gobierno y terminan en el mismo periodo. Por consiguiente, los Proyectos se ven afectados por la sucesión de gobiernos que traen aparejados algunos cambios en las políticas sectoriales y demoras hasta que las nuevas autoridades conozcan el Proyecto. Esas externalidades o situaciones que escapaban al control de los Organismos Ejecutores, requieren que éstos cuenten con un buen Sistema de Seguimiento de Supuestos y que les permita presentar oportunamente Informes Alertivos a los niveles superiores, incluyendo a la administración del Banco, para que realicen las gestiones correspondientes para aminorar los efectos negativos en la ejecución del Proyecto.

La ejecución del Proyecto es un buen ejemplo de la importancia que los Organismos Ejecutores deben dar al seguimiento de los supuestos, alertando oportunamente a los niveles superiores para que tomen acciones.

Los Gerentes de los Proyectos deben estar dispuestos a asumir riesgos siempre que los beneficios justifiquen la toma de esas acciones. Como ejemplo citamos que CdS, mientras el Banco emitía su pronunciamiento sobre el conflicto con Plexus, siguió atrayendo “afiliados” utilizando adecuadas estrategias.

Título: Capacitación en aspectos operativos del Banco.

Conclusión: El conocimiento de los aspectos operativos del Banco, facilita la ejecución de los proyectos.

Explicación: El Banco tiene políticas y procedimientos propios que aplica a sus operaciones de préstamo y cooperaciones técnicas, las cuales no solo deben ser de conocimiento de los ejecutores sino de su dominio. De esa manera se facilitó la fluidez de los trámites burocráticos y se aseguró la calidad de los bienes y servicios adquiridos.

■ 2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto (IP)

Califique la implementación del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (outputs) obtenidos en la cantidad y con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)



- A. Pese a las demoras ocasionadas por: i) la firma Plexus Consulting Group; y ii) las actividades no previstas para implementación del CIALT, el Proyecto se ha implementado en forma Muy Satisfactoria.

Por otro lado, la transparencia en el uso de los fondos, el empoderamiento del Proyecto, las excelentes relaciones con los "afiliados" actuales y potenciales, se reflejan en: i) la demanda de solicitudes de afiliación a CdS; ii) por el financiamiento complementario de la Unión Europea y otros organismos; y iii) por el interés puesto de manifiesto por Organismos Internacionales de Desarrollo para trasladar sus Sedes Regionales a CdS.

2.3. Análisis de Sostenibilidad

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

2.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto

Fortalecido / Mejorado	Si	No	N/A	Nivel		
				Nac	Reg	Loc
1. Marco legal y regulatorio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M y E)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Presupuestación / Gerencia financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



11. Auto-evaluación, auditoría y rendición de cuentas

☒ ☐ ☐ ☐ ☐ ☒

■ 2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

- A.**
1. Se ha fortalecido la capacidad del país para ejecutar proyectos. Esto se evidencia por el hecho de que varios organismos bilaterales y multilaterales, vía CdS, estén ofreciendo financiamiento para proyectos similares y/o complementarios.
 2. Se ha fortalecido la capacidad técnica y gerencial de las pequeñas y medianas empresas participantes en el Tecnoparque, las cuales ya están lanzando al mercado algunos productos innovadores. Estas empresas juegan un importante rol en el desarrollo tecnológico del país.

■ 2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor

- A.**
- CdS como organismo ejecutor creado en 1995, contaba con una estructura administrativa concentrada principalmente en los elementos conceptuales y no adecuada a la demanda de los nuevos "afiliados" y "usuarios" a los que esperaba atraer. Luego del análisis institucional, realizado por el Banco, se determinó que CdS para administrar la ejecución del Proyecto requería fortalecer su marco legal, sus sistemas y procesos organizacionales, actividades éstas que dieron origen al Componente 1: Fortalecimiento organizacional, monitoreo y evaluación. Como consecuencia de la ejecución del Componente, CdS ha sido fortalecida institucionalmente, particularmente con creación de la Oficina de Monitoreo y Evaluación (OME). Los productos que sustentan esa situación son:

1. Se modernizó la estructura funcional y organizativa, para lo cual se cuentan con procedimientos, manuales, reglamentos. Se dispone de un Manual de Descripción de Puestos; un Manual del Arrendatario, y se diseñó el Modelo de Organización de la Fundación.
2. Se constituyó el Comité Consultivo, como órgano de consulta y asesoría de la Fundación con su respectivo Reglamento Interno; se actualizaron los Estatutos, se elaboró el Código de Ética.
3. Se desarrolló e implementó el Sistema de Alta Gerencia y se capacitó al personal.
4. Se establecieron redes locales e internacionales entre académicos, investigadores, universidades, centros de investigación y empresas innovadoras.
5. Se creó e implementó la Oficina de Servicio al Usuario para analizar y/o satisfacer los requerimientos de los "afiliados" y usuarios en lo referente a la administración de los contratos de arrendamiento y pagos por el uso de las instalaciones del CIALT.
6. Se establecieron metodologías y procedimientos para la adquisición de bienes y servicios. Se cuenta con personal capacitado en el área.

En resumen, se identificaron y definieron las responsabilidades de todas las Unidades involucradas en la ejecución del Proyecto y las actividades de CdS; las funciones están claramente definidas y se han establecido los mecanismos de coordinación interna y externa. Lo que hace que CdS haya alcanzado sostenibilidad organizacional en beneficio propio y de sus afiliados. CdS ahora es una organización que sabe su razón de ser y es un ente facilitador de un profundo proceso de innovación científica y tecnológica en beneficio de Panamá y la Región.

■ 2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

Califique la contribución del proyecto al fortalecimiento institucional / organizacional en el país prestatario y el Organismo Ejecutor

☐ Muy Relevante (MR) ☒ Relevante (R) ☐ Poco Relevante (PR) ☐ Irrelevante (I)



- A.** Muy Relevante. El Proyecto ha contribuido significativamente al fortalecimiento institucional y organizacional de CdS con el desarrollo de procedimientos, manuales operativos, desarrollo de recursos humanos; desarrollando estrategias de mercadeo y promoción; y desarrollando modelos de administración.

El documento de Planificación Estratégica fue fundamental para que CdS lograra su viabilidad técnica, administrativa y financiera. El modelo de administración corporativa es otro producto nuevo y positivo.

En general, con el Proyecto la CdS ha desarrollado y mejorado sus capacidades y expectativas institucionales y organizacionales, para ejecutar nuevas operaciones, como lo es el Proyecto de la Unión Europea.

■ ■ 2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

■ ■ 2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto

- A.** Si bien las proyecciones financieras muestran que CdS logrará consolidar su situación financiera antes del tiempo previsto, también es evidente que, como efecto del Proyecto, cuenta con una mayor capacidad para ejecutar otros proyectos con mayor alcance. Por ello, CdS está buscando financiamientos no reembolsables que le permitan contribuir a cerrar más pronto la actual brecha tecnológica. Esta inquietud, CdS la justifica con los siguientes hechos: i) cuenta con una eficiente estructura organizacional, con capacidad gerencial y el "expertis" para este tipo de Proyectos; ii) cuenta con servicios de telecomunicaciones, informática, salas de video conferencias y tecnología educativa, entre otros; iii) cuenta con servicios de alojamiento y alimentación; iv) cuenta con una oficina de servicio al usuario, que le permite conocer las necesidades de los afiliados y usuarios; v) cuenta con un Tecnoparque establecido y funcionando; vi) la masa crítica "afiliados" de CdS han invertido en mejoras y adecuaciones en sus instalaciones; vii) entre los "afiliados" ya se han establecido canales de comunicación conducentes a la producción de sinergias entre los componentes académico y empresarial y de estos con las universidades, estableciendo áreas de trabajo comunes, segmentación del mercado; y viii) existen financiamientos complementarios como el de la Unión Europea con el Proyecto "Apoyo al Tecnoparque Internacional de Panamá en la CdS", que comprende las siguientes áreas: i) mejora de la infraestructura urbanística y arquitectónica para darle un "patrón de estilo" a CdS; ii) Mejoramiento de la Capacidad de Gestión, con énfasis en la cartera de servicios y la inmersión de los proyectos; iii) Contribuir a mejorar las sinergias entre el área académica de CdS y TIP, destacando la instalación de un "aula digital" para democratizar la educación y la utilización de tecnología; iv) Promoción nacional e internacional de CdS dirigida a potenciales clientes; v) Transferencia de Tecnología, ligando al TIP/CdS con el entorno; y vi) Fortalecer la utilización de la Red Tecnológica Europa – América de la cual el TIP/CdS sería el nodo central, como parte integrante de la International Association of Science Parks (IASP).

Es de hacer notar que, por el momento, el Componente 2 del Proyecto financiado por el Banco está sirviendo de contraparte al componente de Promoción nacional e internacional de CdS contemplado en el Proyecto de la Unión Europea.

En la eventualidad de una nueva operación con un mayor alcance, se debe fortalecer el componente de Mercadeo y Promoción como apoyo al Proyecto de la Unión Europea y para continuar atrayendo "afiliados", preferentemente proyectos ancla de mayor envergadura, que respondan a los nuevos desafíos en Ciencia e Innovación Tecnológica. También, habría que estudiar un Plan de Becas en coordinación con el IHFARU u otras instituciones.

■ ■ 2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A



2. Marco legal y regulatorio	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
3. Arreglos institucionales y capacidad organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
6. Personal idóneo	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A

■ 2.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad

- A.** Con base al análisis probabilístico realizado en el numeral 2.3.2.2, se concluye que relativamente son pocas las amenazas que podrían afectar la sostenibilidad del Proyecto. Sin embargo, como potenciales amenazas, mencionamos las siguientes:
1. Coordinación con otras entidades del gobierno. Para aminorar su efecto negativo, se recomienda incrementar el número y la frecuencia de reuniones de Coordinación e implementar el Proyecto "Apoyo al Tecnoparque Internacional de Panamá en la CdS" de la Unión Europea, que contempla un componente específico sobre sinergias.
 2. Eventuales cambios Macroeconómicos, Políticos y Sociales del país, podrían afectar las inversiones públicas y privadas, y por ende la sostenibilidad del Proyecto. Sin embargo, las acciones realizadas para la captación de fondos, vía la Fundación y apoyos financieros de la Comunidad Internacional podrían compensar posibles desfases.
 3. Desde el punto de vista de los "afiliados", especialmente las Universidades extranjeras, con el fin de que capten un mayor número de estudiantes, el Gobierno de Panamá debe agilizar el "reconocimiento" de los Programas establecidos y los títulos otorgados.
 4. La competencia con universidades americanas y europeas que están promoviendo una educación cada vez menos presencial y más virtual. Este último aspecto, según la Unión Europea, con la instalación del "aula digital" en CdS, aminoraría ese efecto y se ampliaría el ámbito presencial vía remota haciendo una mejor distribución de la educación. CdS sería el nodo central.

■ 2.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad

- A.**
1. En el corto y mediano plazo es fundamental el hecho de que todo lo relacionado con Ciencia y Tecnología siga siendo prioridad del Gobierno.
 2. La alta capacidad de "lobby" de la Junta de Síndicos de CdS, para solucionar cualquier problema que escape de la competencia de la OME.
 3. La infraestructura física, técnica y organizacional de CdS, creada por el Proyecto.
 4. La motivación y el liderazgo de los funcionarios de la OME, desarrollados durante la



implementación del Proyecto, que al ser incorporados a la planta profesional de CdS, continuarán aportando con su experiencia a la consolidación del Proyecto y la ejecución de nuevos proyectos complementarios.

5. El alto grado de satisfacción de los "afiliados" con respecto a las actividades realizadas por el Proyecto, que se traduce en el mejor apoyo.

6. La existencia de sinergias entre los "afiliados" coordinando efectiva y eficientemente el flujo de productos o servicios entre ellos. Con la formación de "clusters" promovidos por el Proyecto, se están creando y/o reforzando sinergias.

7. El Plan de incentivos fiscales y migratorios.

8. Los tratados de Libre Comercio que brindan oportunidades de mercado, tanto para la demanda como para la oferta de bienes y servicios. CdS puede considerarse como una organización no lucrativa, facilitadora de la comercialización de los servicios y productos que ofrecen sus "afiliados". En ésta área, la Visión Estratégica de Desarrollo Económico y Empleo hacia el 2009, asigna a CdS y al Tecnoparque un importante rol.

9. La complementariedad del Proyecto "Apoyo al Tecnoparque Internacional de Panamá en la CdS", financiado por la UE.

■ 2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas)

A. Título: Campaña mediática.

Conclusión: En Proyectos "nuevos" o de los que no se tienen antecedentes recientes, se hace necesario contar con el apoyo de los medios de comunicación. No se debe olvidar el Poder de los Medios de Comunicación.

Explicación: CdS nace en un momento en que existe mucha presión de diversos sectores por utilizar y/o adjudicarse las bases militares de Estados Unidos en Panamá. CdS, con una amplia visión futurista propone al Gobierno de Panamá establecer un complejo multi-institucional de instituciones académicas, de investigación y de desarrollo tecnológico, industrial y cultural, con miras a promover la generación, difusión y utilización de conocimientos para alcanzar un desarrollo humano integral, bajo el lema de cambiar fusiles por libros. CdS prepara el Proyecto y después de no pocas dificultades logra que el Gobierno de Panamá, mediante Decreto Ley No. 6 de 10 de febrero de 1998, traspase a la Fundación, a título gratuito, Fort Clayton.

CdS para asegurar su presencia en Fort Clayton hace participe a los medios de comunicación, sobre sus objetivos y el alcance del Proyecto, en forma abierta, fluida y transparente. De esta manera, neutraliza y/o evita comentarios que podrían distorsionar su imagen.

El agresivo Proyecto de relaciones públicas en los medios de radio, prensa y televisión, ha dado como resultado un promedio de 20 referencias mensuales. También, se elabora y distribuye bimensualmente el Boletín Ciudad del Saber que es remitido por Internet a 1.900 contactos de la Red Local y a 1.000 a contactos de la Red Internacional.

Título: Retroalimentación.

Conclusión: La continua revisión de los procesos y sus resultados, permite identificar oportunamente los problemas y/o deficiencias y realizar las acciones correctivas.

Explicación: La cercanía física entre las oficinas del Ejecutor (CdS) y las de los "afiliados", así como entre los funcionarios del ejecutor y de los beneficiarios, aunado al amplio espíritu de autocrítica de la OME, ha hecho de la retroalimentación su principal instrumento para adoptar medidas y tomar acciones en bien del Proyecto. Se cita como ejemplo: la agilización en la tramitación de visas y otorgamiento de incentivos fiscales.



2.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas)

- A. La medida que se comenta es de tipo general, y no aplicable al Proyecto ya que éste es un buen ejemplo de apropiación de Cultura Institucional.

Título: Cultura Institucional hacia el Desarrollo Sostenible.

Conclusión: Los proyectos son sostenibles en el tiempo, en la medida en que el país se apropie de los mismos, lo que significa un cambio de cultura institucional.

Explicación: Las experiencias que se tienen en el Banco, nos dicen que cuando se terminan los desembolsos de los recursos del financiamiento se deshacen las Unidades Ejecutoras o se asignan nuevas funciones a los empleados no siempre relacionadas con el Proyecto; y lo que es más importante, se pierden los archivos y con ellos la "memoria institucional". Esto es consecuencia de que el país no se apropió debidamente del Proyecto y solo se concretó, si es que lo hizo, a cumplir con el Contrato de Préstamo.

Por esas razones, los proyectos que financie el Banco deben responder a sentidas necesidades de los países y para cuya solución los gobiernos y la población deben involucrarse desde el inicio. El Prestatario y el Organismo Ejecutor deben ser activos participantes en la autoría del Proyecto. Como esto no sucede en la mayoría de los casos, se debe propiciar un cambio en la cultura institucional hacia el Desarrollo Sostenible. El Banco debe estudiar la alternativa de financiar programas y proyectos con base a resultados.

2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

- A. CdS deberá realizar las siguientes acciones:

1. Mantener el Plan de Mercadeo del Proyecto, por las expectativas creadas en torno al Proyecto y además ser parte complementaria del Proyecto de la Unión Europea.
2. Incorporar los funcionarios de la OME a la planta profesional de CdS, proporcionándoles estabilidad funcionaria y salarios competitivos. De esta manera se da seguridad a la sostenibilidad del Proyecto.
3. Preparar el POA para la Gestión 2006; en el mismo se deben incluir los gastos que demanden la incorporación de los funcionarios de la OME.
4. Revisar y actualizar el Reglamento Operativo para la incorporación de "afiliados" dándose preferencia a proyectos que estén destinados a mejorar la economía de Panamá y la Región.
5. Continuar con la ejecución del Plan Estratégico Especifico para captación de donaciones internas y externas, en carácter de donación, para reforzar el FONDO de la FCdS.
6. En la medida de lo posible conseguir recursos financieros provenientes del Tesoro Nacional como compensación a la pérdida de aportes de la ARI.
7. Participar en CT/INTRAs como "donante" como una manera de hacer conocer CdS y difundir los logros del Proyecto.

2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto (S)

Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años:

☐ Muy Probable (MP)

☒ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)



- A.**
1. La empresa privada y el sector público están conscientes de que para mantener su posición competitiva y de mercado se requiere el apoyo de la ciencia y la tecnología. En ese sentido, han reconocido que CdS, como efecto del Proyecto ejecutado con el Banco, cuenta con toda una plataforma para desarrollar Proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación a un nivel de excelencia, en beneficio del país y le están brindando gran apoyo. Esta situación aumenta las probabilidades para que el Proyecto logre su sostenibilidad en el corto plazo.
 2. Otro factor que aumenta las probabilidades de sostenibilidad del Proyecto es el hecho de que actualmente, aprovechando el "expertis" adquirido por CdS, el Banco y otros donantes estén financiando nuevas operaciones: i) la Unión Europea (UE); ii) el BID/FOMIN; iii) la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (AID); iv) el Banco Mundial (BM); v) la UNESCO; vi) el Proyecto de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); y vii) la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI).
 3. La fortaleza institucional de CdS adquirida con el Proyecto y la transparencia con que se administraron los recursos financieros.

2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas

1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
4. Monitoreo y evaluación de resultados (información de línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte de información, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
5. Capacidad gerencial de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
6. Oportunidad en el cumplimiento de políticas, procedimientos y cláusulas contractuales	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
8. Eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
9. Liderazgo de la alta gerencia de la Agencia Ejecutora, sentido de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A
10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/>	N/A

2.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas)

- A.** Título: Capacidad Técnica y Operativa de la OME.



Conclusión: Cualquiera que sea la naturaleza de un Proyecto y por bueno que sea su diseño, para el éxito en su ejecución se requiere que el Organismo Ejecutor tenga alta capacidad técnica y operativa y además se empodere del Proyecto.

Explicación: Condición Previa al Primer Desembolso fue la conformación de la OME a satisfacción del Banco. La selección y contratación del personal de la OME fue realizada con transparencia por CdS, habiéndose contratado al personal idóneo disponible en ese momento.

Con el objetivo de que los funcionarios recién contratados se empoderasen del Proyecto, CdS con muy buen criterio solicitó la no objeción del Banco para la contratación (no prevista) de la empresa Franklin Covey para la medición del Clima Organizacional a través de la metodología xQ. Los resultados fueron altamente satisfactorios y dentro de la OME se empezó a trabajar en Equipo, mejorando la coordinación y su integración a la estructura organizativa de CdS y esta última se sintió parte del Proyecto. CdS aceptó los cambios organizacionales generados por el Componente 1 (descripción de cargos, perfiles, evaluación de personal, gestión estratégica, etc.) optimizando su capacidad técnica y operativa. Además se realizaron cursos de capacitación y actualización en temas específicos y también en procedimientos operativos del Banco.

■ 2.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas)

A. Título: Coordinación Interinstitucional.

Conclusión: En Proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica se hace necesario coordinar actividades con otras instituciones públicas y privadas con el fin de complementar esfuerzos.

Explicación: Se recomienda que en este tipo de Proyectos en que existen varias instituciones públicas y/o privadas directa o indirectamente involucradas, se realice, ex-ante, una exhaustiva investigación de las actividades de cada una de ellas; se identifiquen las "áreas grises" y las áreas prioritarias (generación y adaptación de tecnologías, explotación de nichos de mercado para nuevos productos y/o procesos productivos, etc.) a fin de maximizar la utilización de los recursos humanos y financieros, así como la contribución de los organismos externos de financiamiento.

Con ese objetivo, en el Proyecto se creó el Comité Consultivo como una Unidad de Asesoría y apoyo a la Gestión de la Dirección Ejecutiva, que tiene una visión global de los proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación que se realizan en el país y de la Misión de la Institución, lo que le permite evitar competencias e identificar sinergias (esta es una medida adoptada y en base a los resultados obtenidos, se recomienda para futuros proyectos).

■ 2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor (DOE)

Con base en el análisis de desempeño realizado en esta sección, en los resultados logrados, así como en la eficiencia en la implementación del proyecto califique el desempeño del Organismo Ejecutor:

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

A. Desde la etapa de identificación y durante toda la ejecución del Ciclo del Proyecto, CdS como Organismo Ejecutor demostró una actitud pro-activa, creativa y seria en el cumplimiento de los compromisos de desarrollo contraídos con el país y el Banco. En todo momento fue analítica y receptiva a los comentarios, observaciones y/o recomendaciones hechas por el Banco y los consultores.

Su relación con las organizaciones nacionales e internacionales fue excelente. Cuando se trataba de atraer "afiliados" no sólo se concretó a la promoción del Proyecto y a facilitar los trámites a lo interno de CdS, sino también con lo relacionado con el sector público y privado.

En cuanto a su relación con el Banco, siempre manifestó una actitud abierta y positiva, tanto para solicitar colaboración como aceptar los comentarios y/u observaciones.



2.5. Bases para la Evaluación Ex-post

2.5.1. Previsiones para la Evaluación Ex-post

1. ¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?

- ☐ Si
☒ No

2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha de comienzo :

Fecha de terminación :

3. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?

- ☐ Banco
☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado (USD)? : \$0.00

4. ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para realizar la evaluación ex post?

- ☐ Recursos de préstamo BID
☐ Recursos del prestatario
☐ Otras fuentes

A.

2.5.2 Análisis de capacidad para la evaluación ex-post

A. CdS cuenta con la infraestructura necesaria y conoce los procesos para recopilar, computar y analizar la información requerida para la evaluación ex-post. Por otra parte, CdS ha manifestado su interés por medir el impacto del Proyecto, el cual se dará aproximadamente dentro de 2 años.

También es importante destacar que dentro de esa misma línea, CdS firmó un Convenio con la Universidad Tecnológica de Panamá y la Universidad Politécnica de Madrid para realizar la investigación "Diseño de un Modelo de evaluación de la Gestión del conocimiento, innovación y transferencia de tecnología de programas académicos y empresas asociadas al Tecnoparque Internacional de Panamá en la Ciudad del Saber". Los resultados de esa investigación servirán para sustentar una Tesis de Doctorado en la Universidad de Madrid y lógicamente servirán a CdS y al país.

Recomendamos que el Banco realice un estrecho seguimiento de la citada investigación, ya que la misma podría ser aplicada en proyectos similares.



■ ■ 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

■ ■ 2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

- 1. Respaldo político de las autoridades de gobierno. En el caso de ONGs como CdS en que el Proyecto ofrece incentivos fiscales y migratorios, es importante contar con el apoyo político.
- 2. Coordinación Intrainstitucional. La creación de Unidades Ejecutoras con autonomía técnica y administrativa, generalmente crea resentimientos a lo interno de la "Institución". Esta situación se evitó en el Proyecto con un buen "clima organizacional" producto de un claro entendimiento de la Visión y Misión de CdS; la oportuna diferenciación de funciones entre FCdS y El Proyecto; la disponibilidad de manuales de personal, operativos, etc.; y la actitud de trabajo de los funcionarios. Se deben definir claramente los roles.
- 3. Código de ética. Esta medida tomada de "mutuo propio" por CdS, independiente de las auditorías internas y externas, es una muestra de su interés por el manejo transparente en el uso de recursos. Esta medida debe generalizarse a todos los Proyectos financiados o no financiados por el Banco, ya que como se sabe uno de los grandes males que afectan a nuestra sociedad es la corrupción. Afortunadamente, en el Proyecto no hubo necesidad de recurrir al uso del Código de Ética.
- 4. Caracterización y capacitación de los beneficiarios. En el caso del Proyecto que nos ocupa se debe caracterizar y capacitar a los "afiliados" con la finalidad de que cuenten con un sistema de evaluación de su situación al inicio y al término del Proyecto. De esa manera, también se podrá conocer a ciencia cierta el "impacto del Proyecto" en la sociedad.



Memorando del Ejecutor

■ ■ 3.1. Memorando del Ejecutor

■ ■ 3.1. Memorando del Organismo Ejecutor (Sección del PCR escrita por el Prestatario / Ejecutor)

Memorando del Ejecutor



Memorando del Ejecutor

3.0 Presentación del Proyecto.

3.0.1.2.0.1. El problema, el proyecto y su contexto.

La Fundación Ciudad del Saber es una institución privada sin fines de lucro, creada en 1995, que tiene como mandato la construcción y administración de un parque de ciencia y tecnología y es recinto de programas académicos establecidos en la ex base militar norteamericana Fort Clayton, sobre 120 hectáreas y con todas las instalaciones propias de un guarnición militar, con un valor estimado en US\$100,0 millones.

Para cumplir con su mandato, la Fundación solicitó cooperación al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para definir una estrategia y un plan de negocios que le permita administrar sosteniblemente el “Proyecto”. En ese sentido, el Banco otorgó a la Fundación una Cooperación Técnica no Reembolsable para que el Instituto de Investigaciones Mitsubishi realizara el estudio titulado “Estrategia y Plan de Operaciones para la Ciudad del Saber”.

Sobre la base del estudio realizado por Mitsubishi, el Banco formuló el “Programa de Respaldo al Establecimiento de un Centro Superior de Ciencia, Tecnología e Innovación en Panamá” y que culminó en la operación de Préstamo 1273/OC – PN con un costo total de US\$5,3 millones de los cuales US\$3,3 millones corresponden al financiamiento del Banco y los restantes US\$2,0 millones al aporte local.

El Préstamo fue firmado el 18 de noviembre de 2000, con un plazo de ejecución de 42 meses, bajo la modalidad de préstamos de innovación.

Los objetivos del citado Programa son:

1. El diseño y puesta en funcionamiento de una nueva organización de estilo empresarial.
2. La elaboración de un plan de comercialización amplio y dinámico.
3. La renovación y actualización de las instalaciones de tecnología de información, a fin de prestar los servicios de calidad necesarios.

Así, hoy Ciudad del Saber es un centro de investigación de proyección mundial en el corazón de Latinoamérica, siendo su misión/visión ser un centro internacional de excelencia para la generación, difusión y aplicación del conocimiento al servicio del desarrollo humano aprovechando las ventajas competitivas de Panamá.

3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

3.1.1.Productos (outputs) obtenidos.

PLANEADO	LOGRADO
Componente 1. Fortalecimiento organizacional, monitoreo y evaluación	Componente 1 Fortalecimiento organizacional, monitoreo y evaluación
Estructura Organizativa aprobada por la Junta de Síndicos y el Banco, implementada.	Implementada. Calificación: Muy Satisfactoria
Sistema de Gestión de Administración Gerencial, implementado	Implementado. Calificación: Muy Satisfactoria
Sistema de Monitoreo y Evaluación, implementado	Implementado y funcionando. Calificación: Muy Satisfactoria
Manuales Administrativos y Operativos, implementados.	Implementados y en uso. Calificación: Muy Satisfactoria.
Sistema Informático Contable operando	Implementado y en uso. Calificación: Muy Satisfactoria.
Documento de Planificación Estratégica a corto, mediano y largo plazo, aprobado por la Junta Directiva del Organismo Ejecutor (OE) y el Banco e implementado.	Documento aprobado por Ciudad del Saber (CdS) y el Banco, implementado. Calificación: Muy Satisfactoria.
Sistema de comunicaciones, INTRANET, implementado. Por lo menos el 60% de los funcionarios hacen uso del sistema una vez a la semana.	Implementado y en uso. Más del 80% de los funcionarios de CdS hacen uso del Sistema una vez a la semana. Calificación: Muy Satisfactoria.
Plan de Capacitación, ejecutado. 3 cursos realizados; 32 funcionarios capacitados.	Se realizaron 45 cursos y se capacitaron 121 funcionarios de CdS. Calificación: Satisfactoria.
Componente 2. Mercadeo y Promoción	Componente 2. Mercadeo y Promoción
Seis (6) Proyectos académicos, cinco (5) Organismos Internacionales y diez (10) empresas, responden a contactos y visitan	Se instalaron 20 Proyectos Académicos; 28 Organismos Internacionales, incluyendo 18 del Sistema de NNUU; y 30 empresas. En total se instalaron 78 Proyectos. La meta fue superada en 271,4%. Calificación Muy Satisfactoria.
Logo aprobado y su manual de uso corporativo, implementado	El Logo de la CdS, así como su manual de uso corporativo. Implementados. Calificación: Muy Satisfactoria.

Website puesto en Internet, es visitado al menos por el 80% de los participantes en el Proyecto, y 200 visitantes nacionales e internacionales por día.	Diseñado, implementado y utilizado por el 85% de los participantes en el Proyecto, visitado por 239 visitantes nacionales y extranjeros por día. Se supero la meta. Calificación: Muy Satisfactoria.
“Fondo” de CDS para la captación de donaciones, implementado.	Se creó la Fundación Amigos of The City of Knowledge, con sede en Washington DC. Están en proceso varias gestiones para la captación de fondos.
Componente 3. Actualización de Tecnologías de la Información.	Componente 3. Actualización de Tecnologías de la Información.
Centro Inteligente de Alta Tecnología (CIALT) operando. ¹	Se concluyeron las instalaciones y equipamiento, superándose las capacidades y utilidades originalmente previstas. Actualmente están en pleno uso. Calificación: Muy Satisfactoria.
Tecnologías de la Información. Estudio de Conectividad, actualizadas y operando.	Se cuenta con las tecnologías adecuadas y actualizadas. El estudio de Conectividad se realizó y se han establecido contacto con operadores privados en comunicaciones, para hacer óptimo uso de las 5 fibras ópticas que pasan por Panamá. Calidad: Muy Satisfactoria.

3.1.1.1. Análisis de Indicadores por producto.

Como se aprecia en el cuadro precedente, todos los indicadores de desempeño fueron logrados y puestos en ejecución de acuerdo al Reglamento Interno de CdS, mediante resoluciones de la Junta de Síndicos. En el anexo 1 se pueden observar el número de resolución y la fecha en que cada producto fue puesto en vigencia.

1. Fortalecimiento Institucional implementado. Hoy CdS es una eficiente organización tipo corporativo.

Originalmente, para la implementación de este componente se había previsto la contratación de un consultor individual, pero en consulta con el Banco se decidió contratar una firma consultora. Después de seguir con los procedimientos indicados en el Anexo C del Contrato de Préstamo, se contrataron los servicios profesionales de la firma PricewaterhouseCoopers (PWC).

¹ El CIALT contempló la siguiente infraestructura: **1.** Centro Integrado de Videoconferencia y Enseñanza a Distancia con capacidad para 50 personas; **2.** Aula Inteligente de Clase; **3.** Laboratorio de Producción Audio/Visual; **5.** Centro de Conferencias con capacidad para 100 personas; **6.** Oficinas automatizadas y demás espacios necesarios para el soporte logístico del Centro; **7.** Equipamiento.

El equipo de la Oficina de Monitoreo y Evaluación (OME) y personal de CdS participaron activamente con la firma consultora, tanto en el diseño, como en la implementación de los productos. Hubo una excelente transferencia de tecnología y conocimientos.

Como resultado de la interacción de los productos, CdS se fortaleció institucionalmente y se implementó una organización estilo corporativa con un modelo de administración mixta.

2. Experiencias de promoción y divulgación del programa, realizadas.

Las experiencias con la firma consultora Plexus fueron desafortunadas, ya que por incumplimiento de la firma se tuvo que rescindir el contrato, la misma que apeló al Banco. Mientras se resolvía ese conflicto, el Banco suspendió los desembolsos del Componente, paralizándose prácticamente las actividades durante 18 meses, contabilizados desde la iniciación de los conflictos y terminando con la contratación de la firma CB Richard Ellis. Previamente, el Banco había emitido su fallo en favor de CdS en fecha 10 de abril de 2003.

Pese a los contratiempos señalados, la OME adquirió gran experiencia al trabajar sola, mientras se resolvía el conflicto con Plexus, después trabajando en conjunto con la firma CB Richard Ellis hasta que ésta terminó su contrato en octubre del 2004, y nuevamente volvió a trabajar sola. Al término del Proyecto se superaron los indicadores de resultado.

A continuación se muestra la gestión de los afiliados/usuarios al primer trimestre 2005.

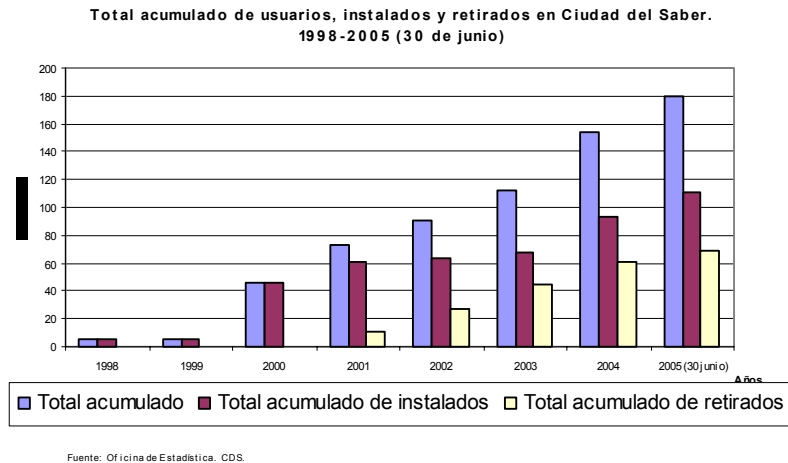
Gestión de afiliados/usuarios al 30 de junio de 2005.

Afiliados/ usuarios	Total	Cooperación Internacional	Área Académica	TIP	ATEP	Comercial *
Actuales	111	28	20	30	11	22
Retirados	62	4	8	29	21	7

- Incluye el Centro de Apoyo Empresarial del Acelerador Tecnológico Empresarial.

Fuente: Archivos Direcciones Sustantivas, FCDS, 2005

En la gráfica que se presenta a continuación se puede apreciar la evolución de los afiliados/usuarios en CdS a lo largo de la vida del Proyecto.

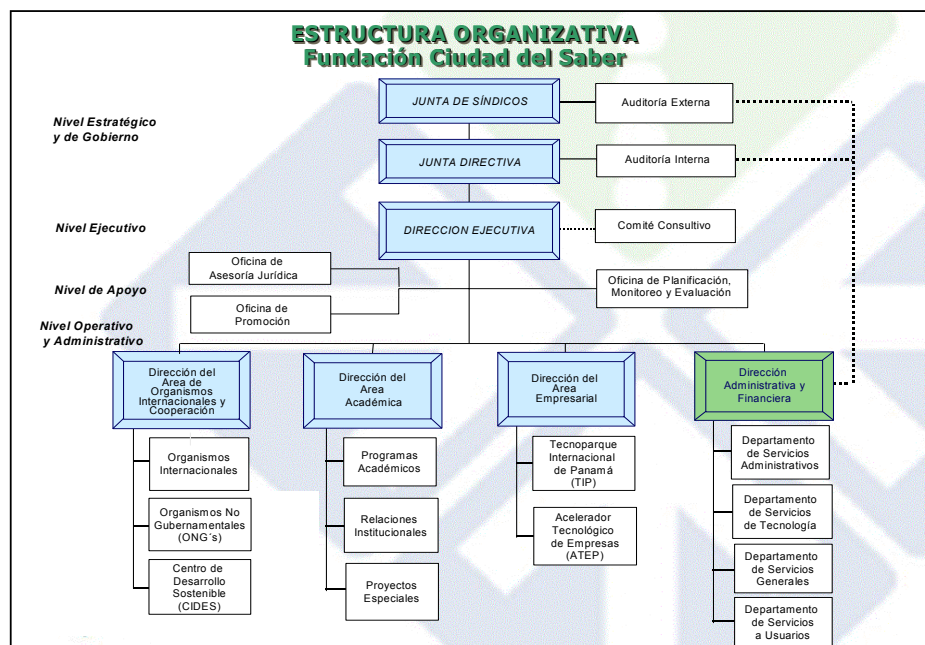


3. Facilidades de tecnología de la información, renovadas y actualizadas.

Hubo demoras iniciales debido a la renuncia, en la primera fase del proyecto, del Coordinador de Componente y a la redefinición del alcance del mismo debido al rápido avance de la tecnología. Actualmente, las facilidades tecnológicas de la información están concentradas en un edificio conocido como Centro de Convenciones CIALT. Su utilidad ha sido reconocida por los afiliados y otros usuarios particulares.

3.1.1.2. Identificación de los productos logrados.

Los manuales y reglamentos preparados por PWC. Los productos entregados por la firma, después de una exhaustiva revisión fueron puestos en vigencia mediante Resolución 04-02 de la Junta Directiva de la FCDS, en fecha 18 de marzo del 2002. Los diferentes manuales y reglamentos, respaldan la nueva Estructura Organizativa en sus niveles de gestión institucional así como el criterio de distribución de funciones. Esta estructura ha sido implementada en un 100%.



1. El documento de Planificación Estratégica, elaborado por PWC, diferencia la misión de la FCDS de la misión de CdS, es de fundamental importancia para la toma de decisiones para el logro de la autosostenibilidad financiera de CdS (a partir del 2008). El Documento fue puesto en vigencia mediante Resolución No. 10-01 el 6 de noviembre de 2001.
2. El número de afiliados con un alto nivel de excelencia instalados en CdS, que con su presencia y desarrollo de actividades ponen de manifiesto los objetivos del Proyecto y contribuyen a la sostenibilidad financiera. Su admisión a CdS está regida por el Manual del Arrendatario de la Fundación, aprobado durante el seminario taller de actualización del Marco Estratégico de la CdS por los miembros de la Junta de Síndicos de la Fundación. En el anexo 2 se exponen los Criterios y Procedimientos de Admisión.
3. La página Web contiene toda la información requerida por potenciales afiliados y también hace conocer las actividades que realiza CdS y sus afiliados, lo cual da transparencia a las operaciones.
4. El Centro de Convenciones CIALT proporciona todas las facilidades para la realización de eventos científicos, comunicaciones y transmisión de datos a los afiliados y otros particulares. Llena una sentida necesidad en las áreas de educación científica, ya que en Panamá no existen centros similares, sino de carácter comercial.
5. Plan de capacitación ejecutado. CdS considera que su activo más valioso es su recurso humano. En ese sentido, no ha escatimado esfuerzos capacitando a su personal con la asistencia a cursos internos y externos. Aun más, CdS ha extendido su influencia en esta área organizando cursos, talleres y videoconferencias sobre temas relacionados con el desarrollo sostenible, lucha contra la pobreza y conservación del medio ambiente. En el anexo 3 se muestran los mismos.

3.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del Proyecto.

PLANEADO	LOGRADO
Condiciones para la sostenibilidad financiera de CdS, definidas e implementadas, con base a experiencias y lecciones generadas por el Proyecto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al final del Proyecto, las proyecciones financieras y análisis de equilibrio aseguran la sostenibilidad de CdS. 2. Modelos de comercialización y administración del Proyecto son replicables. Se adoptó un Modelo de Administración Mixta.

3.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcomes).

Gracias a la labor de los Encargados de Componentes, a la adecuada planificación de actividades, al apoyo de las autoridades superiores de CdS, a la Junta de Síndicos y a la estrecha colaboración del Especialista Sectorial del Banco, el Proyecto a ha logrado el efecto esperado.

Ingresos y Egresos de CDS, por año (miles de dólares)

Año	Ingresos	Egresos	Utilidad o pérdida
2001	2.178.1	2.429.8	(251.6)
2002	3.121,9	3.575,4	(453,4)
2003	3.580,9	2.790,5	790,3
2004	3.203,8	3.175,1	28,6
2005	1.685,3	1.779.3	(94.1)

El dato correspondiente al 2005, primer semestre, se deberá incrementar en \$170.000 por pagos pendientes de cobro al gobierno, los cuales se harán efectivos tan pronto se refrenden los contratos a los niveles correspondientes, de esta manera se revierte el déficit y *CdS sobrepasó su punto de equilibrio*.

En cuanto al tipo de administración, ésta se mantiene desde la Evaluación Intermedia, es decir, bajo un Modelo de administración mixta.

3.1.2.2. Identificación de efectos intermedios e impactos iniciales.

Efecto Intermedio.

Al término del Proyecto, CdS como consecuencia de la ejecución del Proyecto, cuenta con una estructura administrativa e infraestructura física, que le permite ofrecer todas las facilidades que requieran potenciales afiliados, para establecerse en CdS. La experiencia acumulada, por otra parte, permite que CdS sea más eficiente en la captación de afiliados y expedita en la tramitación interna, lo que significa mayores ingresos y aportes científicos a la sociedad.

Indudablemente con la atracción y establecimiento de un mayor número de afiliados, siempre y cuando cumplan con los requisitos exigidos, CdS adquirirá mayor prestigio y se incrementan las probabilidades para llegar a ser un verdadero Centro de Excelencia en Ciencia, Tecnología e Innovación en el área Centroamericana. CdS se ha impuesto la meta de hacer de ella el mejor centro de la Región y esta trabajando en esa dirección. En el anexo 4 se adjuntan las Normas y Procedimientos para la Admisión de Programas y Proyectos de Educación e Investigación.

Impacto Inicial.

Por el momento los únicos impactos cuantificables son:

- Las inversiones realizadas en CdS y puestas al servicio del sector. Si partimos del valor de los terrenos e instalaciones del ex – Fuerte Clayton que recibió CdS y le añadimos el valor de las mejoras realizadas por la propia CdS y por los afiliados con cargo a los alquileres, estimamos que las mismas están alrededor de los \$150.0 millones.
- La ocupación de aproximadamente 1.200 personas que trabajan con los afiliados a CdS. Se estima, en base a una muestra, que el 80% es mano de obra calificada y de estos un 10% poseen títulos universitarios a nivel de Post Grado.

3.1.2.3. Identificación de futuros efectos e impactos.

Efectos futuros

Todos los esfuerzos de CdS están encaminados para que en el mediano plazo CdS se constituya en el mejor Centro de Ciencia, Tecnología e Innovación de la región.

Impactos futuros.

Los impactos futuros serán una consecuencia de las actividades que realicen los afiliados, por ejemplo el número de nuevos productos desarrollados número de patentes, etc. y otros indicadores que están siendo recopilados por la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENACYT). La obtención de estos indicadores es importante, ya que es la única forma de demostrar que CdS, alberga a instituciones y empresas que están desarrollando actividades relacionadas con la Ciencia, Tecnología e Innovación., que de otra manera no se establecerían en Panamá y probablemente, ni en la región, demostrándose así que no es un negocio de Bienes Raíces.

3.1.2.4. Análisis de supuestos (de productos y efectos).

La administración de los supuestos a todo nivel fue una de las actividades sobre las cuales la Banco enfatizó y también tuvieron especial dedicación de tiempo durante la Evaluación Intermedia. Esas inquietudes fueron captadas por la OME y merecieron especial atención por los Encargados de cada uno de los Componentes.

Los supuestos fueron bien identificados en el Marco Lógico (anexo 5) y el único que no estaba implícitamente expresado fue el cambio de políticas en materia de desembolso, que pese a los reclamos de CdS a los más altos niveles, incluyendo al Banco, no fue suspendido. Por lo demás, CdS continuará con el seguimiento de todos y cada uno de los supuestos, lo cual incluye la etapa posterior al último desembolso de los recursos del Préstamo.

3.1.2.5. Pregunta piloto No. 1. (opcional). ¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del Proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo

por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/urbano, nivel de ingreso u otras zonas?. Si esto es así, ¿a qué se deben?.

El Proyecto no generó tipo alguno de inequidades, injusticias o discriminaciones y los beneficios están siendo recibidos por la población objetivo.

3.1.2.6. Pregunta piloto No. 2. (opcional). ¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este Proyecto en la población y/o en el medio ambiente?. Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?.

El Proyecto no ha generado ninguna acción que afecta al medio ambiente. Por el contrario, es un activo promotor de actividades preventivas y/o correctivas de eventuales daños al medio ambiente. Ilustramos este hecho con la puesta en marcha del “cluster ambiental” conformado por universidades, organismos internacionales y empresas del Tecnoparque. En el anexo 6 se tiene un listado de afiliados identificando su actividad principal, apreciándose un respetable número de instituciones dedicadas y/o altamente relacionadas con el medio ambiente.

3.1.2.7. Pregunta piloto No. 3. Contribución al logro de las metas nacionales y sectoriales.

Por el momento no se aprecia la contribución de Proyecto a las metas nacionales y sectoriales, en razón de que los afiliados de CdS están en fase de iniciación de actividades o están en una etapa intermedia. Una vez que los citados afiliados entreguen a la sociedad nuevos productos y/o procesos de producción, publicaciones científicas, registren patentes, gradúen investigadores, etc., se podrán cuantificar los aportes del Proyecto a las metas nacionales y sectoriales. SENACYT es la institución oficial para recopilar esos indicadores en el ámbito nacional.

3.1.2.8. Pregunta piloto No. 4. Adaptación del Proyecto a los cambios del entorno.

El Proyecto tiene un diseño eminentemente técnico e independiente del acontecer político del país. Por tanto, su ejecución no se ha visto afectada por los cambios de gobiernos, que durante el periodo de ejecución fueron tres.

Lo que sí afectó en la última etapa fue una disposición del Ministerio de Economía y Finanzas centralizando las solicitudes de desembolso en el Ministro y los Viceministros de Finanzas y Economía. Esta disposición no sólo afectó al Proyecto sino a todos los proyectos del país.

3.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno.

No aplica, ya que no se dispone ex – ante de este indicador.

3.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica.

No aplica por las mismas razones expuestas en el numeral anterior.

























3.1.2.11. Calificación de la efectividad del Proyecto en términos de su Objetivo de Desarrollo.

El Objetivo de Desarrollo del Proyecto fue alcanzado y su contribución a la sostenibilidad de CdS será determinante, la misma que se dará sin mayores dificultades, en los dos próximos años. Por otra parte, la calidad de los afiliados instalados en CdS hace prever un valioso aporte a la ciencia, tecnología e innovación, para Panamá y la Región. Por esas consideraciones, el nivel de efectividad del Proyecto fue muy alto.

3.2. ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN.

3.2.1. Medición del desempeño del Proyecto.

3.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación.

Análisis de problemas	Baja ←  → Alta  N/A
Estrategia de intervención en respuesta al(los) problema(s) identificados	Baja ←  → Alta  N/A
Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados	Baja ←  → Alta  N/A
Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ←  → Alta  N/A
Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ←  → Alta  N/A
Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ←  → Alta  N/A
Línea de base de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ←  → Alta  N/A
Línea de base de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ←  → Alta  N/A
Supuestos de productos a efectos	Baja ←  → Alta  N/A
Definición de responsabilidades para la recolección de información	Baja ←  → Alta  N/A
Plan para la implementación del proyecto	Baja ←  → Alta  N/A
Plan de Adquisiciones	Baja ←  → Alta  N/A

3.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño.

Factores negativos:

No observamos factores negativos en el diseño.

Factores positivos:

El diseño responde a las necesidades que manifestó CdS en la etapa de formulación del Proyecto y que se reflejan en la “*flexibilidad*”, lo cual ha permitido que, *sin apartarse* de los objetivos del Proyecto, se hubieran realizado algunos estudios complementarios como en el caso del Componente 3 de Tecnología de la Información y también el cambio de consultores individuales por firmas consultoras.

3.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas).

- Consideramos que el diseño fue el adecuado para este tipo de proyectos y que cualquier omisión que se habría presentado fue subsanada con la “flexibilidad” que fue una de las características del diseño del Proyecto. Como ejemplos, citamos el cambio de consultor individual por una firma consultora y la realización de estudios de mercado con el fin de actualizar el tipo de demanda para la construcción y equipamiento del CIALT.
- Contar con un buen Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación como el que contó el Proyecto, facilita la preparación de los Informes de Progreso y las evaluaciones periódicas, instrumentos estos que nos permiten medir con mayor precisión los desvíos negativos y tomar a tiempo las acciones correctivas.

3.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas futuras).

Se prevean convenios de coordinación con otras instituciones para acciones muy puntuales, como por ejemplo, un convenio con la SENACYT para la recopilación de indicadores científicos que estén relacionados con las estrategias sectoriales y nacionales.

3.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto

Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)

Baja ← ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ → Alta ☒ N/A

Recolección de información de línea de base de efectos	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
Recolección de formación de línea de base de productos	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A

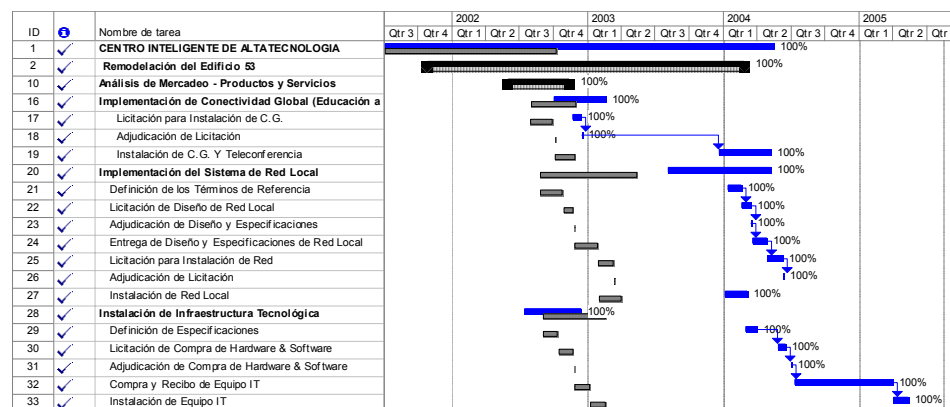
3.2.1.6. Análisis de factores críticos para la medición de desempeño durante la implementación.

Factores Negativos:

No se observan, en razón de que en oportunidad de la consultoría realizada por PWC se diseñaron e implementaron adecuados sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación.

Factores positivos:

- Producto de la consultoría realizada por PWC, se implementa el programa Balanced Score Card, el cual fue complementado con el Programa MSProject. El uso de dichos programas facilita el seguimiento y control del Plan Operativo Anual (POA) y sus proyecciones para alcanzar los objetivos del Proyecto. Como ejemplo del uso del MSProject se adjunta el cronograma de trabajo del Componente 3.



- Los Informes de Progreso requeridos por el Banco reportando semestralmente los avances con relación al logro final, sus probabilidades de éxito y un análisis de supuestos. Este tipo de reporte de tipo gerencial, ha

permitido que la OME haga un buen seguimiento sobre la implementación del Proyecto.

- La Evaluación Intermedia en que tuvieron activa participación los funcionarios de CdS sirvió para revisar los procedimientos, entre ellos, los de contrataciones de bienes y servicios. Entre los procesos revisados estuvo el relacionado con Plexus que no tuvo observaciones, ya que cumplía con los procedimientos acordados con el Banco, también, en la Evaluación Intermedia, se recomendó la contratación de un consultor experto en Mercadeo y Promoción para que evaluara el segundo informe presentado por Plexus y que fuera observado por la OME. Esa recomendación fue puesta en ejecución y ratificó los puntos de vista de la OME y facilitó al Banco su pronunciamiento.

3.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas).

- Implementación de las recomendaciones hechas por los consultores.

CdS durante la ejecución del Proyecto, contrató los servicios de varios consultores individuales y firmas consultoras. Las recomendaciones que estos formularon, previa evaluación, fueron implementadas con resultados satisfactorios. En otras palabras, se hizo un buen uso de los servicios de consultoría. Ejemplo de la aplicación de las recomendaciones son: clasificación de cargos, uso de softwares especializados, estudios de mercado, sistemas de control gerencial, recomendaciones de la Evaluación Intermedia, rechazo del segundo informe presentado por Plexus, etc.

- Estudios de mercado para la actualización del diseño de obras y adquisición de equipos. Ante el rápido cambio de tecnologías de comunicaciones, de procesamiento de datos, de análisis de laboratorio especializados, nuevos materiales de construcción, etc., los Organismos Ejecutores consideran que desde la fecha en que elaboró el Proyecto han habido cambios significativos o bien que es inminente la aparición de nuevas tecnologías, que en el menor tiempo posible deben actualizar los estudios de mercado o de lo contrario correrán el riesgo de adquirir equipos obsoletos. Sin embargo, no debe pensarse en tener la última generación, sino en lo que se está en capacidad de utilizar al máximo.

3.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas).

En general, el diseño del Proyecto y las medidas adoptadas fueron las adecuadas para la implementación del mismo. Sin embargo, la experiencia con el caso Plexus, sugiere que cuando se presenten situaciones similares y la decisión corresponda al Banco, éste debe dar respuesta en un tiempo breve, para no demorar la ejecución del Proyecto.

3.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del Proyecto.

3.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos.

La demora en la solución del caso Plexus. Desde la fecha en que se observó el trabajo de Plexus, pasando por reuniones aclaratorias, pronunciamiento del Banco y hasta la contratación de CB Richard Ellis, aplicando la fianza de cumplimiento que con muy buen criterio había adoptado CdS, transcurrieron 18 meses, tiempo perdido que fue de muy difícil recuperación.

3.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos.

- El involucramiento de los funcionarios de la OME en todas las actividades del Proyecto para el logro de los productos, trabajando con profesionalismo y proyectando una buena imagen de cambio.
- Asumir riesgos. Se ejemplariza esta lección con la actitud asumida por CdS que siguió con la ejecución del Proyecto y la promoción de la CdS, pese a que el Banco dispuso paralizar los desembolsos del Componente 2, mientras se realizaban las investigaciones, las cuales como ya indicamos fueron favorables al Organismo Ejecutor. Esto demostró que CdS actuó con capacidad técnica, transparencia y justicia al contratar, evaluar y rescindir los servicios de Plexus.

3.2.3.3. Identificación de los factores negativos para la obtención de los efectos (outcomes).

Indudablemente la demora ocasionada por Plexus, pese a la actitud positiva de CdS explicada en anteriores numerales, influyó negativamente para que un mayor número de afiliados se instalara en CdS. Se estima que de no haber sucedido ese contratiempo, se habrían superado los ingresos en un 20%, y como consecuencia mejorado mucho más la sustentabilidad financiera.

3.2.3.4 Identificación de los factores positivos para la obtención de los efectos (outcomes).

- El cumplimiento de los afiliados en el pago de los alquileres acordados. Es de recordar que los afiliados son entes de prestigio nacional e internacional y con excelentes antecedentes técnicos, administrativos y financieros, los cuales son evaluados antes de aprobar su admisión en CdS.
- La transparencia de los contratos suscritos con los afiliados y el establecimiento de una Oficina de Servicio al Usuario.
- El alto nivel de satisfacción y confiabilidad que han manifestado los afiliados sobre las actividades de CdS se están traduciendo en varias solicitudes de admisión al Proyecto.

3.2.4. Análisis de Gestión del Proyecto y lecciones aprendidas.

3.2.4.1. Análisis de Gestión.

- Como se indicó anteriormente, los productos generados por los servicios de consultoría contratados fueron satisfactorios a CdS. Para su implementación la OME conformó un equipo bien identificado con el Proyecto y las directrices emanadas por los niveles correspondientes siempre fueron coherentes con los objetivos del Proyecto. En resumen se observó muy buena gestión.
- La transferencia de la responsabilidad de las estrategias de gestión de la Dirección a los Encargados de Componentes, facilitó la toma de acciones y decisiones, evitándose cosas mal hechas y anticipándose a eventuales problemas.

3.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre Gestión de Proyectos (medidas alternativas).

Sería conveniente que el Banco proporcionara algunos criterios que permitan medir con mayor precisión la Gestión de los Proyectos, de tal manera que se facilite la preparación de informes, incluyendo el Informe de Terminación de Proyecto.

3.2.4.3. Calificación de la implementación del Proyecto (IP).

Muy satisfactorio. Esta calificación la respaldamos por el interés manifestado por varios organismos de financiamiento para participar con proyectos complementarios, así como de potenciales afiliados que diariamente están recabando informaciones para establecerse en CdS.

3.3. ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD.

3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO).

3.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto.

Area Institucional / Organizacional	Nivel (Nacional, Regional o local)		
	Si	No	N/A
1. Marco legal y regulatorio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Capacidad			
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Presupuestación / gestión financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

3.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el Proyecto en el país.

La buena experiencia lograda en CdS con el Proyecto, puede ser replicada en otros proyectos, especialmente en lo referente a Gestión de Proyectos.

Las empresas participantes en el TIP también se han fortalecido institucional y técnicamente, lo cual significa otro aporte del Proyecto en el país. Igualmente, el estudio de conectividad tiene alcance nacional.

3.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el Proyecto en el Organismo Ejecutor.

Antes del Proyecto, Ciudad del Saber carecía de un Plan Estratégico a mediano y largo plazo y su estructura organizacional respondía a situaciones de corto

plazo y coyunturales. En oportunidad del diseño del Proyecto, se diagnosticó esa situación y se concluyó que para ejecutar el Proyecto Ciudad del Saber requería ser fortalecida institucionalmente. Es en ese sentido que con el Proyecto se financia el Componente 1 de Fortalecimiento Institucional, Monitoreo y Evaluación.

Al término del Proyecto, dicho componente ha producido los efectos esperados, es decir, que ahora CdS ha alcanzado un alto nivel de desarrollo institucional que ha facilitado la implementación y administración del Proyecto de manera muy satisfactoria para que éste logre su Objetivo de Desarrollo.

3.3.1.4. Calificación de la contribución del Proyecto al Fortalecimiento Institucional y Organizacional en el país prestatario y el Organismo Ejecutor.

Muy relevante. La evidencia es que el Proyecto ha logrado su propósito y está afrontando exitosamente nuevos desafíos como el Proyecto de la Unión Europea. Por otro lado está sirviendo de modelo para otros proyectos.

3.3.2. Sostenibilidad del Proyecto.

3.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del Proyecto.

Al término del Proyecto, se ha logrado el Objetivo de Desarrollo, es decir, se ha superado su punto de equilibrio en sus resultados financieros y de acuerdo a las proyecciones financieras se consolidará su sostenibilidad en los próximos dos años.

Sin embargo, teniendo en consideración que CdS reúne todas las condiciones para recibir en sus instalaciones no sólo un mayor número de afiliados, sino de mayor trascendencia científica, por ejemplo se pretende atraer al MIT, y de esa manera acelerar la reducción de la brecha tecnológica de Panamá y la Región, con relación a otros países desarrollados. Es en este sentido que CdS esta buscando fuentes alternativas de financiamiento, preferiblemente con carácter de donación.

Por otra parte, se considera como CdS, que dado el éxito del Proyecto, en el cual el Banco jugó un trascendental rol, sería conveniente que siga mostrando a la sociedad civil y al mundo científico las bondades alcanzadas con el Proyecto y de ser posible que el Banco u otros organismos internacionales otorguen a CdS una Cooperación Técnica No Reembolsable para ampliar el alcance del mismo.

3.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/> N/A
2. Marco político, legal y regulatorio	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/> N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/> N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/> N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/> N/A
6. Personal idóneo	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/> N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/> N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/> N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/> N/A

3.3.2.3. Análisis de las causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad.

Del análisis del cuadro precedente, se concluye que no existe factor crítico alguno de relevancia que pueda afectar a la sostenibilidad del Proyecto.

3.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad.

El hecho de que varios organismos internacionales hayan trasladado a CdS sus oficinas regionales y otros estén en vías de hacerlo.

La satisfacción expresada por los actuales afiliados de CdS, es la mejor recomendación para que potenciales afiliados soliciten su admisión a CdS.

3.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas).

Mantener una política de puertas abiertas y trabajar con transparencia ha sido uno de los pilares para la atracción de afiliados a CdS.

3.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas futuras).

Aunque en el Proyecto se ha previsto que al término del mismo se incorporen los funcionarios de la OME a la planta profesional de CdS, consideramos que esta medida tiene que generalizarse a todos aquellos proyectos en los cuales se crean Unidades Ejecutoras exclusivamente para la ejecución de determinado proyecto. De no adoptarse esa medida se pierde una capacidad instalada y se pone en riesgo la sostenibilidad de cualquier proyecto.

3.3.2.7. Plan de sostenibilidad.

Ciudad del Saber está adoptando las siguientes medidas para asegurar la sostenibilidad del Proyecto:

- Incorporación de los funcionarios de la OME a su planta profesional.
- Preparación del POA para la Gestión 2006 fijando metas e incluyendo los gastos que demanden la incorporación de los funcionarios de la OME
- Mantenimiento y reforzamiento del componente de mercadeo y promoción con el apoyo de la Unión Europea.

3.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del Proyecto.

Muy Probable, ya que existen todas las condiciones favorables.

3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO.

3.4.1. Desempeño del Banco en áreas críticas.

1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Prestatario y el Organismo Ejecutor	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que el Organismo Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
5. Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
6. Flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A

3.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) (medidas adoptadas).

A pocas semanas de haberse contratado al personal de la OME y con el objeto de que éste se apropiara del Proyecto y se integrara con el personal de CdS, y a su vez, éste último comprendiera el Proyecto y prestara toda su colaboración a la

OME se contrataron los servicios de Franklin Covey para que dictara el Curso sobre el Clima Organizacional. Los resultados fueron altamente satisfactorios.

3.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la OME (medidas futuras).

El Banco debe proporcionar guías para medir el fortalecimiento institucional y organizacional del Organismo Ejecutor y/o promocionar cursos con esos fines.

3.4.4. Calificación del desempeño del Banco.

Desde la etapa del diseño hasta la terminación del Proyecto, el Banco tuvo un desempeño *Muy Satisfactorio*, facilitando en todo sentido los trámites administrativos y operativos propios del Banco y necesarios para la ejecución del Proyecto.

3.5. BASES PARA LA EVALUACIÓN EX – POST.

3.5.1. Previsiones para la Evaluación Ex – Post.

Aunque contractualmente no está prevista la Evaluación Ex –Post, consideramos que su realización es necesaria para medir el Impacto del Proyecto. A este respecto, mediante un Convenio con la Universidad Tecnológica de Panamá y la Universidad Politécnica de Madrid se realizará la investigación titulada: “Diseño de un Modelo de Evaluación de la gestión del conocimiento, innovación y transferencia de tecnología de programas académicos y empresas asociadas al Tecnoparque Internacional de Panamá en la Ciudad del Saber.”, la misma que servirá para una tesis a nivel de Doctorado. A finales del presente mes de agosto, se validará en el terreno la metodología a emplearse.

3.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES.

3.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones. Adicionales.

- Las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) al no depender del Gobierno, están libres de las influencias políticas, lo cual le da estabilidad funcional y hace que los proyectos se ejecuten con mayor efectividad y eficiencia.
- Las ONGs que actúan como organismos ejecutores, con relación a las reparticiones gubernamentales que implementan proyectos, gozan de mayor credibilidad y responden con mayor rapidez a los cambios estructurales y avances tecnológicos.

- Durante la ejecución de los proyectos, estos no sólo deben adaptarse al cambio de su entorno, sino que deben generar el cambio para afrontar con éxito los desafíos de la competitividad.



Minutas del CRG

■ ■ 4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)

Minutas del CRG





Anexos

■ Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Categoría	Original				Actual				Brecha			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
Actualizacin Tecnolg	\$1,090	\$100	\$0	\$1,190	\$1,072	\$150	\$0	\$1,222	-1.65%	50%		2.69%
FIV	\$33	\$515	\$0	\$548	\$13	\$515	\$0	\$528	-60.61%	%		-3.65%
Ingenieria y Adm.	\$145	\$927	\$0	\$1,072	\$215	\$927	\$0	\$1,142	48.28%	%		6.53%
Mercadeo	\$1,160	\$177	\$0	\$1,337	\$1,525	\$177	\$0	\$1,702	31.51%	%		27.34%
Organizacin	\$540	\$75	\$0	\$615	\$474	\$75	\$0	\$549	-12.13%	%		-10.65%
Sin asignacin esp.	\$332	\$217	\$0	\$549	\$0	\$167	\$0	\$167	-100%	-23.04%		-69.58%
	\$3,300	\$2,011	\$0	\$5,311	\$3,300	\$2,011	\$0	\$5,311	%	%		%

■ Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	
1	\$2,000	\$900	\$0	\$2,900	\$467	\$239	\$0	\$706	-75.66%
2	\$0	\$0	\$0	\$0	\$517	\$517	\$0	\$1,034	
3	\$0	\$0	\$0	\$0	\$517	\$517	\$0	\$1,034	



4	\$0	\$0	\$0	\$0	\$517	\$517	\$0	\$1,034	
5	\$0	\$0	\$0	\$0	\$517	\$517	\$0	\$1,034	
	\$2,000	\$900	\$0	\$2,900	\$2,535	\$2,307	\$0	\$4,842	66.97%

■ ■ Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados

■ ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

- A. La CdS está plenamente capacitada para administrar los recursos del proyecto en forma eficiente y transparente. Los sistemas de información y el control interno son adecuados. Cuentan con el personal necesario para esta tarea.

■ ■ 2. Sistema Contable y Control Interno

- A. El sistema contable y de control interno utilizado por la CdS durante la implementación del proyecto fue el adecuado para producir información financiera confiable y oportuna.

■ ■ 3. Calidad de la información financiera

- A. La calidad de la información financiera presentada por el ejecutor al Banco durante la implementación del proyecto fue de calidad. Se presentaron Informes de Progreso excelentes. Los Informes de Fondo Rotatorio y los Estados Financieros fueron presentados en su oportunidad, sin atrasos y con calidad de información.

■ ■ 4. Estados Financieros Auditados

- A. Los EFAs fueron recibidos oportunamente durante al ejecución del proyecto. Estos informes cumplían con la calidad requerida por el Banco. Los auditores externos siempre emitieron "Opinión Limpia".

■ ■ 5. Lecciones Aprendidas

- A. El hecho de haber contado con personal idóneo permite que los controles internos y la información financiera sea confiable, transparente y de calidad.

■ ■ Anexo 2 – Ultimo ISDP

Ultimo ISDP

■ ■ Anexo 3 – Información del LMS

LMS65 - Estado de la Cartera de Proyectos (operaciones asignadas, eventos)

■ ■ Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto



Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto



■ ■ Anexo 5 – Anexo Documental

PCR - Anexo Documental



PANAMA.

**PROYECTO DE RESPLADO AL ESTABLECIMIENTO DE UN CENTRO SUPERIOR DE
CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACION.**

PRESTAMO 1273/OC-PN

AYUDA MEMORIA

Taller de Cierre de Proyecto.

Agosto de 2005

I. PARTICIPANTES.

Asistieron al Taller de Cierre de Proyecto: Rodrigo Tarte, Director a.i. de CdS, Irene Perurena, [Directora del Componente de Cooperación Técnica](#), quien lo presidió; Ricardo Endara, Director de la OME; Rodrigo Garcia, [Coordinador del Componente de Tecnología de la Información](#) 3; Lic. Liriola Pitti [Coordinadora del Componente de Promoción](#) 2.; Julio Delgado [Representante de los programas de Biotecnología de la Universidad San Martin](#), Carlos Santos [Director Administrativo de UNICEF](#), Otto Pereda, [oficina regional de Plan Internacional](#); Manuel Lorenzo [Consultor de Planes de Negocio del ATEP](#); Daniel Delgado, invitado y ex [Coordinador del Componente de Fortalecimiento Organizacional](#); Guillermo Castro [Director Asociado del área Academica de la CDS](#); Ben Bravo [Director Administrativo de CdS](#); Arnoldo Beltrán, consultor; Ricardo Reyes, Especialista Sectorial del Banco. En la video conferencia realizada en la tarde del día asistieron los funcionarios de CdS; el Especialista Sectorial; el consultor y Pedro Saenz, desde Washington, Jefe del Equipo de Proyecto.

II. METODOLOGIA DE TRABAJO.

En horas de la tarde del día [lunes 9 de agosto de 2005](#) en las oficinas de Cooperación Internacional en CdS, se reunieron los funcionarios de CdS con el consultor para revisar la Agenda del Taller e inmediatamente se procedió a analizar la Guía Participativa.

En horas de la mañana del día [martes 10 de agosto de 2005](#) en la Sala de Conferencias de CdS se reunieron los invitados “afiliados”, los funcionarios de CdS y el consultor, para analizar el avance del Proyecto expuesto por los encargados de los componentes.

A partir de las 13 y hasta las 15.30 en las oficinas de la Representación se realizó la videoconferencia entre los funcionarios de CdS, el Especialista Sectorial del Banco; y el consultor con el Sr. Pedro Saenz, Jefe de Proyecto con sede en Washington DC.

III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. De las exposiciones hechas por los funcionarios de la OME se concluyó:

1. Se ha fortalecido institucionalmente a CdS y establecido un modelo de organización tipo corporativo.
 2. Se ha logrado establecer en CdS una masa crítica de afiliados que ha permitido que CdS alcance su punto de equilibrio financiero.
 3. Las facilidades y servicios ofrecidos por el CIALT son de gran utilidad a los afiliados a CdS y otros.
 4. Al término del Proyecto y como resultado de la interacción entre sus componentes se logró el Propósito:
 1. Las proyecciones financieras y análisis de equilibrio aseguran la sustentabilidad de CdS, a los 5 años a partir del primer desembolso.
 2. Modelos de comercialización y administración del Programa replicables.
2. Comentarios de los afiliados al proyecto.
1. Los afiliados a su turno expresaron como se habían instalado en CdS y cuales son sus actividades principales, algunas de ellas con productos únicos en la Región. Felicitaron a CdS, por la forma en que se había ejecutado el Proyecto y por los logros obtenidos. Se sienten respaldados y satisfechos por el trabajo desarrollado por CdS, a quien consideran una Organización seria y responsable, a nivel internacional.
 2. Además, los representantes de los Organismos Internacionales manifestaron que dadas las ventajas comparativas que ofrece CdS , varios de ellos estaban haciendo gestiones para trasladar sus oficinas Regionales.
 3. Se comento sobre las sinergias que se estaban dando al interior de CdS, como por ejemplo el “cluster ambiental” y otros para afrontar la competitividad. Sin embargo, consideraban que era recomendable tener algunos desayunos informativos y también Ferias en las instalaciones de CdS como un medio para establecer negocios y sinergias entre los afiliados.
 4. Las empresas afiliadas al TIP solicitaron que en futuros Proyectos se incluya un componente sobre capital de riesgo.
3. Comentarios en la videoconferencia con el Sr. Pedro Saenz.
1. Por qué no se habían instalado en CdS, proyectos “ancla” de la envergadura de INTEL.
- Se respondió que aquí se estaban instalando proyectos “anclas” de un menor nivel, pero algunos de ellos únicos en su genero como el Centro Internacional para el Desarrollo Sostenible (CIDES), CATALAC, la Universidad de McGill, etc. y que el proceso que se estaba dando en Panamá era al reverso, es decir, que los proyectos “ancla” al ver instalados en CdS otros proyectos de buen nivel ellos solicitarían su

admisión. De todas maneras CdS esta dirigiendo sus acciones para atraer proyectos “ancla” como MIT.

2. Si el Proyecto habia alcanzado su punto de equilibrio financiero y sino se previa otro financiamiento.

CdS alcanzó su objetivo de desarrollo y en cuanto a otro financiamiento, indicó que CdS reúne todas las condiciones organizacionales y buena experiencia para ejecutar cualquier otro proyecto, pero que preferiría hacerlo con donaciones y [proyectos de Cooperación No Reembolsable](#).

4. **GUIA PARTICIPATIVA DEL PROYECTO.**

1. ¿Cuales fueron los resultados del Proyecto de acuerdo a los indicadores de desempeño incorporados en el diseño, la línea base recolectada y el sistema de seguimiento establecido?.

Los indicadores están bien definidos en el Marco Lógico del Proyecto y fueron logrados en su totalidad, tanto al nivel de componente como de Propósito. Reúnen los requisitos de calidad.

La línea base en función del Propósito del Proyecto esta bien definida y corresponde a las utilidades ó perdidas de la Gestión 2000 que es año en que se firmo el Contrato de Préstamo.

Los indicadores científicos y tecnológicos, generados por los “afiliados” están siendo recopilados por el SENACYT.

El sistema de seguimiento del Proyecto, diseñado por [PriceWaterhouseCoopers](#), responde satisfactoriamente a los requerimientos del Proyecto.

2. ¿Tuvo la lógica del Proyecto un claro vínculo entre insumos, actividades, productos y resultados?.

El Proyecto se diseño utilizando la metodología del Marco Lógico, el mismo que establece muy bien los vínculos: insumos, actividades, productos y resultados, así como su relación con los “supuestos” en sus respectivos niveles.

Las actividades claves identificadas en El Marco Lógico fueron la base para la preparación del Plan de Actividades del Proyecto y plasmadas en los POAs anuales.

3. ¿Se ejecutó el diseño del Proyecto de acuerdo a como se planeó? ¿No fue factible? ¿Por qué? ¿Se mantuvo vigente la factibilidad y viabilidad del diseño original o hubo cambios sustantivos? ¿Por qué?

Se mantuvo el diseño original, con algunas actualizaciones para dar respuesta los rápidos cambios tecnológicos.

4. ¿Cuan estable y homogénea ha llegado a ser la ejecución a través del tiempo y, si fuera aplicable, el Proyecto podría ser replicado en diferentes lugares o áreas geográficas del Proyecto?.

El Proyecto se ejecutaba de acuerdo a un cronograma de actividades bien elaborado y habría concluido en el tiempo previsto. Ese normal desarrollo fue afectado por un reclamo de la firma Plexus al Banco, el mismo que fue analizado en Washington DC. La Resolución del Banco que fue favorable a CdS. Esa situación no prevista ocasiono un retraso de 18 meses.

5. ¿En que medida se puede reproducir el Proyecto en otros lugares o bajo diferentes circunstancias? ¿Por qué? ¿Qué aspectos de la ejecución fueron solamente específicos al contexto del Proyecto? ¿Qué aspectos son posibles de generalizar? ¿Por qué?

Sobre las experiencias acumuladas con el Proyecto, se considera que el mismo puede ser replicado en cualquier país. Siempre y cuando se den las condiciones favorables que tuvo CdS al inicio, como el hecho de contar con un patrimonio valuado en \$100,0 millones y contar con las ventajas que ofrece Panamá, como son comunicaciones y estabilidad socio – política.

6. ¿Qué clase de intervenciones o servicios otorgados por el Proyecto deberían continuar después de que termine el financiamiento del Banco para este Proyecto? ¿Por qué?.

El Proyecto al haber alcanzado su punto de equilibrio, para consolidar su sustentabilidad financiera continuara con el componente de Mercadeo y Promoción para seguir atrayendo “afiliados” y en especial “anclas gigantes”; igualmente seguirá prestando sus servicios el CIALT. En cuanto a CdS esta continuara con el tipo de organización fortalecida por acción del Proyecto.

7. Que se ha aprendido con la ejecución de este proyecto específico que pudiera servir para proyectos similares en ese Organismo Ejecutor particular, sector, país, o en cualquier otra experiencia?

Nuestras experiencias que pueden ser aplicadas a cualquier otro proyecto son:

1. La flexibilidad del diseño.
2. Mutua colaboración entre el Organismo Ejecutor y el Banco.
3. En instituciones de reciente creación, la necesidad de contar con un documento de Planificación Estratégica.
4. La apropiación del Proyecto por parte del Organismo Ejecutor y su actitud proactiva y creativa.
5. El respaldo de los niveles superiores al Organismo Ejecutor.