

3) [Recepción de becarios]

Dimensiones	Aspectos y elementos	Criterios de evaluación	Medios de obtención de informaciones que fundamentan la evaluación
<p>1. Relevancia 1.1 Efectividad Nota: El análisis de los antecedentes y de las causas de la efectividad se basa sobre los resultados de las encuestas y entrevistas.</p>	<p>(1) ¿Se ha alcanzado el objetivo indicado en los distintos informes? (2) ¿El objetivo ha sido alcanzado según la opinión de los participantes en los programas de capacitación?</p>	<p>(1) El objetivo: 5. ha sido alcanzado totalmente (en más del 100%). 4. ha sido alcanzado casi totalmente (en más del 90%) 3. ha sido alcanzando en mayor medida (en más del 80%) 2. no ha sido alcanzado como se esperaba (más del 60%) 1. no ha sido alcanzado (menos del 60%) (2) Según la opinión de los participantes, se logró adquirir la tecnología esperada antes de participar en el programa: 5. de manera completamente satisfactoria. 4. de manera satisfactoria. 3. Regular 2. de manera poco satisfactoria. 1. de manera nada satisfactoria.</p>	<p>(1) informes de evaluación preparado al finalizar la Cooperación (2) Encuestas a los becarios</p>
<p>2. Utilidad Nota: Después de evaluar cada elemento, se determinará su promedio, y con base en estos resultados se determinará el promedio de cada Aspecto. Estos resultados será considerado como la calificación de la Relevancia del Proyecto. (Se aplicará el mismo método para los subsiguientes</p>	<p>(1) ¿La cooperación responde a las necesidades del país receptor? 1) Relación con el objetivo de las políticas 2) Idoneidad de la selección del esquema de cooperación</p>	<p>(1) 1) El envío de los expertos: 5. Se reconoce que existe un vínculo muy estrecho con el objetivo de las principales políticas prioritarias. 4. Se reconoce que existe un vínculo estrecho con el objetivo de las principales políticas prioritarias. 3. Se reconoce que existe un vínculo con el objetivo de las principales políticas prioritarias. 2. No es claro el vínculo con el objetivo de las principales políticas prioritarias. 1. No hay un vínculo con el objetivo de las principales políticas prioritarias. 2) El esquema de cooperación seleccionado para este Proyecto ha sido: 5. Muy apropiado 4. apropiado 3. Regular 2. Inapropiado 1. inapropiado. Existe otro esquema más apropiado.</p>	<p>(1) 1) Informes de evaluación preparado al finalizar la Cooperación 2) Encuestas a los becarios y a su respectivo organismo de pertenencia</p>

<p>ítems.)</p>	<p>3) Aplicabilidad de la tecnología japonesa</p> <p>4) Similitud con la asistencia de otros donantes (Este aspecto es solo referencial, y en lugar de realizar la evaluación sobre cinco escalas, se procura identificar el tipo de la asistencia)</p> <p>(2) ¿El plan de capacitación ha sido adecuadamente elaborado?</p> <p>1) Necesidad de la capacitación</p> <p>2) Claridad del objetivo de la capacitación</p> <p>3) Coherencia con el plan de capacitación del organismo beneficiario</p>	<p>3) La tecnología japonesa:</p> <p>5. ha sido sumamente útil.</p> <p>4. ha sido muy útil.</p> <p>3. ha sido útil.</p> <p>2. no ha sido muy útil.</p> <p>1. ha sido inútil.</p> <p>4) Sobre la relación con la asistencia de otros donantes:</p> <p>A. No hay ninguna duplicidad</p> <p>B. Existen proyectos de cooperación similares de otros donantes en la cercanía (o en la misma zona) y ambos se complementan.</p> <p>C. Existen proyectos de cooperación similares de otros donantes en la cercanía (o en la misma zona) y ambos no se complementan.</p> <p>(2)</p> <p>1) La necesidad de la capacitación:</p> <p>5. ha sido sumamente alta.</p> <p>4. ha sido muy alta.</p> <p>3. ha sido alta.</p> <p>2. no ha sido muy alta.</p> <p>1. ha sido muy baja.</p> <p>2) El objetivo de la capacitación:</p> <p>5. ha sido completamente claro.</p> <p>4. ha sido muy claro.</p> <p>3. ha sido claro.</p> <p>2. no ha sido muy claro.</p> <p>1. ha sido sumamente ambiguo.</p> <p>3) (En el caso de existir el plan de capacitación del personal,) la relación entre este programa de capacitación con el plan de capacitación del organismo correspondiente:</p> <p>5. han sido plenamente coherentes.</p> <p>4. han sido muy coherentes.</p> <p>3. han sido coherentes.</p> <p>2. no han sido muy coherentes.</p> <p>1. Carecía coherencia.</p>	<p>3) Encuestas a los becarios</p> <p>4) Encuestas a su respectivo organismo de pertenencia</p> <p>(2)</p> <p>1) Encuestas a su respectivo organismo de pertenencia</p> <p>2) Encuestas a su respectivo organismo de pertenencia</p> <p>3) Encuestas a su respectivo organismo de pertenencia</p>
----------------	---	--	---

	<p>4) Claridad de los criterios de selección de becarios en el organismo beneficiario</p> <p>5) Fechas en que se ejecutó la capacitación</p>	<p>4) Los criterios de selección de los participantes</p> <p>5. han sido sumamente claros.</p> <p>4. han sido suficientemente claros.</p> <p>3. han sido claros.</p> <p>2. no han sido claros.</p> <p>1. han sido muy poco claros.</p> <p>5) La capacitación:</p> <p>5. ha sido planeada de manera muy oportuna.</p> <p>4. ha sido oportuna.</p> <p>3. Regular.</p> <p>2. ha sido tardía o prematura.</p> <p>1. ha sido demasiado tardía o demasiado prematura.</p>	<p>4) Encuestas a su respectivo organismo de pertenencia</p> <p>5) Encuestas a los becarios, y a su respectivo organismo de pertenencia</p>
<p>3. Eficiencia</p>	<p>(1) ¿Ha sido apropiada la administración del programa de capacitación?</p> <p>(2) ¿Ha sido adecuado el contenido de la capacitación frente a las necesidades de sus participantes (aspectos cubiertos por la capacitación, equilibrio entre los cursos teóricos, prácticos y visitas de observación)?</p> <p>(3) ¿Ha sido adecuado el nivel de la capacitación frente a las necesidades de sus participantes?</p> <p>(4) Calidad y el nivel técnico de los expositores</p>	<p>(1) La administración del programa de capacitación:</p> <p>5. ha sido sumamente apropiada.</p> <p>4. ha sido relativamente apropiada.</p> <p>3. ha sido regular.</p> <p>2. no ha sido muy apropiada.</p> <p>1. ha sido sumamente inapropiada.</p> <p>(2) El contenido de la capacitación frente a las necesidades de sus participantes:</p> <p>5. ha sido muy apropiado.</p> <p>4. ha sido relativamente apropiado.</p> <p>3. ha sido regular.</p> <p>2. ha sido alto o bajo.</p> <p>1. ha sido demasiado alto o bajo.</p> <p>(3) El nivel de capacitación frente a las necesidades de sus participantes:</p> <p>5. ha sido muy apropiado.</p> <p>4. ha sido relativamente apropiado.</p> <p>3. ha sido regular.</p> <p>2. ha sido alto o bajo.</p> <p>1. ha sido demasiado alto o bajo.</p> <p>(4) La calidad y el nivel técnico de los exponentes en términos del contenido de las exposiciones y capacitación:</p> <p>5. han sido excelentes.</p> <p>4. han sido buenos.</p> <p>3. han sido regular.</p> <p>2. no han sido suficientes.</p> <p>1. han sido sumamente inapropiados.</p>	<p>(1) Encuestas a los becarios</p> <p>(2) Ídem</p> <p>(3) Ídem</p> <p>(4) Ídem</p>

	(5) ¿Ha sido adecuado el período de la capacitación frente a las necesidades de sus participantes?	(5) El período de capacitación frente a las necesidades de sus participantes: 5. ha sido apropiado. 4. ha sido algo largo o corto. 3. ha sido largo o corto. 2. ha sido muy largo o corto. 1. ha sido demasiado largo o demasiado corto.	(5) Ídem
4. Impacto	Después de que los participantes hayan regresado a su respectivo país (después de finalizada la capacitación): (1) ¿lo aprendido en el programa de capacitación ha sido aprovechado en sus oficios? (2) ¿Cuál ha sido el impacto de los resultados de la transferencia tecnológica en la ejecución del oficio o en el lugar de trabajo?	(1) Después del regreso de los participantes a su respectivo país, la nueva tecnología aprendida: 5. ha sido sumamente útil para el ejercicio del oficio. 4. ha sido muy útil para el ejercicio del oficio. 3. ha sido útil para el ejercicio del oficio. 2. no ha sido muy útil para el ejercicio del oficio. 1. no está siendo utilizada para el ejercicio del oficio. (2) El impacto de los resultados de la transferencia tecnológica en la ejecución del oficio o en el lugar de trabajo: 5. ha sido sumamente positivo. 4. ha sido muy positivo. 3. ha sido positivo. 2. No se ha tenido gran impacto. 1. No se ha tenido ningún impacto.	(1) Encuestas a los becarios y a su respectivo organismo de pertenencia (2) Ídem

2. Marco de la evaluación del Programa

Dimensiones	Aspectos y elementos	Criterios de evaluación	Medios de obtención de informaciones que fundamentan la evaluación
<p>1. Relevancia</p> <p>1-1 Relevancia del objetivo del Programa</p> <p>1-2 Idoneidad de la combinación de proyectos que integran el Programa</p>	<p>Relevancia del objetivo del Programa</p> <p>1-2. (1) Selección y la combinación de los objetivos de los proyectos</p> <p>(2) Selección y combinación de los organismos de C/P</p>	<p>1-1. ¿El objetivo del Proyecto responde a los desafíos del desarrollo prioritarios del sector?</p> <p>5. Responde plenamente y constituye un desafío de alta prioridad.</p> <p>4. Responde suficientemente.</p> <p>3. Responde de alguna manera.</p> <p>2. No responde mucho.</p> <p>1. No responde de ningún modo.</p> <p>1-2. (1) ¿La selección y la combinación de los objetivos (desafíos, sectores y temas de cooperación) de los proyectos para alcanzar el objetivo del Programa, han sido adecuados en términos de la necesidad e importancia de los desafíos de cooperación, complementariedad, efecto sinérgico y el balance?</p> <p>5. Han sido la selección y combinación más adecuadas que se puede concebir.</p> <p>4. Han sido la selección y combinación muy adecuadas.</p> <p>3. Han sido la selección y combinación relativamente adecuadas.</p> <p>2. No han sido muy adecuadas.</p> <p>1. Han sido muy inadecuadas.</p> <p>(2) ¿La selección y la combinación de los organismos de C/P para apoyar el objetivo del Programa han sido adecuadas en términos de la organización, nivel técnico, capacidad financiera, relación interinstitucional y el equilibrio entre ellos?</p> <p>5. Han sido la selección y combinación más adecuadas que se puede concebir.</p> <p>4. Han sido la selección y combinación muy adecuadas.</p> <p>3. Han sido la selección y combinación relativamente adecuadas.</p> <p>2. No han sido muy adecuadas.</p> <p>1. Han sido muy inadecuadas.</p>	<p>1-1. Análisis del diagrama de desafíos, y las entrevistas a otros donantes</p> <p>1-2. (1) Análisis del diagrama de desafíos, entrevistas a los donantes, y los resultados de la evaluación de los proyectos específicos</p> <p>1-2. (2) Resultados de la evaluación de los proyectos específicos</p>

- (3) Selección y combinación de los esquemas de cooperación
- (4) Coordinación entre los proyectos

- (3) ¿La selección y la combinación de los esquemas de cooperación para apoyar el objetivo del Programa han sido adecuadas en términos de la respuesta a las necesidades, integridad o diversidad, la combinación y el equilibrio de los esquemas?
 - 5. Han sido la selección y combinación más adecuadas que se puede concebir.
 - 4. Han sido la selección y combinación muy adecuadas.
 - 3. Han sido la selección y combinación relativamente adecuadas.
 - 2. No han sido muy adecuadas.
 - 1. Han sido inadecuadas.
- (4) ¿Cuál ha sido el grado de coordinación operativa que se tomó en cuenta en la elaboración de los proyectos incluidos en el Programa para alcanzar efectivamente su respectivo objetivo (no se trata de una coordinación conceptual sino de esquema de encaminar la propuesta a su ejecución, coordinación y cooperación concretas entre los proyectos, la complementariedad de las informaciones, etc.). Básicamente se utilizarán los siguientes criterios de evaluación, y en el caso de que se haya detectado un problema importante en el orden de la implementación de los proyectos, se debe restar un punto menos de la respectiva calificación.
 - 5. Casi todos los proyectos han sido elaborados manteniendo un fuerte vínculo entre sí.
 - 4. Casi todos los proyectos mantienen un vínculo relativamente fuerte, o más de la mitad de los proyectos han sido elaborados de tal manera que se mantenga un fuerte vínculo.
 - 3. Más de la mitad de los proyectos han sido elaborados con un vínculo relativamente fuerte.
 - 2. Más de la mitad de los proyectos han sido elaborados casi en forma aislada.
 - 1. Todos los proyectos han sido elaborados casi en forma aislada.

- 1-2. (3) Resultados de la evaluación de los proyectos específicos
- 1-2. (4) Resultados de la evaluación de los proyectos específicos

	<p>(5) Relación con los proyectos de cooperación de otros donantes</p> <p>(6) Evaluación general</p>	<p>(5) ¿Los proyectos incluidos en el Programa han sido elaborados tomando adecuadamente en cuenta la coordinación con los proyectos de asistencia de otros donantes?</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Casi todos los proyectos han sido elaborados tomando plenamente en cuenta la coordinación. 4. Casi todos los proyectos han sido elaborados evitando la duplicidad de esfuerzos, y parte de los proyectos han sido elaborados tomando plenamente en cuenta la coordinación 3. Casi todos los proyectos han sido elaborados evitando la duplicidad de los esfuerzos. 2. Se percibe la duplicidad de esfuerzos en parte de los proyectos. 1. Se percibe gran duplicidad de esfuerzos en parte de los proyectos. <p>(6) Se atribuirá el siguiente peso específico a la calificación de los ítems anteriores, y se determinará el promedio. El promedio será determinado por cada 0,5 puntos. Sin embargo, el peso específico siguiente puede ser modificado según los programas, sectores y la naturaleza, cuando sea justificable.</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td>① Selección y combinación del objetivo de los proyectos:</td> <td style="text-align: right;">20%</td> </tr> <tr> <td>② Selección y combinación de los organismos de C/P:</td> <td style="text-align: right;">20%</td> </tr> <tr> <td>③ Selección y combinación de los esquemas de cooperación:</td> <td style="text-align: right;">20%</td> </tr> <tr> <td>④ Coordinación entre los proyectos:</td> <td style="text-align: right;">20%</td> </tr> <tr> <td>⑤ Relación con los proyectos de asistencia de otros donantes:</td> <td style="text-align: right;">20%</td> </tr> </table>	① Selección y combinación del objetivo de los proyectos:	20%	② Selección y combinación de los organismos de C/P:	20%	③ Selección y combinación de los esquemas de cooperación:	20%	④ Coordinación entre los proyectos:	20%	⑤ Relación con los proyectos de asistencia de otros donantes:	20%	<p>1-2. (5) Resultados de la evaluación de los proyectos específicos, y entrevista a los donantes</p>
① Selección y combinación del objetivo de los proyectos:	20%												
② Selección y combinación de los organismos de C/P:	20%												
③ Selección y combinación de los esquemas de cooperación:	20%												
④ Coordinación entre los proyectos:	20%												
⑤ Relación con los proyectos de asistencia de otros donantes:	20%												
<p>2. Utilidad</p>	<p>Efectividad general del objetivo de los proyectos</p>	<p>Evaluar la efectividad de los proyectos en general tomando en cuenta la calificación general de la evaluación de los proyectos específicos.</p> <p>El objetivo especificado en MDP, etc.:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. ha sido alcanzado totalmente (en más del 100%). 4. ha sido alcanzado casi totalmente (en más del 90%) 3. ha sido alcanzado en mayor medida (en más del 80%) 2. no ha sido alcanzado como se esperaba (más del 60%) 1. no ha sido alcanzado (menos del 60%) 	<ol style="list-style-type: none"> (1) Evaluación de los proyectos específicos (2) Evaluación de los proyectos específicos 										

<p>3. Eficiencia Inversión Vs. Objetivo del Proyecto</p>	<p>Eficiencia de la Inversión Vs. Objetivo del Proyecto</p>	<p>Evaluar la eficiencia general del Proyecto en términos de la inversión Vs. Objetivo del Proyecto, tomando en cuenta íntegramente las calificaciones obtenidas en la evaluación de los proyectos específicos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. La eficiencia ha sido muy alta puesto que la efectividad ha sido alta y no se ha percibido despilfarro de las inversiones.. 4. La eficiencia es relativamente alta en términos de la efectividad y la utilidad de las inversiones. La eficiencia ha sido muy alta puesto que la efectividad ha sido alta y no se ha percibido despilfarro de las inversiones.. 3. La efectividad y la utilidad de las inversiones han sido moderadas, y la eficiencia también((Se incluye también el caso en que la efectividad es muy alta pero que se percibe despilfarros de inversiones, y viceversa. . 2. La eficiencia ha sido relativamente baja en términos de la efectividad y de la utilidad de las inversiones. 1. La eficiencia es muy baja por la baja efectividad y despilfarros de inversiones. 	<p>Evaluación de los proyectos específicos</p>
--	---	---	--

<p>4. Impacto 4-1. Impacto esperado relacionado con el objetivo del Programa</p>	<p>¿En qué grado se ha manifestado el impacto positivo en relación con el objetivo del Programa?</p>	<p>4-1. Se evalúa la situación encontrada aproximadamente cinco años después de la conclusión del Proyecto (ej. terminación de la cooperación técnica, obras de construcción de instalaciones, etc.). En el caso de que no hayan transcurrido cinco años desde la conclusión del Proyecto, se evaluará la situación esperada hacia el futuro).</p> <p>5. Se percibe un gran impacto en una zona relativamente amplia (ej. un municipio entero) incluyendo el Área del Proyecto, o un impacto suficientemente grande para mejorar la calidad de vida de más de 20.000 habitantes directa o indirectamente beneficiados por el Proyecto (ej. mejoría del nivel académico de los niños, mejoría del nivel de salud, incremento de la producción, ingreso, mejoría en indumentarios, alimentos y viviendas, etc. que son beneficios claramente perceptibles por los propios beneficiarios). O de no ser así, se percibe un impacto relativamente grande en una zona amplia (ej. departamento o provincia entera) incluyendo el Área del Proyecto, o a más de 20.000 habitantes beneficiados directa o indirectamente (aunque el impacto no sea necesariamente “grande”)</p> <p>4. Se percibe un determinado impacto en una zona relativamente amplia (ej. un municipio entero), incluyendo el Área del Proyecto, o una población beneficiaria directa e indirecta de más de 20.000 habitantes. O de no ser así, se percibe un gran impacto aunque sólo limitándose en el Área del Proyecto.</p> <p>3. Se percibe un determinado impacto en el Área del Proyecto.</p> <p>2. No se percibe casi gran impacto ni siquiera en el Área del Proyecto.</p> <p>1. No se percibe casi ningún impacto ni siquiera en el Área Proyecto.</p>	<p>4-1. Evaluación de los proyectos específicos</p>
<p>4-2. Impacto no esperado</p> <p>4-3. Contribución del objetivo de los proyectos en el logro del objetivo del Programa</p>	<p>¿En qué grado se ha manifestado el impacto negativo? Contribución de los objetivos de los proyectos en el logro del objetivo del Programa</p>	<p>4-2.</p> <p>5. No se ha manifestado ningún impacto negativo.</p> <p>4. No se ha manifestado casi ningún impacto negativo.</p> <p>3. Se han manifestado algunos impactos negativos.</p> <p>2. Se manifestaron varios impactos negativos.</p> <p>1. Se manifestaron múltiples impactos negativos.</p> <p>4-3. Al identificar la contribución del objetivo de cada proyecto al logro del objetivo del Programa, al evaluar de manera integral estos resultados, y al hacer una comparación con la situación sin el Proyecto o con otras regiones sin Proyecto sin el Proyecto, la contribución del logro de los objetivos de los proyectos en el logro del objetivo del Programa ha sido:</p> <p>5. sumamente grande</p> <p>4. grande</p> <p>3. regular</p> <p>2. poca</p> <p>1. ninguna</p>	<p>4-2. Evaluación de los proyectos específicos</p> <p>4-3. Evaluación de los proyectos específicos</p>

<p>5. Sostenibilidad</p> <p>5-1. Nivel del objetivo de los proyectos</p> <p>5-2. Nivel del objetivo del Programa</p>	<p>Grado de sostenibilidad del nivel del objetivo del Proyecto</p> <p>(1) Aspecto político</p> <p>(2) Aspecto organizativo</p> <p>(3) Aspecto financiero y económico</p> <p>(4) Aspecto técnico</p> <p>(5) Evaluación general</p>	<p>5-1. Evaluar integralmente la sostenibilidad identificada en la evaluación de los proyectos específicos.</p> <p>La sostenibilidad del nivel del objetivo del proyecto ha sido:</p> <p>5. muy alta</p> <p>4. alta</p> <p>3. regular</p> <p>2. relativamente baja.</p> <p>1. muy baja.</p> <p>5-2. Los ítems del (1) al (4) se aplican en forma común.</p> <p>Las diferentes condiciones para mantener el objetivo alcanzado del Programa o encaminar la zona beneficiaria hacia mayor desarrollo:</p> <p>5. están completas.</p> <p>4. están casi completas.</p> <p>3. están relativamente completas.</p> <p>2. no están muy completas.</p> <p>1. casi no se dan tales condiciones.</p> <p>(5) En término general, la sostenibilidad del objetivo del Programa es:</p> <p>5. muy alta.</p> <p>4. alta.</p> <p>3. regular.</p> <p>2. relativamente baja.</p> <p>1. muy baja.</p>	<p>5-1. Evaluación de los proyectos específicos</p> <p>5-2. Evaluación de los proyectos específicos, y el análisis del diagrama de desafíos</p>
<p>6. Pobreza y género</p> <p>6-1. Pobreza</p>	<p>(1) Brecha regional de la pobreza</p> <p>(2) Enfoque al estrato pobre</p>	<p>6-1. (1) ¿El Área del Proyecto es una zona desfavorecida económicamente?</p> <p>(2)</p> <p>1) ¿Las zonas de pobreza y el estrato pobre dentro del Área del Proyecto han sido debidamente identificados?</p> <p>2) ¿Las informaciones relacionadas con el Proyecto han sido directamente recogidas del estrato pobre a través del estudio social, etc. (incluyendo el ERR)?</p> <p>3) ¿El estrato pobre participó directamente en las fases de planificación, ejecución y evaluación del Proyecto?</p> <p>4) ¿El estrato pobre constituyó el grupo beneficiario de los resultados y objeto del Proyecto (incluyendo las consideraciones sobre el género)?</p> <p>5) ¿Se habían estimado claramente los beneficios del estrato pobre?</p>	<p>6-1. (1) PRSP</p> <p>6-1. (2) Diferentes informes y las entrevistas a C/P</p>

<p>Los ítems (1) y (2) de la columna derecha han sido respondidas con “sí” o “no”. En el Informe se agrega la información complementaria a estas preguntas (causas y casos completos). Las informaciones de los ítems (3) y (4), serán indicadas a través de la evaluación del Impacto sobre cinco escalas, y también en este</p>	<p>(3) Impacto en el estrato pobre</p> <p>(4) Impacto negativo en el estrato pobre</p> <p>(1) Enfoque del género</p> <p>(2) Impacto sobre la discriminación social de género</p>	<p>(3) ¿Se lograron los beneficios indicados en el numeral (2) -5)?</p> <p>(4) ¿El Proyecto no provocó impacto o influencia negativa al estrato pobre?</p> <p>6-2. (1)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ¿El problema de la discriminación social de género dentro del Área del Proyecto ha sido debidamente identificado? 2) ¿Las informaciones relacionadas con el Proyecto han sido recogidas directamente de las mujeres a través del estudio social, etc. (incluyendo el ERR)? 3) ¿Las mujeres participaron directamente en las fases de planificación, ejecución y evaluación del Proyecto? 4) ¿Las mujeres constituyeron el grupo beneficiario de los resultados y objetivo del Proyecto (incluyendo las consideraciones sobre el género)? 5) ¿Se habían estimado claramente los beneficios de las mujeres? <p>(2) Logro de los beneficios indicados en el numeral (1) -5).</p>	<p>6-1. (3) Diferentes informes y entrevistas a C/P</p> <p>6-1. (4) entrevistas a C/P</p> <p>6-2. (1) Diferentes informes, entrevistas a C/P</p> <p>6-2. (2) Diferentes informes, entrevistas a C/P</p>
---	--	---	---

<p>caso, se agrega la información complementaria en el Informe (causas y casos concretos).</p> <p>6-2. Género</p> <p>Los ítems (1) y (2) de la columna derecha han sido respondidas con “sí” o “no”. En el Informe se agrega la información complementaria a estas preguntas (causas y casos completos). Las informaciones de los ítems (3) y (4), serán indicadas a través de la evaluación del Impacto sobre cinco escalas, y también en este caso, se agrega la información complementaria en el Informe (causas y casos concretos).</p>	<p>(3) Impacto negativo en la discriminación social de género</p>	<p>(3) El impacto o influencia negativa en materia de la discriminación social de género.</p>	<p>6-2. (3) entrevistas a C/P</p>
---	---	---	-----------------------------------

3. Evaluación sobre las externalidades de limitación

La evaluación sobre la incidencia de las “externalidades” sobre la “Efectividad” se realizó sobre cinco escalas o puntajes, aplicando los siguientes criterios.

- +2: La incidencia es positiva y fuerte (Por ejemplo: promulgación inesperada de los instrumentos legales favorables, prosperidad financiera y económica, implementación de grandes proyectos de asistencia complementaria por otros donantes, etc.)
- +1: La incidencia es positiva pero poco fuerte
- 0: Ninguna incidencia
- 1: La incidencia es negativa pero poco fuerte
- 2: La incidencia es negativa y fuerte (Por ejemplo: cambio de políticas por el cambio de Gobierno, integración y desintegración de organismos superiores, reducción substancial de presupuesto y personal del organismo ejecutor, etc.)

Nota) Se incluyen también los casos en que no se hayan establecido las externalidades esperadas.

EVALUACIÓN DE PROGRAMA DEL PAÍS PARA LA REPÚBLICA DE PANAMÁ

ANEXO

3. Resultados de Evaluación de Proyectos Específicos: Cuadro de Resumen de Resultados de Evaluación y Pliego de Análisis Evaluativo – Contenido

Sector	Programa	Número	Esquema	Proyecto	Página	Pliego de análisis evaluativo	Cuadro de resumen de resultados de evaluación
Corrección de la brecha social y regional de riqueza		1	JOVC	Sector primario (agricultura, forestal y pesca): 56 voluntarios	3-1	Sí ^{*1}	—
		2	JOVC	Salud y sanidad: 30 voluntarios			
		3	JOVC	Educación y cultura: 29 voluntarios			
	P1	4	Programa de Desarrollo Local	Proyecto de Ngobe-Bugle (PNB)	3-17	Sí	Sí
		5	JOVC (Envío de grupo)	PNB: 15 voluntarios	3-40	Sí	Sí
Desarrollo humano para el crecimiento económico sostenible	P2	6	Cooperación Técnica Tipo Proyecto	Centro de Capacitación Vocacional Panameño-Japonés	3-49	Sí	Sí
		7	Envío de expertos (largo plazo)	Formación Profesional	3-61	Sí ^{*2}	—
		8	Envío de expertos (largo plazo)	Asesor en Formación Profesional			
	P3	9	Cooperación Técnica Tipo Proyecto	Fortalecimiento de la Escuela Náutica	3-66	Sí	Sí
		10	Voluntario <i>Senior</i> (de edad madura)	Navegación	3-78	Sí	—
		11	Cooperación Técnica Tipo Proyecto	Centro de Capacitación en Telecomunicaciones	3-81	Sí	Sí
Conservación ambiental		12	Cooperación Técnica Tipo Proyecto	Desarrollo Técnico de Conservación de los Bosques (CEMARE)	3-92	Sí	Sí
		13	Recepción de becarios para el curso de capacitación para Centro y Sudamérica	(gestión los residuos municipales) : 7 becarios	3-103	Sí	Sí
Apoyo al Canal de Panamá y a la Zona del Canal	P4	14	Estudio de Desarrollo (P/M + E/F)	Plan de Desarrollo del Puerto de Balboa	3-112	Sí	Sí
		15	Estudio de Desarrollo (P/M + E/F)	Plan de Rehabilitación y Plan para la Operación del terminal de Contenedores en el Puerto de Cristóbal	3-123	Sí	Sí
		16	Envío de expertos ^{*3} Largo plazo: 6 expertos	- Planificación de Canal - Planificación de construcción - Oficial superior (representante principal)			—
	Transporte marítimo y comercio internacional (2)			3-136	Sí	—	
			Administración de canal y políticas de transporte marítimo	3-141	Sí	—	

Notas *1: Los programas sombreados incluyen el estudio sobre la comunidad.

*1: Las encuestas fueron enviadas a las diferentes instituciones receptoras de los voluntarios. Sin embargo, dado que existían varias instituciones para el sector, ha sido difícil realizar la evaluación sectorial.

*2: Dado que las informaciones disponibles eran insuficientes, se ha tenido que realizar el análisis evaluativo de estos dos proyectos en forma conjunta.

*3: Los tres expertos que han participado en el Estudio de Alternativas del Canal de Panamá fueron excluidos de la evaluación por las siguientes razones. Por lo tanto, el análisis evaluativo fue realizado para dos campos (tres expertos).

- 1) Estos tres expertos han sido enviados para apoyar la administración del Estudio de Desarrollo (Estudio de Alternativas del Canal de Panamá) que, eventualmente, no es objeto de la evaluación.
- 2) El organismo receptor de estos tres voluntarios ha sido un organismo creado para la ejecución del estudio mencionado con carácter temporal, y fue disuelto al finalizar el estudio.

Pliego de Análisis Evaluativo según Esquema de Proyectos Específicos [JOVC]

Proyecto: Voluntarios del Sector primario (agricultura, forestal y pesca), salud y sanidad, y de educación y cultura

1. Perfil del proyecto

El envío de JOVC a Panamá fue iniciado en 1991. De todos los voluntarios JOVC que fueron enviados a Panamá hasta julio de 2001, aquí se realiza la evaluación de los 144 voluntarios (que se desglosan en 73 del sector primario, 33 de salud y sanidad, y 38 de educación y cultura). Esta evaluación no incluye el envío de grupo de JOVC, porque para éste se dedicará un capítulo aparte.

En el siguiente Cuadro se presenta una relación de las áreas y especialidades de los 144 voluntarios, así como su distribución según las instituciones receptoras. A modo de referencia, también se presenta el número de los voluntarios de otras áreas según las instituciones receptoras.

Cuadro: Envío de voluntarios JOVC en los campos de sector primario (agricultura, forestal y pesca), de salud y sanidad, de educación y cultura

Instituciones receptoras (Número total de voluntarios)	IDIAP	MIDA	IPACOOOP	MFMJ	AMP Direc. Recursos Marítimos (traducción tentativa)	INRENARE	MGI Dir- Gral. De Desarrollo Comunitario (traducción tentativa)	INAFORP	Ministerio de Planificación y Política Económica	Ministerio de Salud	Caja de Seguro Social	Ministerio de Educación	INDE	Otros (i)
Áreas y especialidades (número total de voluntarios)	(16)	(6)	(11)	(8)	(4)	(11)	(7)	(14)	(13)	(34)	(4)	(14)	(5)	(17)
Agricultura														
Promotores del desarrollo comunitario (7)				2		2	2		1					
Producción de arroz (2)	2													
Producción de frutas (2)	2													
Cultivos comestibles (3)		1							1	1				
Hortalizas (16)	2	1	2	1			1	1	1	5				2
Suelo y fertilización y control de plagas y enfermedades (6)	3		3											
Ingeniería agrícola (3)	2		1											
Procesamiento de productos agrícolas (3)				1			1	1						
Otros – agricultura (3)														3
Forestal (a) (8)						6								2
Ganadería (b) (10)	5	1							4					
Pesca (c) (10)		1	2		4			3						
Salud y sanidad														
Enfermería (8)										8				

Enfermería en salud pública (2)										2				
Nutricionista (23)		1						7	12	3				
Otros (d) (4)						1			1	1				1
Educación y recursos humanos														
Profesores de ciencias (11)												11		
Profesores de matemáticas (2)												2		
Ciencias y cultura (e) (6)		1					1		1					3
Deportes (f) (6)													5	1
Otros (g) (5)										1		1		3
Otras áreas														
Otros (h) (24)			3	4			2	2	9	2	4			

- (a) Estudio ecológico, protección forestal, reforestación y aserrío
- (b) Cría de animales, ganadería, veterinaria y cultivos de forraje
- (c) Producción pesquera, artes y aparejos de pesca, acuicultura, procesamiento de productos pesqueros
- (d) Salud pública, terapia ocupacional, terapia física, equipos médicos
- (e) Música, arqueología, economía doméstica, trabajos manuales
- (f) Atletismo, gimnasia, béisbol, Aikido, educación física
- (g) Educación audiovisual, enseñanza del idioma japonés, educación preescolar
- (h) Ejecución de obras arquitectónicas, diseño de obras civiles, ejecución de obras civiles, ejecución de obras de abastecimiento de agua y sistema de alcantarillado, carpintería, obras eléctricas, equipos electrónicos, técnicas de astillería, ingeniería de producción, procesamiento de alimentos, administración comercial, ingeniería de sistema
- (i) Instituto Panameño de Habilitación Especial, Instituto Nacional de Cultura, Ministerio de Planificación y Política Económica, Ministerio de Economía y Finanzas, Policía, universidades, centros educativos, gobiernos locales, etc.



Como se puede ver en el Cuadro, las especialidades y las instituciones receptoras de los voluntarios son diversas. Dada la limitación del tiempo que se disponía para el presente Estudio, se seleccionaron seis instituciones para realizar la evaluación concreta (Instituto de Investigación Agropecuaria, Instituto Panameño Cooperativo, Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables (hoy Autoridad Nacional del Ambiente, ANAM), Nutre Hogar, Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación)¹. Estas seis instituciones cubren casi el 70% de los voluntarios de las áreas objeto de la evaluación².

El Programa de JOVC tiene tres objetivos principales, que son: la cooperación técnica, intercambio cultural y el desarrollo humano (de los propios voluntarios). De estos tres objetivos, en esta evaluación se ha tomado en cuenta sólo la cooperación técnica. Además, en este Estudio se ha considerado que el envío de JOVC en las tres áreas objeto de evaluación (sector primario, salud y sanidad y Desarrollo humano) constituye el apoyo al sector de “Corrección de la brecha social y regional de riqueza”, por lo que para la evaluación se ha analizado principalmente la contribución a este desafío del desarrollo.

Los principales documentos de fundamento del análisis evaluativo fueron las respuestas a las encuestas y los informes preparados por los voluntarios³. Por otro lado, dado que las informaciones disponibles sobre el Impacto y de la Sostenibilidad son muy limitadas, el análisis fue realizado principalmente sobre el impacto de las actividades de los voluntarios sobre las actividades de las instituciones receptoras, con base en las encuestas recuperadas de éstas últimas.

¹ Para la selección de las instituciones receptoras se tomaron en cuenta los siguientes tres aspectos. 1) en esta Evaluación de Programa según Países, el envío de JOVC es considerado como una parte integral del sector de “corrección de la brecha social y regional de riqueza”. Por lo tanto, los voluntarios y las instituciones receptoras que no han tenido una relación directa con este sector fueron excluidos de la evaluación; 2) se seleccionaron prioritariamente las instituciones que han recibido un mayor número de voluntarios enviados e invertidos (voluntarios que fueron enviados simultáneamente o de forma sucesiva en una misma zona), y que presentan para una cooperación técnica.; y, 3) se seleccionaron con mayor prioridad las instituciones receptoras que han presentado una alta tasa de respuesta a las encuestas (véase la nota al pie de página 3).

² Además de estas seis, Ministerio de la Juventud, La Mujer, La Niñez y la Familia, el Ministerio de Gobierno y Justicia, Dirección General de Desarrollo Comunitario (traducción tentativa), Instituto Nacional para la Formación Profesional (INAFORP) han recibido los voluntarios en forma grupal, cuyas actividades se relacionaban con la corrección de la brecha social y regional de la riqueza. Sin embargo, estas tres instituciones no fueron incluidas en la evaluación por dos razones: porque no se ha obtenido ninguna respuesta a las encuestas remitidas, y porque muchos de los voluntarios no pertenecen a las tres áreas objeto de evaluación.

³ El número de respuestas obtenidas de las instituciones receptoras, en términos del número de voluntarios enviados, ha sido el siguiente: 5 de los 16 voluntarios del Instituto de Investigaciones Agropecuarias (tasa de respuesta: 31%); 5 de los 11 voluntarios de Instituto Panameño Cooperativo (45%); 5 de los 11 voluntarios del Instituto Nacional de Recursos Naturales (45%); 5 de los 10 voluntarios de Nutre Hogar (50%); y, 3 de los 14 voluntarios del Ministerio de Educación (25%). En cuanto al Ministerio de Salud, el análisis se basó sólo en los informes de los voluntarios, puesto que no fue recuperada ninguna respuesta a las encuestas remitidas. El análisis de los informes sólo fue efectuado de los voluntarios que han sido enviado en forma grupal (44 voluntarios que representan el 31% del total).

2. Evaluación según organismos receptores

2.1 Instituto de Investigación Agropecuaria

Desde que en 1991 fueron enviados cuatro voluntarios a la Estación Experimental de Gualaca y al Centro de Investigación Agropecuaria de Divisa del Instituto de Investigación Agropecuaria, hasta ahora se enviaron 16 voluntarios en el área agrícola. Las especialidades incluyen: producción de arroz; hortalizas; frutas; suelo y fertilización; ingeniería agrícola; cría de animales; ganadería; cultivos de forraje y veterinaria. Los voluntarios fueron enviados simultáneamente o en forma sucesiva a cinco centros experimentales de la zona rural, donde participaron como investigadores o ayudantes en las actividades de investigación ejecutadas en ellos, orientando a los contrapartes en la metodología de investigación o transfiriendo conocimientos y técnicas.

(1) Relevancia

La población rural panameña, cuanto más pobre sea tanto más depende de la agricultura. Para corregir la brecha social y regional de riqueza, constituye un desafío importante incrementar la producción mediante la introducción de nuevas técnicas de manejo de parcelas, cultivos y sistema de cultivo. El envío de JOVC al Instituto de Investigación Agropecuaria tenía como objetivo contribuir indirectamente al logro de este desafío político. Los contrapartes respondieron que el envío ha sido “sumamente oportuno” para casi la mitad de los voluntarios, y “oportuno” para la otra mitad. Por otro lado, de acuerdo con los informes preparados por los voluntarios, los temas de investigación son elegidos en muchos de los casos por su propio interés, y no siempre responden directamente a las necesidades de los agricultores. La mitad de los voluntarios no han tenido mucho que hacer o que han tenido que desempeñar otros trabajos que no eran de su especialidad, lo que significa que no coincidían con las necesidades de las instituciones receptoras.

(2) Efectividad

El envío de JOVC al Instituto de Investigación Agropecuaria tiene dos objetivos: transferir la metodología y la tecnología de investigación y obtener los resultados concretos de la investigación. Los contrapartes manifestaron un alto grado de satisfacción sobre un tercio de los voluntarios. También para los dos tercios restantes, ha sido altamente calificada su actitud de colaboración y de investigación. De acuerdo con los informes de los voluntarios, un cuarto de ellos afirma que ha desempeñado el papel primordial en su respectivo tema de investigación, pero pocos están satisfechos de los resultados obtenidos. Otro cuarto afirma que ha realizado la investigación en forma conjunta con los contrapartes o que ha participado en calidad de ayudantes, transfiriendo activamente la tecnología pertinente. El resto de los voluntarios no está del todo satisfecho por su

desempeño porque no ha podido identificar claramente su función para contribuir en la investigación.

(3) Eficiencia

De acuerdo con las respuestas de los contrapartes, el promedio nivel de conocimiento del idioma por parte de los voluntarios ha sido relativamente alto. La mitad de ellos han sido calificada con un nivel “sumamente alto” o “alto”, y la otra mitad con “regular” o “relativamente bajo”. Un voluntario calificado como “sumamente alto” había estado en el Perú anteriormente también en calidad de voluntario. En cuanto al nivel de conocimiento y experiencias en su especialidad, la mayoría ha sido calificada como “alto” o “sumamente alto”. En cuanto al período de envío y el número de contrapartes asignados, casi todos respondieron que han sido “adecuados”. Por otro lado, casi un cuarto de los voluntarios no ha tenido su contraparte, y ha tenido que trabajar sólo o sino trabajar como una fuerza laboral más de la institución.

(4) Impacto y Sostenibilidad

De acuerdo con las respuestas de contrapartes, en casi dos tercios de los casos las experiencias, conocimientos y técnicas de los voluntarios están siendo utilizados “relativamente bien” en el Instituto, dejando un buen impacto en el aspecto técnico. En un tercio de los casos, se ha reportado algún tipo de efecto positivo a los productores que son los beneficiarios del Instituto. Este impacto positivo se debe no sólo a los conocimientos y experiencias de los voluntarios, sino también al interés de cooperar con los contrapartes y el entusiasmo por el trabajo. Se dice que el Instituto tiende a agrandarse organizativamente después del retorno de los voluntarios, pero su presupuesto tiende a disminuirse.

2.2 Instituto Panameño Cooperativo (IPACCOOP)

Fueron enviados un total de once voluntarios desde diciembre de 1993. Las especialidades incluyen además del área de agricultura (hortalizas; suelo y fertilización; control de plagas y enfermedades; ingeniería agrícola; acuicultura y producción pesquera), procesamiento de alimentos y administración comercial. La mayoría de los voluntarios han realizado la asistencia técnica directa a las cooperativas.

(1) Relevancia

La formación y el desarrollo de las cooperativas es uno de los desafíos relativamente importantes en la zona rural panameña. Sin embargo, el porcentaje de los productores que participan en las cooperativas es más alto en el estrato no pobre que el estrato pobre. Los voluntarios han apoyado en

este desafío dirigiendo directamente las actividades de cada una de las cooperativas, principalmente en el área agropecuaria. Según las respuestas de contrapartes, el período del envío de los voluntarios ha sido “muy adecuado”. Por otro lado, algunos de los voluntarios han informado que el contenido de la solicitud y la situación real eran diferentes o que su especialidad no respondía a las necesidades locales.

(2) Efectividad

El objetivo del envío de JOVC al Instituto Panameño Cooperativo (IPACOOOP) estaba en el mejoramiento de la producción, procesamiento y comercialización de los productos agrícolas a través de la asistencia técnica a las cooperativas. Según las respuestas de contrapartes, las actividades de los voluntarios han sido “muy satisfactorias”, mencionando como fundamentos el mejoramiento, operación y mantenimiento de las instalaciones de riego, incremento de producción mediante el mejoramiento del manejo de las parcelas, incremento de la productividad del cultivo de camarón, introducción de las técnicas de agricultura orgánica. Por otro lado, los voluntarios a través de sus informes, reportaron que no siempre estaban satisfechos de las actividades realizadas porque no han podido cumplir los planes propuestos.

(3) Eficiencia:

De acuerdo con las respuestas de contrapartes, el nivel medio de conocimientos del idioma de los voluntarios ha sido “alto”. El 80% de los voluntarios ha sido calificado como “relativamente alto” o “sumamente alto”. En cuanto a los conocimientos, experiencias, período de envío de los voluntarios, así como el número de contrapartes asignados, las respuestas han sido todas “sumamente adecuados”. Por otro lado, algunos voluntarios reportaron que su capacidad especializada no siempre coincidía con las necesidades locales, o que han tenido que trabajar sólo porque no se definía claramente quién era contraparte.

(4) Impacto y Sostenibilidad

De acuerdo con las respuestas de contrapartes, en todos los casos, los resultados de la asistencia técnica realizada por los voluntarios a las cooperativas está siendo utilizada “sumamente bien” generando un impacto positivo. Como ejemplos concretos, se mencionan el uso continuo de las nuevas técnicas de riego, de corta de malezas, uso de fertilizantes orgánicos, repelentes, y de las técnicas de control sanitario en el cultivo de camarón, así como la construcción de las piscinas de cultivo de camarón. Como los factores que contribuyeron a este impacto positivo fueron mencionados los conocimientos, experiencias y capacidad de los voluntarios. Sin embargo, no todas las cooperativas que han trabajado con los voluntarios han experimentado un crecimiento esperado. Por ejemplo, dos de las cinco cooperativas que respondieron a las encuestas presentan problemas

graves en el aspecto organizativo, y tres en el aspecto financiero. Las posibles causas son las dificultades administrativas, fluctuación del mercado, retraso en el pago de las deudas, poca colaboración de los socios, etc. No se ha reportado ningún impacto en particular, sobre las actividades de las instituciones receptoras.

2.3 Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables (INRENARE) (hoy Autoridad Nacional del Ambiente, ANAM)

Han sido enviados en total once voluntarios desde diciembre de 1991 hasta la fecha. Las instituciones receptoras se ubican todas en la zona rural e incluyen: la Dirección de Protección Forestal (traducción tentativa); la Dirección de Desarrollo Forestal (traducción tentativa); y las oficinas administrativas de los parques naturales, etc. Las especialidades de los voluntarios son: estudio ecológico; protección forestal; aserrío; carpintería; extensión del desarrollo rural, y educación ambiental. Sus actividades concretas consistieron en la transferencia de conocimientos y técnicas al personal de contraparte a través del estudio ecológico, formación y desarrollo de las cooperativas que realizan el aserrío y carpintería, educación y sensibilización en el tema de la conservación ambiental, extensión de técnicas de uso de abonos orgánicos, etc.

(1) Relevancia

La conservación de la naturaleza constituye uno de los desafíos más prioritarios de Panamá. Los voluntarios enviados a INRENARE apoyaron en la ejecución el estudio ecológico en las reservas naturales y en las actividades participativas de conservación ambiental. Estas actividades también se relacionan parcialmente con la “corrección de la brecha social y regional de riqueza”. Los voluntarios trabajaron en forma conjunta con los contrapartes y transfirieron la tecnología, y además también participaron directamente en las actividades con la comunidad. El período de envío de los voluntarios ha sido calificado como “adecuado” de acuerdo con las respuestas de contrapartes.

(2) Efectividad

El objetivo del envío de JOVC a INRENARE puede definirse como el refuerzo de las actividades de protección ambiental y de educación y sensibilización comunitaria que el Instituto realiza en los diferentes lugares del país. En términos generales, el organismo de contraparte muestra un grado de satisfacción “relativamente alto” por el desempeño de los voluntarios. En particular, está sumamente satisfecho por los voluntarios que dirigieron la creación y administración del aserradero de una cooperativa local, realizando una asistencia técnica basada en una relación de confianza sólida con los miembros de la comunidad.

(3) Eficiencia

De acuerdo con las respuestas de contrapartes, el nivel medio de conocimientos del idioma de los voluntarios ha sido “regular” o “relativamente alto”. El nivel de conocimientos y de experiencias ha sido calificado como “alto”. El período de envío y el número de contrapartes asignados también han sido, en términos generales, “adecuados”.

(4) Impacto y Sostenibilidad

De acuerdo con las respuestas de contrapartes, en el 80% de los casos los resultados de las actividades de los voluntarios están siendo utilizados “adecuadamente” generando un impacto positivo a las actividades de las instituciones receptoras. Como ejemplos concretos se mencionan el hecho de que se hayan construido las instalaciones de protección de fauna, que se haya iniciado el estudio ecológico, que la guardias forestales y la comunidad hayan iniciado las actividades de protección teniendo conocimientos adecuados sobre el comportamiento de los animales, y que se haya reducido la carga ambiental gracias a la práctica de la agricultura orgánica. En cuanto al INRENARE no se ha reportado ningún problema de particular importancia sobre la sostenibilidad organizativa ni financiera.

2.4 Nutre Hogar (asociación nacional de educación sobre nutrición infantil)

Nutre Hogar es un organismo sin fin lucrativo supervisado por el Ministerio de Economía y Planificación. Diez voluntarios fueron enviados a este organismo entre los años 1994 y 2000. Uno de ellos permaneció en la Ciudad de Panamá, mientras que los nueve restantes fueron enviados a las distintas oficinas locales en forma separada. Las especialidades de los voluntarios son: nutrición (7), extensión de desarrollo rural, cría de animales y economía doméstica. Los voluntarios brindaron asesoría y seminarios directamente a la comunidad.

(1) Relevancia

La desnutrición, sobre todo de la población infantil, constituye uno de los problemas más serios concernientes a la pobreza en Panamá. Nutre Hogar es un organismo supervisado por el Ministerio de Planificación y Política Económica que trabaja en la solución de este problema en el ámbito nacional. Los voluntarios fueron enviados en la Sede y en las oficinas locales en forma separada para apoyar las actividades de asesoramiento y educación en los temas de nutrición y dieta. De acuerdo con las respuestas de contrapartes, período de envío de los voluntarios ha sido “adecuado”. Por otro lado, de acuerdo con los informes de los voluntarios, la mayoría de sus actividades estaban dirigidas directamente a la comunidad beneficiaria, y la transferencia tecnológica a los contrapartes ha tenido menor porcentaje.

(2) Efectividad

El envío de JOVC a Nutre Hogar tenía por objetivo reforzar las actividades de educación en nutrición y dieta, de la salud materno-infantil. De acuerdo con las encuestas al organismo de contraparte, el grado de satisfacción ha sido “relativamente alto” para casi todos los voluntarios. Las razones mencionadas incluyen el entusiasmo y la diligencia de los voluntarios, actitud de apertura frente a la comunidad, así como su capacidad. Por otro lado, los informes de los voluntarios señalan que hay una falta absoluta de los nutricionistas nacionales, y el bajo nivel de conocimientos sobre la nutrición por parte del organismo de contraparte. Además, señalan también que los voluntarios han tenido que trabajar no en la propia transferencia tecnológica a los contrapartes, sino como nutricionistas de la institución, por lo que el grado de satisfacción de los propios voluntarios no ha sido del todo “alto”. Sólo aproximadamente el 20% de los voluntarios han informado que realizaron la transferencia tecnológica a su contraparte. Algunos voluntarios de otras especialidades distintas, opinaron que la nutrición y la enfermería han sido las especialidades más demandadas en la zona.

(3) Eficiencia

De acuerdo con las respuestas de contrapartes, el nivel de conocimiento del idioma de la mayoría de los voluntarios ha sido calificado como “alto”. El nivel de conocimientos y experiencias en la respectiva especialidad ha sido calificado como “alto”; el período de envío como “adecuado” y el número de contrapartes asignados también como “adecuado” en términos generales. Sin embargo, no pocos voluntarios informaron que no han tenido su contraparte. Algunos señalaron que los voluntarios precedentes no han dejado ninguna información.

(4) Impacto y Sostenibilidad

De acuerdo con las respuestas de contrapartes, los resultados de las actividades de todos los voluntarios están siendo utilizados “relativamente bien”, dejando un impacto positivo sobre la comunidad y el personal de Nutre Hogar. Como ejemplos concretos se mencionan: la transferencia de conocimientos al personal de Nutre Hogar y a la comunidad en los temas de nutrición y sanidad; la puesta en práctica de las diferentes recomendaciones formuladas por los voluntarios; la utilización del manual de nutrición preparado por los voluntarios; el aprendizaje de nuevas formas de preparación de alimentos por parte de la comunidad; el aprendizaje de las técnicas de organización comunitaria, avicultura y manejo de parcelas. El entusiasmo de los voluntarios parece haber dejado una fuerte huella entre la población beneficiaria de algunas zonas. La sostenibilidad organizativa y financiera de las oficinas locales de Nutre Hogar es variable, pero no se ha reportado ningún problema en particular.

2.5 Ministerio de Salud

El Ministerio de Salud es el organismo que ha recibido mayor número de voluntarios japoneses en el país: desde julio de 1994 hasta la fecha, un total de 34 voluntarios fue enviado a este organismo. En la mayoría de los casos los voluntarios han sido enviados en forma grupal a una misma zona. 27 de los 34 voluntarios fueron enviados en ocho zonas en forma simultánea o sucesiva. Las especialidades predominantes son la nutrición, enfermería y producción de hortalizas, además de enfermería en salud pública, cultivos comestibles, educación audio visual, diseño de sistemas de agua y alcantarillado y terapia física, en menor porcentaje. El envío en forma grupal consiste principalmente en la combinación de las especialidades de nutrición y enfermería, o nutrición y la producción de hortalizas. Casi todos los centros receptores de los voluntarios son hospitales o centros de salud. Los voluntarios brindaron asesoramiento y educación a la comunidad en los temas de nutrición, salud y sanidad y producción de hortalizas, ya sea en forma conjunta con su contraparte o individual.

(1) Relevancia

El incremento de la cobertura de los servicios sociales básicos de buena calidad, incluyendo el servicio de salud y sanidad, constituye uno de los desafíos más importantes para la corrección de la brecha social y regional de riqueza. El objetivo del envío de JOVC al Ministerio de Salud ha sido el mejoramiento de la calidad de servicio de salud y sanidad rural y concierne directamente al desafío mencionado.

(2) Efectividad

De acuerdo con los informes preparados por los voluntarios, el grado de contribución de las actividades de los voluntarios en la efectividad para el logro del objetivo y en la manifestación de los resultados propuestos no ha sido alto. En el caso de las enfermeras, nutricionistas y enfermeras de salud pública, la mayoría de los voluntarios han trabajado directamente con la comunidad ya sea en forma conjunta con su contraparte o en forma individual, y la transferencia tecnológica ha tenido un menor porcentaje dentro de sus actividades. Dado que ellos han tenido que trabajar como una fuerza laboral más, en lugar de transferencia tecnológica, no han podido contribuir en forma sustancial en el mejoramiento de calidad del servicio de salud y sanidad. En algunas zonas los voluntarios especializados en la nutrición y en la producción de hortalizas fueron enviados en forma conjunta, pero no se ha percibido un claro efecto sinérgico en esta combinación.

(3) Eficiencia

No ha sido posible analizar la eficiencia en términos de la capacidad de los voluntarios y del

período de envío puesto que no se han obtenido las respuestas del organismo de contraparte. Los voluntarios han señalado, a través de sus informes, que no ha habido un traspaso adecuado de trabajo entre un voluntario precedente a otro nuevo, o que no han podido desempeñar ningún trabajo porque no se les asignó ningún papel específico durante un año. Sin embargo, se considera que la Eficiencia no ha sido del todo “sumamente baja”.

(4) Impacto y Sostenibilidad

No ha sido posible evaluar este aspecto puesto que no se ha obtenido la respuesta del organismo de contraparte ni informe de los voluntarios después de su retorno al país. En términos generales se considera que el Impacto no ha sido grande porque no ha habido una transferencia tecnológica activa.

2.6 Ministerio de Educación

Catorce voluntarios fueron enviados al Ministerio de Educación desde julio de 1991. La mitad de ellos permanecieron en la Ciudad de Panamá y la otra mitad en Santiago y David. Las instituciones receptoras han sido la Dirección de Educación Secundaria (traducción tentativa) y la Dirección de Educación Ambiental (traducción tentativa) del Ministerio de Educación, y los centros educativos de nivel secundario, superior y de educación de docentes. Las especialidades son: educación preescolar (1), enseñanza de ciencias (11) y de matemáticas (2) de nivel secundario. Casi el 80% de los voluntarios ha sido enviado en forma simultánea o sucesiva. Sus actividades incluyeron la asesoría técnica en la metodología de enseñanza de ciencias para el Ministerio de Educación, adecuación de la guía de enseñanza, desarrollo y preparación de los materiales didácticos y guía para la educación ambiental, asesoría técnica y capacitación de los docentes en las escuelas receptoras.

(1) Relevancia

La expansión de la cobertura del servicio educativo de buena calidad, al igual que salud y sanidad, constituye uno de los desafíos de desarrollo más importantes para la corrección de la brecha social y regional de riqueza. La mayoría de los voluntarios enviados al Ministerio de Educación son profesores de ciencias y matemáticas, quienes apoyaron en el mejoramiento de la calidad de enseñanza de estas asignaturas en la educación media. Si bien es cierto que la tasa de matrícula a la escuela secundaria no alcanza el 40% en el estrato pobre, la cooperación a través de JOVC ha contribuido de alguna manera a la reducción de la pobreza puesto que el mejoramiento de la calidad de educación contribuye a mejorar la accesibilidad a empleos de buena calidad. De acuerdo con las respuestas de contrapartes, el período de envío de los voluntarios ha sido “adecuado”.

(2) Efectividad

El envío de JOVC al Ministerio de Educación tenía como objetivo principal el mejoramiento de la calidad de educación de ciencias y matemáticas en la educación media y superior. De acuerdo con las respuestas de contrapartes, el grado de satisfacción por muchos de los voluntarios ha sido alto. También el grado de satisfacción de los propios voluntarios es “relativamente alto”. Si bien es cierto que algunos voluntarios han impartido clases directamente a los alumnos, la mayoría ha trabajado en el asesoramiento en la preparación de la guía didáctica y de los materiales didácticos, metodología de enseñanza, y en la capacitación de los docentes a través de los seminarios, pudiendo dar cumplimiento a los resultados propuestos en la transferencia tecnológica. Por ejemplo, el Ministerio de Educación, asesorado por los voluntarios enviados a la sede, ha organizado seminarios de capacitación de los docentes a los que participaron casi todos los profesores de física (casi cien profesores en todo el país). Además, fue propuesta la directriz de la enseñanza de física así como la guía didáctica de física (plan anual).

(3) Eficiencia

De acuerdo con las respuestas de contrapartes, el nivel medio de conocimientos del idioma de los voluntarios ha sido “alto”, así también el nivel de conocimientos y experiencias en su especialidad. Dos voluntarios *Senior* (de edad madura) han sido enviados para el apoyo a la enseñanza de física, logrando un alto rendimiento. Los contrapartes respondieron que la asignación de los contrapartes ha sido “adecuada”, pero algunos voluntarios informan que no se ha tenido suficiente tiempo para la transferencia tecnológica puesto que los profesores contrapartes estaban muy ocupados.

(4) Impacto y Sostenibilidad

De acuerdo con las respuestas de contrapartes, la utilidad de los resultados de las actividades de los voluntarios “es sumamente alta” dejando un impacto “relativamente bueno”. Como ejemplos concretos se mencionan: el incremento del interés por la física por parte tanto de los docentes como de los alumnos en una escuela de secundaria superior; la reducción de la tasa de reprobación en física, con lo que los docentes están muy satisfechos por el rendimiento de los voluntarios. Además, se mencionan: que los docentes se dieron cuenta que existe diferentes técnicas de enseñanza, y que están logrando reforzar las técnicas de enseñanza utilizando, por ejemplo, “origami”; el reconocimiento de la importancia de la música y educación emocional en la educación preescolar, etc. La sostenibilidad organizativa y financiera de las instituciones receptoras (Ministerio de Educación y las escuelas secundarias y superiores) es estable.

3. Evaluación general

3.1 Relevancia

Los voluntarios enviados a las seis instituciones receptoras (sector primario, salud y sanidad, y educación y cultura) representan casi el 70% del total, y han apoyado directa o indirectamente en el cumplimiento del desafío de desarrollo “corrección de la brecha social y regional de riqueza”. Otros voluntarios fueron enviados a diferentes instituciones (Instituto Nacional de Deportes, Instituto Nacional de Cultura, Policía y Universidad Tecnológica) algunas de las cuales no se relacionan con el desafío indicado anteriormente, pero estos representan sólo poco menos del 10% del total. Salvo algunos voluntarios que trabajaron en la sede del Ministerio de Educación, la mayoría de los que fueron asignados a trabajar con las seis instituciones mencionadas, permanecieron en otras ciudades distintas a la capital o en la zona rural. Más del 90% ha sido enviado a la zona rural. Por lo tanto, se puede afirmar que la mayoría de los voluntarios en las tres seis áreas mencionadas se ha relacionado con el importante desafío del desarrollo que es la “corrección de la brecha social y regional de riqueza”.

Sin embargo, al analizar los objetivos de envío de cada voluntario, se perciben no pocos casos en los que las especialidades no respondían a las necesidades de las instituciones receptoras, o que los voluntarios han tenido que trabajar como una fuerza laboral más de las instituciones, más que en la transferencia tecnológica a los contrapartes o asistencia técnica a la comunidad. Entre las seis instituciones receptoras mencionadas, el Instituto de Investigación Agropecuaria corresponde al primer caso, mientras que el Nutre Hogar y el Ministerio de Salud corresponden al segundo. En estos casos específicos se considera que la Relevancia del envío de los voluntarios ha sido relativamente baja.

3.2 Efectividad

El perfil y la magnitud de los resultados logrados por los voluntarios enviados a las seis instituciones receptoras son muy variados. La cooperación con IPACOOOP, INRENARE y el Ministerio de Educación ha tenido resultados concretos como los que se mencionaron en los párrafos anteriores, pudiendo verificar una Efectividad relativamente alta. Particular importancia han tenido voluntarios enviados al Ministerio de Educación, quienes realizaron la capacitación de los profesores de física de todo el país, además que sus recomendaciones han sido plasmadas en la guía de enseñanza de física.

Los contrapartes de todas las instituciones receptoras manifestaron un grado de satisfacción sumamente alto, sobre todo IPACOOOP. Por otro lado, los voluntarios enviados al Instituto de Investigación Agropecuaria, IPACOOOP, Nutre Hogar y al Ministerio de Salud manifestaron no

estar satisfechos porque no han podido desempeñar una función determinada o porque no han podido realizar la transferencia tecnológica propuesta.

3.3 Eficiencia

De acuerdo con las respuestas de contrapartes, el nivel de conocimiento del idioma de los voluntarios ha sido variado, pero la mayoría de ellos han tenido una calificación suficiente en cuanto al conocimiento y experiencias de su especialidad. De entre los voluntarios que han sido altamente calificados por los contrapartes, los sustentos de tal calificación ha sido en no pocos casos, la actitud de cooperación con los contrapartes y comunidad, capacidad de comunicación, diligencia en el trabajo, etc. Los contrapartes parecen atribuir mayor importancia al interés, espíritu de cooperación y capacidad de comunicación de los voluntarios. Los voluntarios por su lado, no pocos han manifestado que no han tenido su contraparte y que no ha podido realizar el trabajo conjunto o la transferencia tecnológica como se había propuesto.

Muchos de estos casos se dieron en Nutre Hogar, Ministerio de Salud, y en el Instituto de Investigación Agropecuaria.

En muchos casos, varios voluntarios fueron enviados a su destino en forma grupal, y en algunos de ellos esta modalidad ha contribuido a elevar la Eficiencia logrando obtener resultados muy positivos. Sin embargo, también es cierto que hay algunos aspectos que deban ser mejorados, sobre todo en el traspaso del trabajo de un voluntario a otro, o la conciencia de los propios voluntarios de haber sido enviados en forma grupal⁴.

Existían algunos voluntarios *Senior* que habían trabajado anteriormente en otros países. Su nivel de conocimiento del idioma, así como su especialidad y la capacidad de gestión habían sido relativamente altos y muchos de ellos lograron obtener resultados muy positivos a través de actividades eficientes.

3.4 Impacto y Sostenibilidad

La mayoría de los contrapartes informa que los resultados que dejaron los voluntarios al concluir su misión son muy útiles y que han obtenido diversos impactos. Estos incluyen los impactos en los contrapartes y en las instituciones receptoras por la tecnología transferida por los voluntarios, y los impactos en la comunidad cuando los voluntarios trabajaron directamente con ella. La repercusión de estos impactos es más extensa en el primer caso. Sin embargo, dado que

⁴ En este Estudio, se seleccionaron y se revisaron los informes de los voluntarios que fueron enviados en forma grupal, y ha sido difícil percibir de estos documentos las razones por las que se optó por el envío en esta forma. Esto sugiere que muy pocos de los voluntarios tenían una clara conciencia de su razón.

las informaciones sobre la situación local después del retorno de los voluntarios han sido muy limitadas, no ha sido posible verificar concretamente el alcance, la magnitud y la sostenibilidad de tales impactos.

La sostenibilidad de las instituciones receptoras y de las organizaciones comunitarias beneficiarias es muy variada. No se ha encontrado ningún problema de particular importancia en el INRENARE, Nutre Hogar y en el Ministerio de Educación, pero en el caso del Instituto de Investigación Agropecuaria se ha reportado que el presupuesto para la investigación se ha visto reducido. Por otro lado, no pocas cooperativas asesoradas por los voluntarios enviados a IPACOOOP, se enfrentan ante serios problemas administrativos y financieros, lo cual está amenazando fuertemente su Sostenibilidad.

4. Conclusiones

Al evaluar el Programa de JOVC en el sector primario (agricultura, forestal y pesca) y en las áreas de salud y sanidad, y de educación y cultura, se ha visto que no en pocos casos los voluntarios han podido desempeñar efectivamente su función, ya sea porque las especialidades de los voluntarios no respondían a las necesidades locales, o porque los voluntarios no han tenido su contraparte, o que han tenido que trabajar como una fuerza laboral más de la institución receptora. A juzgar de las informaciones disponibles que eventualmente son muy limitadas, la mitad de los voluntarios no ha podido realizar una transferencia tecnológica significativa a sus contrapartes.

Sin embargo, también es cierto que algunos han logrado obtener resultados sumamente positivos, por ejemplo en el caso de la educación de física en el Ministerio de Educación. Asimismo, muchos de los voluntarios enviados al IPACOOOP o a Nutre Hogar han trabajado directamente con los habitantes locales, a quienes se les transfirió la tecnología obteniendo impactos positivos concretos.

Al tomar en cuenta que el entorno laboral de los voluntarios es sumamente riguroso, se considera que el Programa de JOVC en las tres áreas (sector primario, salud/sanidad y educación/cultura) han tenido resultados relativamente satisfactorios.

Al analizar la distribución de las instituciones y de las zonas receptoras, el Programa de JOVC en las tres áreas se relaciona estrechamente con la "corrección de la brecha social y regional de la riqueza". Sin embargo, la magnitud de los impactos concretos varía considerablemente dependiendo de las necesidades y de la apertura de las instituciones y de las zonas receptoras, cualidad y capacidad de los voluntarios y de las actividades concretas ejecutadas (si se va a transferir la tecnología a alguien, o si se va a incorporarse como una fuerza laboral más de la institución receptora). No porque las instituciones o las zonas receptoras se relacionan con el problema de la reducción de pobreza, los voluntarios pueden contribuir directamente a la solución de este problema. Para poder realizar una cooperación más efectiva, se requiere realizar un estudio preliminar

exhaustivo sobre los aspectos mencionados antes de enviar los voluntarios.

En general, se considera que el envío masivo o sucesivo de los voluntarios tiene un impacto más grande. En este Estudio se ha visto algunos ejemplos concretos de este caso. Sin embargo, dado que también se ha encontrado algunos aspectos que deban ser mejorados (por ejemplo, el traspaso del trabajo de un voluntario a otro, o para compartir un mismo concepto sobre el objetivo y el plan propuesto), se considera necesario dar una orientación clara a los voluntarios en el caso de enviarlos en forma grupal.

Cuadro del Resumen de Resultados de Evaluación: Programa de Desarrollo Local

[Perfil del Proyecto]	
1. Esquema	Programa de Desarrollo Local
2. Sector	Corrección de la brecha social y regional de riqueza
3. Proyecto	Proyecto de Ngobe-Bügle (PNB)
4. Sitio del Proyecto	Comunidades de Ngobe-Bügle (Comunidades Ngobe y Bügle designadas como comarcas desde 1999)
5. Antecedentes y perfil de la cooperación	El PNB ha venido desarrollando las acciones desde 1993 en las comunidades indígenas de Ngobe y Bügle con el fin de incrementar la productividad. Sin embargo, estas acciones no han contribuido al incremento de los ingresos de la población porque el Proyecto no había incluido el área de comercialización. Ante esta situación, el PNB, con la cooperación de JICA, propuso reforzar los grupos comunitarios para iniciar la venta y compra masiva de los productos, y convertir estos grupos en cooperativas de propósitos múltiples, y extender estos resultados en otros grupos de la zona (fuente: Plan de ejecución).
6. Organismo ejecutor es de Panamá	Proyecto Ngobe-Bügle (PNB) /Fondo de Inversión Social (FIS)
7. Período de cooperación	De enero de 1998 a diciembre de 2002 (Plan de ejecución) Del 2 de marzo de 1998 al 1 de marzo de 2001 (Informe de evaluación)

consultores contratados por éste: ① Organización y capacitación en administración, etc. ② Capacitación en la venta masiva ③ Capacitación en la compra masiva ④ Capacitación en la organización periódica de mercado ⑤ Estudio sobre el mercado y comercialización ⑥ Presentación del proyecto modelo y extensión de resultados	3. Vehículos	Premisas 1. Que el organismo ejecutor no se disuelva. (Se cumplió) 2. Que las cooperativas agrícolas no se disuelvan. (Muchas de las cooperativas no funcionaron efectivamente por la defraudación, falta de capacidad y frecuente cambio de los directores)
--	--------------	--

[MDP para evaluación] Nota: Los ítems con letras *itálicas* fueron definidos conforme las informaciones entregadas y los resultados del estudio efectuado, etc. (Fuente: Plan de ejecución, junio de 1997)

Resumen narrativo del Proyecto	Indicadores	Resultados	Externalidades (resultados)
Propósito último Mejorar el nivel de vida de la población de las comarcas Ngobe-Bügle	Mejorar el nivel de entorno social (actualmente rango más bajo) de la comunidad según los criterios de la Presidencia de Panamá	El nivel de vida de algunos beneficiarios ha mejorado relativamente, pero se desconoce el cambio sufrido en el nivel de vida de toda la población Ngobe-Bügle.	(Ninguna en particular)
Objetivos del Proyecto <i>Las cooperativas y los grupos campesinos:</i> 1. Comercializarán los productos a precios justos 2. Realizarán el procesamiento de los productos para darles un valor agregado 3. <i>Incrementarán la producción</i>	1. Que no haya una brecha entre los precios de comercialización y de compraventa 2. Incremento del precio de compraventa 3. <i>Incremento de la producción</i>	(De todos los once subproyectos) 1. Incrementó entre 10 y 30% los precios de compraventa del arroz, a través del proyecto de molino de arroz. 2. Los proyectos de beneficio de café y de arroz han dado valor agregado a los productos. 3. Incrementó la producción en los proyectos de producción de arroz y de avicultura.	(Ninguna en particular)
Resultados propuestos 1. Administrar efectivamente las cooperativas y grupos campesinos. 2. Realizar la venta colectiva y dotarse de las instalaciones necesarias 3. Realizar la compra colectiva y dotarse de las instalaciones necesarias 4. Levantar periódicamente el mercado y dotarse de las instalaciones necesarias 5. Definir el mercado y formar la ruta de comercialización 6. <i>Dotarse de las técnicas y conocimientos necesarios para el incremento de la producción</i>	1. (Cooperativas) Informe de contabilidad sana. Incremento de frecuencia y cantidad de venta masiva de productos, incremento del número de socios (<i>grupos campesinos</i>) <i>Continuación del trabajo colectivo; mantenimiento o incremento de número de miembros</i> 2. Incremento de la frecuencia y cantidad de la venta masiva de productos 3. Incremento de la frecuencia y cantidad de compra masiva 4. Incremento de la frecuencia de organización de mercados periódicos 5. Incremento de la frecuencia y cantidad de la venta masiva 6. <i>Utilidad de nuevas instalaciones y conocimientos</i>	1. Las cooperativas no están siendo eficientemente administradas, no así algunos grupos campesinos. 2. No se está realizando la compra ni venta masiva. 3. (Idem) 4. El mercado periódico no es activo. 5. Se ha logrado encontrar un determinado mercado para los proyectos de molino de arroz y de café, restaurantes, y de avicultura. 6. Se inició el uso de riego en el proyecto de producción de arroz.	1. Que el clima no incida negativamente a la producción agrícola. (Se mantiene) 2. Que la macroeconomía nacional no sea inestable (Se mantiene) 3. <i>Que no haya una caída brusca del precio de los productos agrícolas. (El precio de café tuvo una caída brusca)</i>
Actividades 1. <i>Construir o comprar las instalaciones y equipos para el acopio, procesamiento y venta colectiva por el PNB.</i> 2. <i>Realizar las siguientes actividades dirigidas a las cooperativas a través del personal de PNB así como de los</i>	Inversiones (Japón) 1. <i>Costo de proyectos \$ 265.710</i> 2. <i>Envío de un experto</i> (Panamá) 1. Asignación del personal responsable 2. Costo de administración	Inversiones (Japón) Igual que la celda izquierda (Envío de voluntarios JOVC en el marco de otro proyecto) (Panamá) Igual que la celda izquierda	1. Que se materialice la inversión necesaria proyectada. (Se cumplió) 2. <i>Que existan los productos agrícolas sobrantes que puedan ser utilizados por las cooperativas. (No hubo sobrantes)</i>

Cuadro del Resumen de Resultados de Evaluación: Programa de Desarrollo Local

[Cuadro del resumen de los resultados de evaluación]

Dimensiones de evaluación		Calificación sobre 5 escalas	Fundamentos de la evaluación
1. Relevancia		2	<p>1. Coherencia con el plan nacional de desarrollo y las necesidades del país receptor: El Area del Proyecto es la zona más pobre del país, y en este sentido la implementación de un proyecto para la reducción de pobreza ha sido relevante. Sin embargo, no ha sido del todo adecuado haberse implementado el proyecto de Desarrollo Local seleccionando al PNB como el organismo ejecutor, que eventualmente sólo es proyecto.</p> <p>2. Idoneidad del Plan: El plan y el objetivo han sido claros, pero no se había verificado suficientemente la factibilidad de los subproyectos, y en este sentido, el plan no ha sido del todo adecuado.</p> <p>3. Planificación participativa: Los subproyectos han sido elaborados atendiendo los intereses de los beneficiarios, pero el análisis de la Relevancia no ha sido suficiente.</p> <p>4. Verificación de las externalidades que encaminan el objetivo del Proyecto al propósito último: No se ha podido verificar suficientemente las externalidades sobre la capacidad organizativa de las cooperativas y de la existencia de los sobrantes de los productos agrícolas.</p> <p>5. Inversión en la planificación: La inversión para la planificación ha sido sumamente limitada e insuficiente.</p>
2. Efectividad	2-1 Efectividad para el logro del objetivo	1	<p>1. Logro de los indicadores meta de la MDP, etc.: Algunas metas han sido alcanzadas, pero el grado de cumplimiento en general ha sido sumamente bajo.</p> <p>2. Logro de los objetivos según los principales participantes: Los contrapartes consideran que los objetivos han sido alcanzados satisfactoriamente.</p>
	2-2 Contribución de los resultados propuestos en el logro del objetivo del Proyecto	1,5	Los resultados propuestos no han sido suficientemente cumplidos. De los once subproyectos, sólo tres han tenido una determinada contribución para el logro de los objetivos del Proyecto.
3. Eficiencia	3-1 Eficiencia de las inversiones para el logro del objetivo del Proyecto	1	El grado de cumplimiento de los objetivos del Proyecto es sumamente bajo, así también la eficiencia de las inversiones para el logro del objetivo del Proyecto.
	3-2 Eficiencia de las inversiones para el logro de los resultados propuestos	2	El grado de cumplimiento de los resultados propuestos es bajo, y la eficiencia de las inversiones para el logro de los resultados propuestos es sumamente baja.
4. Impacto	4-1 Impacto o manifestado	3	Para cinco años después de concluida la cooperación (2006), se espera que algunos subproyectos tengan un determinado impacto en el mejoramiento del nivel de vida de los beneficiarios (un máximo de 500 familias).
		3	Se produjeron disputas internas y externas de las cooperativas, por defraudación de los directores, etc.
	4-2 Contribución del proyecto en la manifestación del impacto	4	Se considera que hay pocas opciones que permitan a los beneficiarios de este Proyecto mejorar sustancialmente la calidad de vida, a excepción de participar en este Proyecto. Por lo tanto la contribución de este Proyecto en la manifestación del Impacto es grande.
5. Sostenibilidad		1,5	<p>1. Sostenibilidad organizativa: La Sostenibilidad de las cooperativas beneficiarias es sumamente baja, y las actividades están estancadas. Algunos grupos campesinos beneficiarios presentan cierto potencial de sostenibilidad.</p> <p>2. Sostenibilidad financiera: Casi la mitad de las actividades iniciadas en los subproyectos se continúa hasta la fecha, pero sin arrojar una rentabilidad que compense la inversión.</p> <p>3. Sostenibilidad técnica: El nivel técnico y de conocimientos se mantiene en algunos subproyectos, no así en otros, ya sea por el estancamiento de las actividades o por el cambio del personal.</p>
Evaluación general			No ha sido suficiente el análisis preliminar de la relevancia de los subproyectos, en términos de la presencia de los sobrantes de los productos agrícolas y la capacidad organizativa de las cooperativas. En algunos subproyectos, no pocas instalaciones construidas han sido excesivamente grandes y no están utilizando plenamente. Sólo tres de los once subproyectos han tenido un determinado resultado positivo, aunque también es cierto que algunos arrojaron impactos importantes en la vida de los beneficiarios (el proyecto de producción de arroz). Los demás proyectos no son rentables y se puede esperar poco en cuanto a su sostenibilidad.

[Evaluación sobre el proceso de ejecución]

Aspectos de evaluación	Calificación sobre cinco escalas	Fundamentos de la evaluación
1. Administración y gerencia	3,0	<p>1. Comunicación entre los japoneses y panameños: Se comunicaba a través de los voluntarios <i>Senior</i>.</p> <p>2. Coordinación entre Japón y Panamá sobre los equipos: La coordinación se realizó a través de los voluntarios.</p> <p>3. Planificación de las actividades rutinarias: El Proyecto contaba con el plan anual, pero no con un plan de acción detallado.</p> <p>4. Monitoreo: Se realizó el monitoreo a través de los voluntarios.</p>
2. Relevancia de las inversiones	2,0	<p>1. Ejecución oportuna de la inversión: Ha habido cierto retraso en la ejecución del presupuesto, y los equipos se demoraron en llegar, incidiendo negativamente al Proyecto.</p> <p>2. Calidad de la inversión: La calidad de los contrapartes ha sido en general relativamente baja, y sobre todo el nivel de conocimientos y de experiencias de los coordinadores de cada zona ha sido insuficiente.</p> <p>3. Cantidad de la inversión: Las instalaciones y los equipos implementados han sido excesivos para algunos subproyectos.</p>

3. Evaluación de la organización durante la ejecución del Proyecto		2,0	<p>1. Capacidad organizativa: La capacidad del personal del organismo ejecutor no ha sido alta, además no se tenían suficientes experiencias y capacidad de ejecución de proyectos.</p> <p>2. Situación financiera: El organismo ejecutor contaba con el apoyo financiero de otros donantes. Sin embargo, concluida la asistencia, se enfrentó ante una fuerte limitación financiera.</p> <p>3. Estado de operación y mantenimiento de los equipos: Las instalaciones y los equipos administrados por las cooperativas no están siendo suficientemente utilizados.</p>
4. Factores externos	A nivel de objetivos de Proyecto	-1	El proyecto de beneficio de café ha sufrido un gran impacto por la caída de los precios del café.
	A nivel del propósito último	0	Ninguno en particular.

[Lecciones obtenidas de la evaluación]

- Al iniciar un proyecto con la participación de los productores pobres, es sumamente importante verificar de antemano las necesidades de los beneficiarios y su capacidad ejecutora en la fase de planificación, y diseñar proyectos factibles de acuerdo con las condiciones socioeconómicas locales. Es necesario dedicar suficiente tiempo para el estudio en esta fase. Los voluntarios que fueron enviados a las comunidades beneficiarias después de iniciado el Programa han recogido diversas informaciones conviviendo con los habitantes locales y dedicando suficiente tiempo. Esto les ha permitido plantear sugerencias valiosas sobre el mejoramiento y propuesta de los subproyectos.
- En un proyecto que se va a implementar en el marco del Programa de Desarrollo Local es sumamente importante seleccionar a un organismo ejecutor suficientemente capacitado. Éste ha sido uno de los primeros proyectos del Programa de Desarrollo Local y, en este sentido, tuvo un carácter experimental, y no ha sido capaz de verificar suficientemente que el PNB que ha sido el organismo ejecutor, estaba todavía en proceso de acumular experiencias y capacidad.
- La combinación de un proyecto del Programa de Desarrollo Local y del envío de JOVC merece ser analizada. Los subproyectos que han tenido un determinado resultado positivo en este Programa, han sido todos los que fueron formulados con base a las sugerencias oportunas de los voluntarios. Sin embargo, el envío de los voluntarios ha sido después de iniciado el Programa. Lo ideal hubiera sido que los voluntarios entren primero a las comunidades para recoger las informaciones y luego diseñar los diferentes subproyectos para una implementación más eficiente.

1. Relevancia

1.1 Informe de evaluación al concluir el Proyecto

(Informe de visita de estudio y capacitación preparado por los voluntarios- Diciembre de 2000)

No ha habido un plan de largo plazo (después de la conclusión del Proyecto) debido a que el organismo ejecutor ha sido un proyecto y no una ONG propiamente dicha.

En la fase inicial de la implementación del proyecto en el marco del Programa de Desarrollo Local, ha sido necesario esclarecer la relación entre éste y el envío de JOVC. De haber tenido una participación directa entre JICA y JOVC tanto en la fase de diseño como después de la implementación del proyecto del Programa de Desarrollo Local, hubiera evitado la incongruencia con la realidad local.

(Informe de evaluación de la Oficina de JICA en Panamá – Julio de 2001)

La relevancia general ha sido calificada como alta, debido a que varios proyectos han sido adecuados al clima y a las condiciones geográficas de la zona, como por ejemplo, los proyectos de producción de arroz bajo riego y de café, aunque también es cierto que ha habido zonas que se había sobreestimado la demanda (por ejemplo, el proyecto de administración de hoteles, etc.)

(Informe de evaluación final preparado por el Voluntario *Senior* - 2002)

Para el tema de la formación y desarrollo de las cooperativas, se había establecido como premisa la presencia de las cooperativas debidamente capacitadas y de los sobrantes de los productos agrícolas para procesar y vender. Sin embargo, en realidad las cooperativas existentes prácticamente no estaban operativas, y tampoco existían sobrantes de los productos agrícolas disponibles para comercializar salvo el café y pequeña cantidad de cacao. Antes de reforzar las actividades de procesamiento y comercialización, era necesario reforzar la propia producción agrícola de la zona. La creación y la asistencia a las cooperativas cuando ni las cooperativas ni las condiciones locales estaban preparadas para ello, habían sido muy prematuras.

Ha sido inadecuado haberse decidido implementar la asistencia sin antes haberse analizado suficientemente la situación actual de la zona. No se había identificado correctamente las necesidades ni los intereses de la comunidad. Tampoco era suficiente el estudio sobre la capacidad ejecutora de proyectos de las organizaciones existentes. Por lo tanto, muchos de los proyectos elaborados resultaron poco rentables.

No se había establecido claramente la relación entre el proyecto del Programa de Desarrollo Local y el Envío de grupo de JOVC. JICA considera que el ejecutor principal del proyecto del Programa de Desarrollo Local era el Ngobe-Bügle (PNB), y que no era necesario que los voluntarios intervinieran directamente en su implementación. Sin embargo, en realidad, ellos han tenido que realizar actividades directamente relacionados con este proyecto.

1.2 Aspectos identificados y verificados mediante el presente Estudio

(1) Coherencia con las necesidades del país receptor de asistencia

- 1) Importancia política del Proyecto: El cumplimiento del propósito último “mejorar el nivel de vida de los habitantes de las comunidades de Ngobe-Bügle” se relaciona directamente con la reducción de pobreza que es un objetivo primordial de las políticas de desarrollo del Gobierno de Panamá. Además, el sitio del proyecto era la zona más pobre del país. En este sentido la relevancia del proyecto en el cumplimiento del propósito último es alta. (Calificación: 5)
- 2) Identificación de los beneficiarios: Los beneficiarios directos han sido identificados claramente al inicio del Proyecto y eran los socios de las cooperativas en las cinco comunidades. Sin embargo, además se incluyeron como beneficiarios directos los grupos de campesinos que eventualmente no eran socios de cooperativas, lo cual no había sido planeado previamente. (Calificación: 4)
- 3) Idoneidad de la selección del esquema: El monto y el tiempo invertido para la implementación del proyecto del Programa de Desarrollo Local han sido adecuados para el cumplimiento de los objetivos del Proyecto. Sin embargo, el organismo ejecutor había sido sólo un proyecto implementado por una institución gubernamental y no una ONG propiamente dicha, cuya capacidad operativa no había sido suficientemente evaluada de antemano, y como organismo ejecutor de un proyecto implementado en este esquema de JICA no había sido el más idóneo. (Calificación: 2)
- 4) Utilidad de la tecnología japonesa: Todos los equipos y materiales han sido comprados en el mercado local, y el nivel técnico ha sido calificado como adecuado, en términos generales. (Calificación: 3)
- 5) Traslado de esfuerzos con la asistencia de otros donantes:
No ha habido traslape de esfuerzos, más bien había una relación de complementariedad. (Calificación: B)

(2) Idoneidad de la elaboración del plan

- 1) Claridad de los objetivos: Se había preparado la MDP desde un principio definiendo claramente el objetivo. El plan inicial ha sido modificado al incluir no sólo las cooperativas sino también los grupos campesinos (formados para los proyectos de producción de arroz bajo riego, beneficio de

café y avicultura) como los beneficiarios del Proyecto, y este cambio no ha sido plasmado en la MDP. (Calificación: 4)

- 2) Lógica de la MDP: La MDP ha sido preparada bajo una lógica muy contundente. (Calificación: 4)
- 3) Duración de la cooperación: El Proyecto tuvo una duración de tres años, y como un proyecto de capacitación mediante suministro de equipos y materiales a las cooperativas beneficiarias este período ha sido adecuado. (Calificación: 5)
- 4) Calidad del Plan: El Proyecto contó con un plan general y un plan anual. Sin embargo, varios de los subproyectos propuestos por el PNB han resultado poco rentables y las instalaciones suministradas han sido sobredimensionadas. En efecto, pocos son los proyectos suficientemente rentables para recuperar la inversión ejecutada, y la mitad de ellos han suspendido las actividades. Si bien es cierto que estos subproyectos han sido diseñados atendiendo los intereses de la comunidad, parece haber sido implementados sin antes haberse verificado correctamente su factibilidad económica. Por otro lado, los proyectos que fueron planificados y corregidos después de iniciada la cooperación, con base en las sugerencias y recomendaciones formuladas por los voluntarios, o los proyectos materializados con la propia iniciativa de los voluntarios (Molino de arroz en Bisira, beneficio de café en Soloy y la producción de arroz en Buenos Aires) han logrado obtener resultados relativamente positivos. (Calificación: 2)
- 5) Plan de monitoreo y evaluación: El plan de monitoreo y evaluación no había sido definido en la MDP ni en el PO. (Calificación: 1)
- (3) Planificación participativa: Los subproyectos han sido diseñados escuchando los intereses de los habitantes locales convocándolos en reuniones comunales de aproximadamente medio día. (Calificación: 3)
- (4) Verificación de las externalidades: El Proyecto había sido concebido bajo una serie de premisas: la existencia de cooperativas capaces de administrar un proyecto rentable operando los equipos y materiales suministrados, y la existencia de los sobrantes de los productos agrícolas que puedan ser procesados y comercializados. La primera premisa se cumplió sólo parcialmente, y la segunda casi nulo. Se considera que no ha habido un análisis suficiente sobre estas condiciones en la fase de planificación del Proyecto. (Calificación: 1)
- (5) Inversión en la planificación: Fue enviado un oficial de programa (voluntario) en la fase de planificación, pero no ha sido suficiente como para realizar un análisis exhaustivo (en particular, el perfil y la factibilidad de los subproyectos). La asignación del personal de PNB tampoco ha sido suficiente y es probable que casi no existían especialistas en administración y en ingeniería. (Calificación: 1)

1.3 Calificación general:

La implementación de un proyecto que tenga por propósito último al mejoramiento de nivel de vida de las comunidades de Ngobe-Bügle que constituye la zona más pobre de Panamá ha sido relevante. Sin embargo, no ha sido adecuado haber iniciado un proyecto que consista en reforzar las actividades de procesamiento y comercialización de los productos agrícolas de las cooperativas cuya capacidad organizativa es sumamente limitada, y teniendo muy pocos productos agrícolas sobrantes. En este sentido, la definición del objetivo del Proyecto ha sido poco relevante.

Mientras que los subproyectos de las cooperativas que fracasaron, los subproyectos de los grupos campesinos han obtenido resultados relativamente positivos. Sin embargo, el cambio del plan no ha sido plasmado en la MDP.

Si bien es cierto que los subproyectos concretos han sido seleccionados con base en los intereses de los beneficiarios, no se había verificado debidamente la factibilidad económica, y la mayoría de ellos no ha tenido suficiente rentabilidad. Esta situación se debe a que la inversión en la fase de planificación no ha sido suficiente.

El período de ejecución y el monto invertido han sido relativamente adecuados, pero las instalaciones y los equipos utilizados en los subproyectos implementados por las cooperativas han sido sobredimensionados. Además, el organismo ejecutor había sido sólo un proyecto implementado por una institución gubernamental y no una ONG propiamente dicha con experiencias acumuladas, cuya capacidad operativa no había sido suficiente para desempeñar el rol del organismo ejecutor del proyecto de Programa de Desarrollo Local de JICA. (Calificación: 2,0)

2. Efectividad

2.1 Efectividad para el logro del objetivo

(1) Informe de evaluación al concluir el Proyecto

(Informe de evaluación preparado por la Oficina de JICA en Panamá – Julio de 2001)

Si bien es cierto que hay algunas zonas donde los subproyectos no han tenido suficiente impacto (por ejemplo, administración de restaurantes), existen varias zonas donde están obteniendo resultados relativamente positivos (producción de café, arroz bajo riego, etc.), por lo que en términos generales el Proyecto tuvo un impacto.

Existen algunos subproyectos que todavía faltan crecer hasta hacer uso eficaz de las instalaciones construidas (por ejemplo, avicultura), pero también existen zonas que se ha logrado una eficiencia de inversión suficiente (por ejemplo, beneficio de café).

(Informe de visita de estudio y capacitación preparado por los voluntarios JOVC – Diciembre de 2000)

El intento de fortalecer las cooperativas ha fracasado en casi todas las zonas. Las posibles causas

son las siguientes.

- ① Las cooperativas han sido formadas de forma muy rápida y eventual para beneficiarse del financiamiento del PNB.
- ② Las necesidades de las cooperativas no son muy claras.
- ③ Los socios de las cooperativas y los beneficiarios directos del Proyecto no coinciden
- ④ El fondo económico de las cooperativas proviene del exterior, y los procedimientos de operación son complejos.

El Centro de Acopio y la mayoría de los puestos de venta y restaurantes que están dentro de ella no son rentables y los procedimientos de operación, aprovechamiento, administración y gerencia son inciertos. Esta infraestructura difícilmente serviría de centro comunal, puesto que en la zona existe también un centro de desarrollo de PNB (que tampoco es utilizado racionalmente). Pese a los esfuerzos que están invirtiendo el personal de PNB y los voluntarios para brindar asesoría a las cooperativas en la contabilidad y en la comercialización de los productos, no se ha percibido una mejoría substancial. Los arrozales bajo riego, y los equipos de beneficio de café y del molino de arroz están siendo utilizados, pero de manera poco eficiente porque no se ha definido un esquema de mantenimiento claro.

Difícilmente se diría que el objetivo del envío de grupo de JOVC ha sido cumplido, y queda la sensación de que el estudio preliminar ha sido insuficiente. Sin embargo, las actividades de los voluntarios han tenido un gran impacto en el seguimiento del Programa de Desarrollo Local.

(Informe de evaluación intermedia preparado por el Voluntario Senior – Diciembre de 2001)

El objetivo definido al inicio del Proyecto no ha sido suficientemente cumplido. Se ha producido una desconfianza general de las comunidades de Ngobe-Bügle por el organismo público (debido a la defraudación del personal del organismo ejecutor), y sólo quedaron beneficiados algunos miembros que participaron en la defraudación.

(2) Aspectos identificados y verificados mediante el presente Estudio

- 1) Calificación dada por los contrapartes: El objetivo ha sido plenamente cumplido dado que las actividades propuestas han sido ejecutadas en un 100%. (Calificación: 5)
- 2) Calificación del experto: (calificación dada por un voluntario enviado en el marco de otro Proyecto en calidad del oficial de programa) El objetivo del Proyecto casi no ha sido cumplido. (Calificación: 1)
- 3) Calificación dada por el Equipo de Estudio:

El objetivo inicial había sido “fortalecer las cooperativas de propósito múltiple a través de los subproyectos de procesamiento, comercialización y de servicio aprovechando los productos

agrícolas sobrantes”. Sin embargo, dado que el Proyecto incluyó entre sus beneficiarios, no sólo a los socios de las cooperativas sino también a los grupos campesinos, se considera que el verdadero objetivo del Proyecto había sido “hacer que las cooperativas y los grupos campesinos puedan comercializar sus productos a un precio justo, y mejorar la producción y dar un valor agregado a los productos mediante el procesamiento”.

Fueron ejecutados en total 11 subproyectos en cinco comunidades, y ninguno ha tenido éxito. Si bien es cierto que los subproyectos de producción de arroz bajo riego (Buenos Aires), beneficio del café (Soloy) y molino de arroz (Bisira) han obtenido un determinado resultado positivo. Los dos primeros subproyectos han sido ejecutados por los grupos campesinos. Los subproyectos que han logrado “parcialmente” los objetivos del Proyecto han sido sólo estos tres mencionados. De los ocho restantes, el subproyecto avícola (implementado por un grupo campesino en Cerro Iglesias) y dos restaurantes (implementados por las cooperativas en Buenos Aires y Soloy) continúan operando, pero los cinco subproyectos restantes han suspendido su operación. Por lo tanto, casi en ningún caso se ha cumplido el objetivo del Proyecto.

(Calificación: 1)

- 4) Factores externos: La caída sustancial del precio de café ha incidido negativamente en la rentabilidad del beneficio del café (Soloy) (Calificación: -1)

(3) Evaluación final:

De los ocho subproyectos implementados por las cooperativas, sólo siguen operativos tres: molino de arroz (Bisira) y restaurantes (Soloy y Buenos Aires), y tampoco ellos están obteniendo una rentabilidad que compense la inversión inicial. La operación de los demás subproyectos se halla suspendida.

Por otro lado, fueron implementados tres subproyectos dirigidos por los grupos campesinos, que son: la producción de arroz bajo riego (incremento de la producción de arroz), beneficio y comercialización de café y avicultura. De estos tres, los dos primeros están registrando un determinado resultado positivo, y el tercero sigue operando aunque su rentabilidad es baja.

Por lo tanto, se considera que el objetivo del Proyecto ha sido cumplido parcialmente, pero su grado es sumamente bajo. (Calificación: 1)

Las causas del fracaso de los subproyectos implementados por las cooperativas son varias, y las principales son: (1) la poca disponibilidad de los sobrantes de los productos agrícolas que eran la premisa del Proyecto; (2) la administración inadecuada por la falta de recursos humanos capacitados para la gerencia, choque de intereses interno, y defraudación de los directores que se apropiaron injustamente los recursos y materiales; y (3) los subproyectos en sí no eran rentables, o que las instalaciones han sido sobredimensionadas para poder recuperar la inversión. Por otro lado, en el caso de los subproyectos implementados por los grupos campesinos, la caída sustancial del precio de venta

del producto incidió negativamente al subproyecto de beneficio de café, y la mala accesibilidad al mercado (por falta de caminos adecuados) constituyó una gran limitación para el subproyecto avícola.

2.2 Contribución de los resultados propuestos en el logro del objetivo del Proyecto

El avance de la materialización de los resultados propuestos en la MDP es el siguiente.

- (1) La operación efectiva de las cooperativas no ha sido materializada. En cuanto a los grupos campesinos, los subproyectos de producción de arroz bajo riego y de beneficio de café están siendo operados relativamente bien (Resultado propuesto: 1)
- (2) Las infraestructuras para los subproyectos implementados por las cooperativas incluyeron los centros de acopio y comercialización masiva, restaurantes y hoteles. Asimismo se habilitaron los arrozales bajo riego, el beneficio de café y corrales para aves para las cooperativas avícolas. Sin embargo, no se ha iniciado el acopio y la venta masiva propuesta por las cooperativas de Buenos Aires, Soloy y Pueblo Nuevo, además que los restaurantes y hoteles y las avícolas no han obtenido suficiente rentabilidad. (Resultados propuestos: 2 y 3)
- (3) Por un tiempo se levantaban periódicamente los mercados en algunas zonas utilizando las instalaciones de las cooperativas (Resultado propuesto: 4), pero la operación es muy limitada porque hay pocos vendedores y compradores.
- (4) Nuevos mercados y canales de comercialización han sido identificados para el molino de arroz (Bisira) y restaurantes (Buenos Aires y Soloy) administrados por las cooperativas. Por otro lado, el beneficio de café (Soloy) y las avícolas (Cerro Iglesias) administrados por los grupos campesinos también han logrado identificar un determinado mercado. (Resultado propuesto: 5)
- (5) En el Subproyecto de producción de arroz bajo riego, algunos grupos campesinos que están obteniendo un determinado resultado positivo han logrado incrementar la producción de arroz en comparación con el tiempo en que se realizaba la producción mediante la quema. (Resultado propuesto: 6)

De esta manera, el cumplimiento de los resultados propuestos inicialmente para este Proyecto no ha sido cumplido suficientemente. De los once subproyectos implementados, sólo tres (producción de arroz bajo riego, beneficio de café y el molino de arroz) han contribuido de alguna manera al cumplimiento del objetivo del Proyecto. (Calificación: 1,5)

3. Eficiencia

3.1 Informe de evaluación final del Proyecto:

(Informe de visita de estudio y capacitación preparado por los voluntarios JOVC – Diciembre de 2000)

- (1) Ha sido positivo para la administración, el que el organismo ejecutor haya estado constituido principalmente por los miembros de las comunidades indígenas.
- (2) Las condiciones geográficas y culturales se difieren entre las comunidades modelo. Ha sido difícil coordinar las acciones entre los voluntarios por la mala accesibilidad.
- (3) El envío de grupo de JOVC consistió en el envío masivo de los voluntarios, como un componente aparte del Programa de Desarrollo Local. Por lo tanto, no ha sido adecuado asignar a los voluntarios en el seguimiento de dicho Programa.

(Informe de evaluación preparado por la Oficina de JICA en Panamá – Julio de 2001)

- (1) Entre los problemas identificados durante el proceso de ejecución se mencionan: la falta de confianza entre los socios y entre las cooperativas; la falta de capacidad de administración de capital; la falta de claridad en la división de responsabilidades entre los socios; la alta incidencia de venta a crédito (no recuperado), entre otros.
- (2) Se ha tenido una demora en la ejecución del presupuesto, debido a las siguientes razones: la ejecución del presupuesto acorde con el año fiscal del Japón; falta de equipos de oficina; ausencia del personal de contabilidad (en el ciclo 1997/98); demora en la apertura de una cuenta bancaria para JICA, etc.

(Informe de evaluación intermedia preparado por el Voluntario *Senior* – Diciembre de 2001)

- (1) Debido a la defraudación cometida por la persona responsable de la contabilidad del PNB, éste organismo perdió confianza por parte de las cooperativas, FIS y FIDA.
- (2) El deficiente funcionamiento de las propias cooperativas ha obstaculizado la manifestación del impacto del asesoramiento en los temas de mejoramiento de actividades, administración y contabilidad. Los recursos y los equipos se desaparecían habitualmente, y la baja rentabilidad de los subproyectos se tradujeron en el estancamiento de la operación de las cooperativas.
- (3) La supervisión y la asesoría del PNB e IPACOOOP a las cooperativas han sido deficientes. Su intervención era inoportuna y deficiente (cuando se producía algún problema en la administración de las cooperativas).

3.2 Aspectos identificados y verificados mediante el presente Estudio

- (1) Eficiencia de las inversiones para el logro del objetivo del Proyecto
Tal como se indicó anteriormente, el cumplimiento del objetivo del Proyecto ha sido sumamente reducido, por lo que la eficiencia de las inversiones para el logro del objetivo del Proyecto ha sido calificada como sumamente baja. (Calificación: 1)