

Al considerar integralmente lo anterior, se concluye que la ENP “si bien no es aún financieramente autosuficiente, recibe el apoyo financiero estable del Estado.”
(Calificación: 3)

- ③ Sostenibilidad técnica: El número de contrapartes es estable puesto que de los 11 contrapartes que se contaba al momento de finalizar el Proyecto en el año 2000, sólo uno ha dejado el plantel. Además, las técnicas transferidas por los expertos japoneses son transferidas igualmente por los ex contrapartes al personal institucional de diversas maneras. Por lo tanto, la sostenibilidad del nivel técnico de los recursos humanos es alta (calificación: 5). En cuanto al mantenimiento de los equipos, hay un adecuado nivel de trabajo. Sin embargo, parece existir limitaciones para realizar el mantenimiento de los equipos de alta precisión en la Escuela (calificación: 3,5). Respecto a la operación de los equipos, se ha verificado a través de la visita a las instalaciones, que ellos están operando adecuadamente, tal como menciona el informe sobre el “Estudio de la condición actual” realizado en el mes de febrero del presente año (ver cuadro de abajo*) (Calificación: 5).
- (3) Evaluación final: Existe una combinación de fortaleza y debilidad en cuanto a la sostenibilidad pero en resumen, se determina que es relativamente alto (más que moderado).
(Calificación: 3,5)

(Datos de referencia)

*Resultado del estudio sobre la condición actual (extraído del mismo Informe)

1. Estado de operación de los equipos

- 1) La mayoría de los equipos y materiales son utilizados y funcionan en su máxima capacidad.
- 2) Se han realizado algunas reparaciones y orientaciones técnicas a los encargados bajo la asistencia de fabricantes de equipos de laboratorio como ser JRC.
- 3) En cuanto a las reparaciones, se contó con la amplia operación de JICA.
- 4) La sala de máquina cuenta con suficientes repuestos y herramientas, de modo que todos los problemas y reparaciones son solucionados por el responsable local.

2. Nombres de equipos y materiales no utilizados y sus respectivas razones

Todos los principales equipos objeto del presente monitoreo están siendo utilizados plenamente y funcionan adecuadamente.

3. Problemas

- 1) La sala de máquina presenta grietas y fisuras en la estructura edilicia, lo cual preocupa a los instructores en cuanto a seguridad.
- 2) No se cuenta con un plan de mantenimiento preventivo y no se realizan mantenimientos de GMDSS, el radar ni del simulador de buques cisterna. La sala de máquina es el único lugar en donde el responsable aplica las técnicas de mantenimiento transferidas. El plan de mantenimiento preventivo se encuentra actualmente en proceso de elaboración por la unidad de administración de la ENP.

Información complementaria: Lecciones obtenidas de la evaluación

Durante el presente Proyecto se vio que el “incremento del número de tripulantes panameños de rango superior” que había sido definido como el propósito último no tuvo la importancia y la

necesidad esperada por una serie de razones, como son: 1) ya no era necesario asegurar un número determinado de tripulantes panameños debido a la modificación de la ley, y 2) el sector marítimo panameño no necesariamente carecía de personales calificados. Sin embargo, el presente Proyecto sí tuvo impacto en el sentido de “haberse evitado la posible pérdida que sufriría el sector de transporte marítimo panameño por la reprobación de los tripulantes nacionales ante los requisitos establecidos por STCW (en el caso de no implementar el Proyecto)”. En todo caso, se considera necesario examinar cuidadosamente la pertinencia y la importancia del Proyecto en el momento de su planificación.

1. Perfil del Proyecto

La Escuela Náutica de Panamá (ENP) es el único instituto de formación de tripulantes de la marina mercante (oficiales y marineros), creado por el Ministerio de Educación de Panamá en el año 1958. La Organización Marítima Internacional ha realizado la cooperación técnica durante 4 años a partir del año 1982 a fin de ajustar el contenido de la educación y entrenamiento de la ENP al Convenio de Formación, Titulación y Guardia para la Gente de Mar (STCW). Aunque la educación y el entrenamiento en la ENP se ha desarrollado sobre la base del mencionado convenio, el avanzado estado de desgaste de los equipos suministrados por la OMI dificultaba la manifestación de resultados satisfactorios. Además, no se había cumplido con el número predeterminado de tripulantes panameños en buques de bandera nacional establecido por ley. Otras de las temáticas que debía atender para el futuro era solucionar la falta de tripulantes panameños ante la plena transferencia del Canal de Panamá prevista para el año 2000. Ante esta situación, el Gobierno de Panamá ha solicitado al Gobierno de Japón en el año 1991, la Cooperación Técnica Tipo Proyecto para la Escuela Náutica de Panamá. Luego de haberse reconocido la necesidad del Proyecto mediante una serie de estudios, el Gobierno de Japón procedió al envío de expertos de largo plazo para la implementación del Proyecto que tenía por objetivo ajustar la educación de los tripulantes en la ENP al Convenio de Formación, Titulación y Guardia para la Gente de Mar (STCW).

El mencionado Proyecto fue ejecutado a partir del año 1993 con una duración de 5 años. Posteriormente fue enviado un voluntario (motores fueraborda) en el año 1999 y dos voluntarios (técnicas de navegación y mecánica naval) en el 2000 bajo la modalidad de seguimiento.

2. Resultados de la evaluación

Se ha enviado a la Escuela Náutica de Panamá la encuesta sobre cada uno de los tres voluntarios *Senior* mencionados en el apartado anterior, recuperándose únicamente las respuestas correspondientes a dos de ellos (técnicas de navegación y mecánica naval)⁷. También se han obtenido los informes de actividades (Plan de Ejecución de Trabajo y el Informe de Trabajo) de uno de ellos (técnicas de navegación), los cuales fueron utilizados como referencia. La evaluación fue realizada para cinco dimensiones establecidas y los resultados son los siguientes.

⁷ Se llevó a cabo delegando el trabajo a la consultora local (Fundación Panamá).

2.1 Relevancia

- (1) Coherencia con las necesidades del país receptor de asistencia: Tal como se ha mencionado en el Pliego de Análisis Evaluativo de la Cooperación Técnica Tipo Proyecto, que no cabe duda de que el sector marítimo reviste suma importancia para la economía nacional panameña. Sin embargo, en cuanto a la falta absoluta de los tripulantes panameños y la necesidad de aumentar los recursos humanos capacitados ante la transferencia del Canal de Panamá que mencionaba el Informe del Estudio Preliminar, no se puede decir que lo que se había previsto se ha cumplido en realidad. Además es difícil creer que estos hechos constituyan una razón relevante que justifiquen la implementación del presente Proyecto, de modo que no se podría decir que fue un Proyecto de suma importancia, y la misma lógica se aplica también al envío de voluntarios *Senior*.
- (2) Institución receptora de los voluntarios *Senior*: De acuerdo con los contrapartes, el envío de voluntarios *Senior* fue adecuado por la razón citada más abajo en el apartado 3) “Eficiencia”. Según la opinión de los contrapartes, la ENP ha sido adecuada como institución receptora.
- (3) Plan de acción: Los informes presentados por los expertos incluyen una reseña del respectivo plan inicial de actividades, pero no incluyen una descripción clara de los resultados propuestos ni del objetivo (como por ejemplo, el nivel de las técnicas a ser transferidas). En cuanto al envío de los expertos, los contrapartes y los dos voluntarios *Senior* han respondido que fue “sumamente oportuno”.

2.2 Efectividad

Respecto al grado de aprendizaje de las técnicas transferidas por ambos voluntarios *Senior*, los contrapartes evalúan que ha sido “sumamente alto” (calificación: 5). Además mencionan que el nivel técnico de los dos voluntarios fue satisfactorio. De acuerdo con el informe preparado por el voluntario *Senior* de técnicas de navegación, se completaron de desarrollar las actividades propuestas inicialmente y que la transferencia tecnológica a los contrapartes ha sido terminada adecuadamente.

2.3 Eficiencia

De acuerdo con los contrapartes calificaron sobre nivel de conocimiento del idioma de ambos voluntarios que era “alto” (Nota: los contrapartes en esta área hablan el inglés por lo que no fue

necesario que los voluntarios tuvieran el dominio del español). Además, su nivel de conocimientos, experiencias y capacidad han sido también “altos”. El número de contrapartes asignado para cada voluntario *Senior* fue adecuado.

2.4 Impacto

En cuanto a la utilidad de las técnicas transferidas, los contrapartes respondieron que las técnicas transferidas por el voluntario de la técnica de navegación han sido “sumamente útiles” (calificación: 5) y las técnicas de la mecánica naval han sido “relativamente útiles” (calificación: 4). Además, agregaron que el uso de dichas técnicas influyó positivamente al desempeño de su trabajo y para la institución (calificación: 5).

2.5 Sostenibilidad

La sostenibilidad de la ENP que es la institución receptora de los voluntarios *Senior*, se describe en el Pliego de Análisis Evaluativo de la Cooperación Técnica Tipo Proyecto relacionado.

3. Lecciones

El presente estudio de evaluación se basa sobre las encuestas referentes a los expertos. Los resultados de la evaluación han sido en general positivos, y se concluye que el envío de voluntarios *Senior* fue útil. Esto se debe en gran parte al alto nivel de técnicas, experiencias y capacidad de las personas enviadas (uno de los voluntarios ha sido “ex experto”). Además, la institución receptora del mencionado experto fue igualmente la ENP, de modo que tal vez el haber conocido a fondo la institución ha favorecido a realizar la transferencia tecnológica de manera eficiente.

Cuadro del resumen de los resultados de evaluación: Cooperación Técnica Tipo Proyecto

[Perfil del Proyecto]

1. Esquema	Cooperación Técnica Tipo Proyecto
2. Sector	Desarrollo humano para el crecimiento económico sostenible
3. Nombre del Proyecto	Centro de Capacitación en Telecomunicaciones
4. Sitio del Proyecto	Ciudad de Panamá
5. Antecedente y perfil del Proyecto	Panamá ha venido impulsando la ampliación y crecimiento de la telecomunicación mediante la digitalización a través del Instituto Nacional de Telecomunicaciones (INTEL), teniendo en cuenta que la misma representa una considerable importancia para el desarrollo del país. Sin embargo, el Centro de Telecomunicación que tiene a su cargo la capacitación de personales del área de telecomunicación, no contaba con el suficiente sistema de entrenamiento y equipos que permitan la plena ejecución de la capacitación. Es así como se ha solicitado al gobierno de Japón, la Cooperación Técnica Tipo Proyecto que tiene por objetivo la elaboración del plan de entrenamiento, ordenamiento del sistema de ejecución de entrenamiento y el mejoramiento de las técnicas de los cursantes del mencionado Centro. Ante dicha solicitud, el gobierno de Japón ha procedido al envío de expertos a fin de llevar a cabo la creación del sistema administrativo de los cursos de capacitación necesarios para los contrapartes y la transferencia tecnológica para el mantenimiento y operación de los equipos de entrenamiento.
6. Organismo ejecutor de Panamá	Instituto Nacional de Telecomunicaciones INTEL (actual <i>Cable and Wireless</i>)
7. Período de cooperación	1990 a 1996 (incluyendo los dos años prolongados)

<p>Actividades</p> <p>Ejecución de las siguientes actividades por los contraparte asesorados por los expertos japoneses:</p> <p>1. Preparar los materiales necesarios para el entrenamiento (materiales didácticos, plan de capacitación, libros de texto entre otros), a la par de establecer el sistema administrativo de los cursos como son las guías y el currículo.</p> <p>2. Realizar el mantenimiento y operación de los equipos de entrenamiento.</p>	<p>Inversiones (Japón)</p> <p>Expertos de largo y corto plazo.</p> <p>Equipos</p> <p>Recepción de becarios</p> <p>Inversiones (Panamá)</p> <p>Contrapartes</p> <p>Costo local</p> <p>Infraestructura edilicia.</p>	<p>Inversiones (Japón)</p> <p>Expertos de largo plazo: 23, expertos de corto plazo: 6 (acumulado)</p> <p>Equipos: ¥ 4.900 millones</p> <p>Capacitación de contrapartes en Japón: 24</p> <p>Inversiones (Panamá)</p> <p>Contrapartes: 88</p> <p>Costo local: B. 1.438.000</p> <p>Edificio, salas</p>	<p>Premisas</p> <p>1. Permanencia de los contrapartes que hayan recibido la transferencia tecnológica en INTEL.</p> <p>2. El sindicato no obstaculiza el Proyecto.</p>
--	---	--	--

Fuente: Centro de Telecomunicación de Panamá, Informe de Evaluación Final del Proyecto (segunda evaluación)

[MDP para la Evaluación] *Observación: Los ítems con letras itálicas fueron descriptos sobre la base de los materiales entregados y los resultados del Estudio entre otros.*

Resumen narrativo del Proyecto	Indicadores	Resultados	Externalidades (resultados)
Propósito último Mejoramiento del servicio de telecomunicación en el área de transmisión digital y transmisión por fibra óptica.	1. Extensión total de la fibra óptica (km) 2. Tasa de la digitalización de la red de corta y larga distancia. 3. Número total de líneas (1.000 líneas) (Resultados reales verificados al finalizar el Proyecto) 1. De 1.869 canales en 1990 a 2.406 canales en 1995. 2. Del 82% en 1990 al 98% en 1995 3. De 261 líneas en 1990 a 356 líneas	1. <i>(Impactos verificados mediante la evaluación por país)</i> 2. <i>La tasa de digitalización de radiocomunicación alcanza el 100% tanto en la telefonía móvil como fija.</i> 3. <i>El número total de líneas respecto a la capacidad de conexión de conmutadores de aproximadamente 600.000 de las cuales 380.000 corresponden al número de líneas activas.</i> 4. <i>El número de clientes de la telefonía móvil alcanza los 250.000.</i>	Desarrollo constante de la administración de INTEL
Objetivo del Proyecto Formación de técnicos de mando medio en operación y mantenimiento de en el área de transmisión digital y transmisión por fibra óptica.	1. Número de funcionarios que han completado el curso de entrenamiento. 2. Nivel de aprendizaje de los funcionarios que han completado el curso de entrenamiento.	1. De 0 en 1990 a 169 funcionarios en 1995. 2. Encuestas ["ha mejorado" (96%), "no varía" (4%)]	Permanencia de los funcionarios capacitados en el Instituto. <i>(Se ha cumplido.)</i>
Resultados propuestos Los instructores e instructores asistentes que completaron el curso de entrenamiento administran los cursos.	1. Número anual de cursos realizados. 2. Avance en preparación de los materiales didácticos y libros de texto. 3. Logros de la transferencia tecnológica. 4. Administración de los instructores en el Centro. 5. Operación y mantenimiento y uso de los equipos de capacitación.	1. Se impartieron 0, 1, 10, 14, 14 y 15 cursos entre 1990 y 1995 respectivamente. 2. Libros de texto: 108, OHP: 20 3. Calificación dada por los expertos: Buena 4. Calificación dada por los expertos: Buena 5. Opinión del Equipo de Estudio: sumamente buena, incluyendo el control de los repuestos. 6. Utilidad: sumamente alta: 83 ítems Relativamente alta: 13 ítems, baja: 4 ítems	Permanencia de los contrapartes que han recibido la transferencia tecnológica en el INTEL como instructores. <i>(Se ha cumplido)</i>

[Cuadro del resumen de los resultados de evaluación]

Aspectos de evaluación		Calificación sobre cinco escalas	Fundamentos de la evaluación	
1. Relevancia		4	1. Coherencia con el plan nacional de desarrollo y las necesidades del país receptor: Se adecua al Plan de Desarrollo y política del país. 2. Idoneidad del Plan: Existen algunos aspectos que deban ser mejorados en la fase de planificación, por ejemplo, la determinación de la capacidad del país contraparte y duración del Proyecto. 3. Planificación participativa: La planificación se realizó en forma participativa. 4. Verificación de las externalidades que encaminan el objetivo del Proyecto al propósito último: Se ha verificado en general. 5. Inversión en la planificación: Se ha realizado considerables inversiones.	
2. Efectividad	2-1 Efectividad para el logro del objetivo	4,5	1. Logro de los indicadores meta definidas en la MDP, etc.: Se ha logrado aunque la duración fue prorrogada. 2. Logro de los objetivos según los principales actores: La calificación es alta tanto por el lado japonés como por el lado panameño.	
	2-2 Contribución de los resultados propuestos en el logro del objetivo del Proyecto	4	Los resultados propuestos se vinculan directamente al objetivo del Proyecto, de modo que la contribución es alta.	
3. Eficiencia	3-1 Eficiencia de las inversiones para el logro del objetivo del Proyecto	3	La contribución fue fuerte teniendo en cuenta que se realizaron las inversiones necesarias para el logro del objetivo del Proyecto.	
	3-2 Eficiencia de las inversiones para el logro de los resultados propuestos	3	Las inversiones ejecutadas constituyeron principalmente en el suministro de equipos necesarios para la formación de instructores. Estos contribuyeron directamente al logro de los resultados propuestos.	
4. Impacto	4-1 Manifestación de impactos	Propósito último y otros impactos	4	Se manifestaron suficientes impactos en el sentido de mejorar el servicio de transmisión.
		Impactos negativos	5	No se manifestaron impactos negativos.
	4-2 Contribución del proyecto en la manifestación del impacto	3	La formación de técnicos de mando medio e instructores contribuyeron al mejoramiento de la calidad y conocimientos de los cursantes del Centro. La contribución fue relativamente importante debido a que los cursantes se dedican al mantenimiento del hardware para el "mejoramiento del servicio de telecomunicación".	
5. Sostenibilidad		4	1. Sostenibilidad organizativa: Ya no existe el mismo organismo ejecutor, puesto que INTEL fue privatizado en 1996 (<i>Cable & Wireless</i>). 2. Sostenibilidad financiera: La política administrativa y financiera ha cambiado significativamente a partir de su privatización. 3. Sostenibilidad técnica: Los funcionarios técnicos permanecen en el INTEL aún después de su privatización contribuyendo en el aspecto técnico.	
Evaluación general			El plan fue en general relevante y aunque la duración fue prorrogada, la efectividad para el logro del objetivo fue alta. El Proyecto ha contribuido positivamente a la manifestación del impacto. En cuanto a la sostenibilidad, el INTEL fue privatizado luego de finalizar el Proyecto cambiando significativamente la política administrativa y financiera, de modo que no ha sido posible dar una calificación en cuanto al organismo ejecutor. Sin embargo, los funcionarios técnicos que han recibido el entrenamiento siguen contribuyendo al desarrollo tecnológico y la orientación, y además, teniendo en cuenta que el impacto seguirá manteniéndose en el futuro, se podría decir que sí cuenta con la sostenibilidad.	

[Evaluación sobre el proceso de ejecución]

Aspectos de evaluación		Calificación sobre cinco escalas	Fundamentos de la evaluación
1. Administración y gerencia		4	1. Comunicación entre los japoneses y panameños: Se entabló una relación de confianza y se mantuvieron reuniones periódicas. 2. Coordinación entre Japón y Panamá sobre los equipos: Aunque algunos equipos no se ajustaron a las especificaciones de Panamá, fue en general positiva. 3. Planificación de las actividades cotidianas: Se realizaron frecuentes revisiones y rectificaciones del plan entre los cursantes y expertos japoneses. 4. Monitoreo: Se realizó periódicamente el monitoreo.
2. Relevancia de las inversiones		4	1. Ejecución oportuna de la inversión: Fue oportuna. 2. Calidad de la inversión: La calidad fue adecuada pero algunos equipos no se ajustaron a las especificaciones de Panamá. 3. Cantidad de la inversión: Fue adecuada. 4. Número de expertos por cada contraparte: Fue adecuado.
3. Evaluación de la organización durante la ejecución del Proyecto		3	1. Capacidad organizativa: Se observó la falta de conocimiento con relación a lo previsto antes del inicio del Proyecto pero la capacidad fue alta. 2. Situación financiera: Reciben un apoyo estable del Estado. 3. Estado de operación y mantenimiento de los equipos: Regular
4. Factores externos	A nivel de objetivos de Proyecto	-1	La huelga de los funcionarios y la recesión económica afectaron al logro del objetivo del Proyecto.
	A nivel del propósito último	0	No se observaron factores que favorezcan o desfavorezcan el desarrollo del Proyecto.

[Lecciones obtenidas de la evaluación]

El organismo ejecutor fue privatizado después de finalizar el Proyecto. Sin embargo, debido a que se manifestaron los impactos previstos inicialmente, no sería justo calificar que el presente Proyecto no se ajusta a la AOD únicamente por el hecho de que el mismo fue privatizado. Se cree que en el futuro la privatización de las empresas seguirá siendo impulsada no sólo en Panamá sino en muchos otros países. Las sugerencias para atender estos casos son las siguientes.

1. En el caso que el Proyecto beneficie a una extensa población o bien al estrato pobre, básicamente seguirá siendo objeto de la cooperación técnica sin importar el área.
2. No obstante, se deberá dar menor prioridad como objeto de la cooperación cuando se trata de emprendimientos en el que exista un plan de privatización del organismo ejecutor, o cuando se trata de un proyecto de por sí plenamente rentable.

1. Relevancia

1.1 Informe de evaluación final: En la página 16 del Informe de la Segunda Evaluación Final (observación: el presente Proyecto fue prorrogada por dos años), se menciona lo siguiente en cuanto a la coherencia con el plan rector.

“En Panamá se viene desarrollando la habilitación de las líneas digitales, instalación y ampliación de conmutadores digitales, instalación de equipos de radiocomunicación digital, ampliación de cables de fibra óptica y el fortalecimiento del servicio de radiocomunicación rural para impulsar la digitalización con miras a la expansión y desarrollo de la red de telecomunicación en el marco del plan de inversión para la infraestructura de telecomunicación iniciada en el 1991 con una duración de 5 años. El presente Proyecto se relaciona directamente con el Plan mencionado de modo que se ajusta suficientemente con el plan rector.

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: Tal como se ha mencionado en el apartado 1) del párrafo anterior, el presente Proyecto tiene como trasfondo el plan de inversión para la infraestructura de telecomunicación (con una duración de 5 años a partir del año 1991) llevado a cabo para impulsar la digitalización con miras a ampliar y desarrollar la red de telecomunicación. La asistencia fue solicitada con la justificación de que la expansión y desarrollo de la red de telecomunicación a través de la digitalización y la introducción de nuevas tecnologías son indispensables para el desarrollo del país. Por lo tanto, el presente Proyecto responde a las necesidades de Panamá. (Calificación: 4)

2) Identificación de los beneficiarios: El Informe de Evaluación Final menciona que el presente Proyecto partió de la premisa de que existía un número determinado de instructores y funcionarios que recibirán la capacitación y que estos serían beneficiarios directos; también se identificaron los beneficiarios indirectos que eran los usuarios de la red ampliada de comunicación y de las técnicas transferidas. Sin embargo, ésta premisa no fue mencionada en la fase de planificación. (Calificación: 3)

3) Selección del esquema: La selección de la Cooperación Técnica Tipo Proyecto como esquema de cooperación ha sido calificada como adecuada debido a que la naturaleza de la asistencia requiere de inversiones en equipos y la transferencia tecnológica por parte

de los expertos. También los contrapartes califican que la selección ha sido sumamente adecuada. (Calificación: 5) (Evaluación final: 5)

4) Utilidad de la tecnología japonesa: La tecnología japonesa fue calificada como “sumamente útil” (calificación: 5) por los contrapartes panameños, y los expertos japoneses respondieron que los equipos suministrados han sido utilizados adecuadamente. (Evaluación final: 5)

5) Traslado de esfuerzos la asistencia de otros donantes: Aunque el Banco de Desarrollo Interamericano (BID) estaba realizando un Proyecto Piloto sobre capacitación vocacional, no hubo calificación dada por los contrapartes o comentarios sobre el traslado (Categoría: B).

(2) Elaboración del plan

1) Claridad de los objetivos: El Equipo de Estudio preparó una MDP para la Evaluación Final junto con las principales personas involucradas en el Proyecto. En ella se menciona como objetivo: “la formación de técnicos de mando medio en operación y mantenimiento en la área de transmisión digital y transmisión por fibra óptica”. Por otro lado, el objetivo del Proyecto había sido definido en uno de sus informes “asegurar técnicos de mando medio y personal de mantenimiento y operación capaces de responder al desarrollo de la digitalización para la expansión y desarrollo de la red de telecomunicación en Panamá”. El objetivo ha sido claro en cierto modo pero no lo suficiente debido a que en el Informe de la Evaluación Final, no se establecieron los indicadores meta para el cumplimiento del objetivo del Proyecto según MDP. (Calificación: 3)

2) Lógica de la MDP: La MDP elaborada durante la Evaluación Final ha sido estructurada con una relativa lógica. (Calificación: 4)

3) Duración de la cooperación: Tanto los contrapartes como los expertos japoneses califican que la duración de 6 años ha sido sumamente adecuada (Calificación dada por los contrapartes y expertos japoneses: 5). Pese a la prórroga, la asistencia de 6 años fue apropiada (Evaluación final: 5)

4) Calidad del Plan: La precisión del Plan pudo haber sido mejorada teniendo en cuenta que: el contenido de los cursos fue modificado debido a que el nivel de conocimiento de los contrapartes fue menor a lo esperado, fue necesario realizar la prórroga de la asistencia, hubo una demora en la inversión de los equipos y parte de ellos no pudieron ser utilizados a causa de que no se ajustaron a las especificaciones de Panamá (Calificación: 2).

5) Plan de monitoreo y evaluación: El informe de la evaluación final del Proyecto hace referencia a un informe trimestral de donde se tomaron algunos indicadores y cifras. Esto sugiere que fueron realizados ciertos monitoreos. Sin embargo, en el informe del estudio

preliminar no se ha identificado un plan de monitoreo específico. (Calificación: 3)

- (3) Planificación participativa: De acuerdo con la encuesta realizada a los contrapartes, no se aplicó la metodología MCP en la planificación, pero el plan fue elaborado en modalidad participativa juntamente con el experto japonés empleando dos días en el trabajo. (Calificación: 4)
 - (4) Verificación de las externalidades: Para que el objetivo del Proyecto converja en el propósito último, existían dos grandes condiciones que son: “la permanencia de los personales que recibieron la capacitación” y “que la situación financiera de INTEL (en aquel entonces) permita seguir invirtiendo en infraestructuras de telecomunicación” según la MDP para evaluación. En cuanto a la segunda condición, se deduce que existía en ese entonces un plan de inversión para la infraestructura relativamente factible aunque ésta no había sido mencionada en la MDP. (Calificación: 4)
 - (5) Inversión en la planificación: De acuerdo con los contrapartes, se invirtieron suficiente tiempo y mano de obra en la planificación. (Calificación: 4)
- 1.3 Evaluación general: El presente Proyecto se ajusta a las necesidades de Panamá y también el plan fue en general relevante. Las externalidades habían sido verificadas en cierto modo, y relevancia del Proyecto fue alta. (Calificación: 4)

2. Efectividad

2.1 Logro del objetivo

- (1) Informe de la evaluación final: Tal como se ha mencionado anteriormente, el informe señala que surgió la necesidad de realizar una prórroga por el insuficiente logro obtenido a causa de la falta de conocimiento de los contrapartes y la huelga. En el segundo informe de la evaluación final correspondiente a la prórroga, se menciona que el objetivo inicial fue plenamente alcanzado.
- (2) Aspectos identificados y verificados mediante el presente Estudio
 - 1) Calificación dada por los contrapartes: La calificación dada por los contrapartes es sumamente alta (Calificación: 5). Los contrapartes citan como la razón que permitió alcanzar el objetivo, el hecho de que tanto la capacidad como las técnicas de los expertos japoneses respondieron plenamente a las necesidades de Panamá y que la selección de personal fue sumamente adecuada. También mencionaron que la prórroga ha permitido mayores avances en el entrenamiento llegando a superar la expectativa inicial. Además, los contrapartes comentaron que el presente Proyecto había sido considerado desde entonces un emprendimiento de mayor éxito reuniendo la atención del país, además de recibir visitas de las autoridades del gobierno (como el presidente). Panamá tiene la

intención de hacer del Centro de Capacitación en Telecomunicaciones, un centro de entrenamiento de importancia regional recibiendo cursantes de otros países.

- 2) Calificación dada por los expertos japoneses: La calificación dada por los expertos japoneses es igualmente alta (calificación: 4), mencionando como razón el hecho de que se estableció el sistema de entrenamiento del país contraparte y se mantuvo una relación de confianza con los contrapartes.
 - 3) Calificación dada por este Equipo de Estudio: Es difícil efectuar una evaluación correcta puesto que los indicadores meta no han sido claros, pero a juzgar de las opiniones arriba mencionadas, la efectividad fue alta. (Calificación: 4)
 - 4) Factores externos: No hubo problema alguno en la permanencia de los contrapartes. Sin embargo, la huelga de los funcionarios y la recesión económica afectaron negativamente al Proyecto (Calificación: -1).
- (3) Evaluación final: Al considerar integralmente lo anterior se concluye que el grado de cumplimiento del objetivo inicial del Proyecto fue prácticamente alto a través de la asistencia de seis años, incluyendo dos años de prórroga. (Calificación: 4,5)
- 2.2 Contribución de los resultados propuestos en el logro de los objetivos del Proyecto: La contribución fue amplia debido a que el Proyecto fue estructurada de manera que los resultados propuestos contribuyan directamente al objetivo del Proyecto. (Calificación: 4)

3. Eficiencia

- 3.1 Informe de la evaluación final: Los informes de la evaluación final (primera y segunda) no incluyen un apartado exclusivo sobre la “eficiencia” debido a que anteriormente la evaluación había sido realizada bajo un método que se difiere de la “evaluación sobre cinco dimensiones”.
- 3.2 Aspectos identificados y verificados mediante el presente Estudio
- (1) Eficiencia de las inversiones para el logro de los objetivos del Proyecto: El objetivo inicial del Proyecto fue prácticamente logrado. En cuanto a la utilidad efectiva de las inversiones, la cantidad de los equipos fue adecuada y los mismos fueron eficazmente utilizados. Pero por otra parte, surgieron problemas como ser la prórroga del período de cooperación debido al insuficiente logro obtenido a causa de la falta de conocimiento de los contrapartes y la huelga, la demora en el suministro de equipos, y por último, el inconveniente de que algunos modelos no se ajustaron a las especificaciones de Panamá. Al considerar integralmente lo anterior se concluye que la eficiencia, en general, ha sido moderada. (Calificación: 3)
 - (2) Eficiencia de las inversiones para el logro de los resultados propuestos: Los resultados

propuestos también fueron prácticamente logrados a través de la asistencia (incluyendo la fase de prórroga). Por lo tanto, la eficiencia de las inversiones para el logro de los resultados propuestos también ha sido calificada como moderada por la misma razón arriba expuesta. (Calificación: 3)

(3). Relevancia de las inversiones

1) Ejecución oportuna de la inversión: Los contrapartes respondieron que las inversiones fueron ejecutadas oportunamente (calificación: 4 para el envío de los expertos, recepción de becarios y suministro de equipos). Igualmente, los expertos japoneses respondieron que fue sumamente oportuno (calificación: 5 para la recepción de becarios y el suministro de equipos).

2) Calidad de la inversión: Los contrapartes encuestados respondieron que los expertos tenían un alto nivel de conocimientos y aprendieron rápidamente el español, lo cual les permitió aprender mucho de ellos (calificación: 4 sobre el nivel de conocimiento del idioma y 5 sobre la capacidad). La calidad de la recepción de becarios (calificación: 4) y de los equipos (calificación: 5) ha sido igualmente adecuada. De acuerdo con los expertos, la calidad de los contrapartes ha sido regular (calificación: 3) y la calidad de los equipos fue sumamente adecuada (calificación: 5).

3) Cantidad de la inversión: Los contrapartes respondieron que tanto el número de los expertos (largo y corto plazo y especialidad) como la cantidad de los equipos fueron sumamente adecuados (calificación: 5). Igualmente, los expertos respondieron que el número de contrapartes fue sumamente adecuado (calificación: 5) y la cantidad de equipos fue adecuada (Calificación: 4).

(4) Evaluación final

1) Eficiencia de las inversiones para el logro de los objetivos del Proyecto: Al considerar integralmente lo anterior, la eficiencia ha sido calificada como moderada. (Calificación: 3)

2) Eficiencia de las inversiones para el logro de los resultados propuestos: Al considerar integralmente lo anterior, la eficiencia ha sido calificada como moderada. (Calificación: 3)

3) Relevancia de las inversiones: La relevancia fue alta considerando los resultados de la encuesta y la entrevista. (Calificación: 4)

4. Impacto

4.1 Manifestación del propósito último e impactos negativos

(1) Informe de Evaluación Final: En el informe de la evaluación final realizada luego de la

prórroga (segunda evaluación) se menciona lo siguiente.

“La implementación del presente Proyecto ha dado como resultado tres impactos significativos: a) Se ha realizado la transferencia tecnológica referente a la formación de recursos humanos en la área de transmisión digital y transmisión por fibra óptica, y con el enriquecimiento de la infraestructura y equipo se ha establecido el sistema de entrenamiento de la área en cuestión, 2) Como resultado, numerosos técnicos completaron el curso de entrenamiento llevado a cabo en el Centro de Capacitación en Telecomunicaciones mejorando sus respectivas capacidades técnicas. 3) Aquellos técnicos que completaron el entrenamiento, contribuyeron enormemente a la ejecución del plan de ampliación de la red de telecomunicaciones de INTEL mejorando de ésta manera el servicio de telecomunicación de Panamá”.

“Además, los técnicos que han cursado el entrenamiento, se dedican a la orientación y formación no sólo del personal directamente involucrado en el proyecto sino también a los demás funcionarios de la institución”.

Sin embargo, esencialmente se denomina un “impacto” a la influencia del Proyecto que se manifiesta a mediano y largo plazo, es decir es el propósito último, y en este sentido, lo mencionado anteriormente corresponde al “objetivo del Proyecto” o “resultados propuestos”.

(2) Aspectos identificados y verificados mediante el presente Estudio

1) Calificación dada por los contrapartes

① Propósito último y otros impactos: Los contrapartes califican que se ha logrado un impacto considerable (calificación: 4) citando el hecho de que los técnicos que completaron el entrenamiento, contribuyen enormemente al desarrollo y creación de redes tanto en el INTEL como en la empresa privatizada.

② Impactos negativos: Los contrapartes han respondido que no se manifestaron impactos negativos. (Calificación: 5)

2) Calificación dada por el Equipo de Estudio

① Propósito último y otros impactos: De acuerdo con la entrevista realizada a los ex contrapartes, en general, el impacto fue alto. Fueron mencionados los siguientes impactos manifestados en relación con el propósito último. También el Centro recibe cursantes de otros países, cumpliendo gradualmente el papel de centro de capacitación en telecomunicaciones de importancia regional. (Calificación: 4)

- La tasa de digitalización de radiocomunicación es de 100% tanto en la telefonía fija como móvil.
- Con relación a la capacidad de conexión de conmutador:
 - a. El número total de líneas es de aproximadamente 600.000 de los cuales 380.000 corresponden a la línea activa.

b. El número total de cliente de la telefonía móvil alcanzan los 250.000.

② Impactos negativos: No se ha detectado ningún impacto negativo. (Calificación: 5)

3) Factores externos: No se observaron factores positivos ni negativos de particular importancia. (Calificación: 0)

(3) Evaluación final

1) Propósito último y otros impactos: Al considerar integralmente lo anterior se concluye que el impacto manifestados es importante. (Calificación: 4)

2) Impactos negativos: No se ha detectado ningún impacto que pueda ser considerado como negativo. (Calificación: 5).

4.2 Contribución del proyecto en la manifestación del impacto: La formación de técnicos de mando medio e instructores contribuyeron al mejoramiento de la calidad y conocimiento de los cursantes del Centro. La contribución es relativamente mayor debido a que los cursantes se dedican al mantenimiento y ordenamiento del hardware como funcionarios para el “mejoramiento del servicio de telecomunicación” que es el propósito último (Calificación: 3).

5. Sostenibilidad

5.1 Informe de evaluación final del Proyecto: El informe de la segunda evaluación final afirmaba que en el curso de 1996, año en que fue finalizado el Proyecto, se iba a realizar la “privatización” en la que las acciones iban a ser repartidas entre el sector privado y público en porcentajes iguales de 49% (y el 2% restante pasaba a formar el fondo de los empleados). El mismo documento no hacía mención detallada sobre la sostenibilidad pero comentaba que el personal entrenado a través de este Proyecto tenía un alto nivel de conocimientos técnicos que podía influenciar al futuro de la empresa, y que un determinado número de estas personas entrenadas permanecería en el Centro mientras no haya una drástica racionalización administrativa. En cuanto a la sostenibilidad financiera mencionaba que ésta dependía de la política administrativa adoptada por la empresa luego de la privatización.

En la realidad, el Gobierno de Panamá aprobó una serie de leyes en 1995 para vender el 49% de las acciones al sector privado y en el mes de mayo de 1997, la empresa inglesa *Cable and Wireless*, con 70 bases en todo el mundo, ha comprado el 49% de las acciones modificando el nombre del Instituto a la de la empresa.

5.2 Aspectos identificados y verificados mediante el presente Estudio

(1) Calificación dada por los contrapartes

1) Sostenibilidad organizativa: La calificación dada por los contrapartes ha sido baja porque INTEL fue disuelto con la privatización (calificación: 1). El número del personal se redujo: en el año 2000 el número de funcionarios, que en un momento llegó a los 4.500,

fue reducido a 3.500, de los cuales el 95% correspondieron al personal administrativo. También fueron despedidos 9 de los 10 empleados administrativos capacitados en este Proyecto.

- 2) Sostenibilidad financiera: Es imposible dar una calificación debido a que fue privatizado.
- 3) Sostenibilidad técnica: Los contrapartes respondieron que las técnicas transferidas permanecen y se conservan, debido a que muchos de los funcionarios técnicos que recibieron la capacitación permanecen en la empresa aún luego de la reducción de personal y ocupan puestos importantes en *Cables and Wireless*.

(2) Calificación dada por este Equipo de Estudio

- 1) Sostenibilidad organizativa: No se consideró pertinente realizar la evaluación debido a que fue privatizada pero parte de los cursos de entrenamiento y capacitación siguen desarrollándose. Sin embargo, se han incorporado capacitaciones para introducir técnicas aún más modernas que las desarrolladas durante Proyecto, de tal manera que las instalaciones de capacitación sufrieron modificaciones tomando una forma distinta a la que se había proyectados en el Proyecto.
- 2) Sostenibilidad financiera: No se consideró pertinente realizar la evaluación debido a que el organismo ejecutor ha sido privatizado.
- 3) Sostenibilidad técnica: Hay un determinado grado de sostenibilidad técnica, puesto que la mayoría del personal técnico permanece en la empresa *Cable and Wireless* y sigue cumpliendo funciones importantes en la innovación y asesoría técnica.

- (3) Evaluación final: No se consideró pertinente realizar la evaluación convencional sobre la sostenibilidad como organismo ejecutor del Proyecto después de que éste fue sometido a una gran reforma organizativa y administrativa (privatización). Sin embargo, se considera haberse logrado una determinada sostenibilidad del Proyecto (por ejemplo, la sostenibilidad del impacto hacia el futuro) al ser absorbido por una empresa privada estable. (Calificación: 4)

Informaciones complementarias: Lecciones obtenidas de la evaluación

El organismo ejecutor fue privatizado después de finalizar el Proyecto. Sin embargo, debido a que se manifestaron los impactos previstos inicialmente, no sería justo calificar que el presente Proyecto no se ajusta a la AOD únicamente por el hecho de que el mismo fue privatizado. Se cree que en el futuro la privatización de las empresas seguirá siendo impulsada no sólo en Panamá sino en muchos otros países. Las sugerencias para atender estos casos son las siguientes.

- 1) En el caso que el Proyecto beneficie a una extensa población o bien al estrato pobre, básicamente seguirá siendo objeto de la cooperación técnica sin importar el área.
- 2) No obstante, se deberá dar menor prioridad como objeto de la cooperación cuando se trata de emprendimientos en el que exista un plan de privatización del organismo ejecutor, o cuando se

trata de un proyecto de por sí plenamente rentable.

Cuadro del resumen de los resultados de evaluación: Cooperación Técnica Tipo Proyecto

[Perfil del Proyecto]

1. Esquema	Cooperación Técnica Tipo Proyecto
2. Sector	Conservación ambiental
3. Proyecto	Desarrollo Técnico de Conservación de los Bosques (CEMARE)
4. Sitio del Proyecto	Río Ato
5. Antecedentes y perfil de la cooperación	Panamá registra una reducción de los recursos forestales debido a la tala excesiva y la quema de campo indiscriminada la cual ha originado una aprensión por el agravamiento de las tierras, el agotamiento de los recursos forestales y los problemas que podrían afectar al medio ambiente y al Canal. El Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables (INRENARE) (hoy Autoridad Nacional del Ambiente, ANAM), quien es el organismo que tiene a su cargo el manejo de los recursos forestales, ante la falta de personales y fondos necesarios para promover la forestación y la protección de los bosques, ha creado el de Capacitación para el Manejo de los Recursos Naturales Renovables (CEMARE) para llevar a cabo la educación sobre la protección y el uso sostenible de la naturaleza, principalmente los bosques, y difundir la reforestación a través del manejo forestal comunitario a las autoridades gubernamentales incluyendo a los funcionarios del Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables (hoy Autoridad Nacional del Ambiente, ANAM), solicitando al Gobierno de Japón el desarrollo de las técnicas de conservación de bosques y el acondicionadores de las infraestructuras para los cursos de capacitación y entrenamiento a llevarse a cabo en dicho Centro. El Gobierno de Japón ha reconocido dicha necesidad luego de varios estudios exhaustivos, realizando a partir del año 1994 el Proyecto que tiene por objetivo el mejoramiento de las técnicas de conservación forestal.
6. Organismo ejecutor es de Panamá	Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM). No obstante el Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables (INRENARE) fue el organismo ejecutor hasta el año 1998.
7. Período de cooperación	Abril de 1994 al septiembre de 2002 (6.5 años incluyendo la prórroga de 1 año y medio).

[MDP para evaluación] Nota: Los datos abajo presentadas han sido extraídos de los informes existentes, salvo los ítems con letras itálicas que fueron definidos por el Equipo de Estudio con base en las informaciones entregadas y los resultados del estudio efectuado, etc.

Resumen narrativo del Proyecto	Indicadores	Resultados	Externalidades (resultados)
Propósito último Promover la extensión de técnicas por el personal de ANAM capacitado en CEMARE con el fin de reconvertir las actividades agrícolas y forestales tradicionales (basadas en pastoreo extensivo y quema) a un esquema más sostenible, y forestar una zona extensa para recuperar los bosques.	Superficie forestada en 2005; superficie agroforestal; nuevos cultivos introducidos; superficie de bosques naturales manejados	1. La superficie anual reforestada en el año 2000 fue de 39,1km ² registrando un aumento de 2,7 veces a la del año 1992 que fue de 14,1km ² (no obstante se menciona que el manejo forestal comunitario no representa una parte considerable de la misma). 2. Se desconocen los detalles con respecto a otros indicadores.	1. Que se mantenga la política de conservación de bosques del Gobierno. (Se ha cumplido). 2. Que no haya grandes cambios en las condiciones sociales como el aumento o la migración acelerada de la población. (A mediados del año 1990, se ha tenido un creciente retorno poblacional de la zona urbana a la zona rural).
Objetivo del Proyecto La ANAM establecerá una base que permita desarrollar y demostrar técnicas adecuadas sobre los viveros, forestación, agroforestería y manejo de bosques naturales en el CEMARE para contribuir a la conservación y recuperación de los bosques, además de capacitar al personal, incluyendo los funcionarios de la ANAM, con el objetivo de difundir y orientar eficazmente dichas técnicas a los pobladores locales.	1. Número de personas capacitadas 2. Grado de aprendizaje de las personas capacitadas. 3. % de capacitación del personal de ANAM	1. Más de 1157 personas participaron en los cursos de capacitación y prácticamente todos los funcionarios técnicos de ANAM participaron por lo menos una vez a dichos cursos. 2. Se han desarrollado temáticas y deliberaciones a fin de verificar el grado de aprendizaje en todos los cursos, pudiéndose constatar una aprendizaje mayor al 75%. 3. Durante el monitoreo todos los encuestados han manifestado haberse logrado los resultados propuestos y el 94% de los mismos han respondido estar utilizando las técnicas y conocimientos adquiridos a través de la capacitación.	1. Establecer las estructuras y sistemas administrativos referentes a la educación comunitaria y a la extensión de técnicas dirigidas a los pobladores locales. (Se disminuyó la participación de personas involucradas a la actividad forestal desde que INRENARE ha pasado a ser ANAM en el 1998). 2. Participación intensiva de los pobladores locales en el manejo forestal comunitario apoyados por las ONGs. 3. Permanencia de los contrapartes en el CEMARE u otros organismos relacionados a la conservación de los bosques. (Actualmente muchos de los funcionarios permanecen en la ANAM). 4. Permanencia de las personas que fueron capacitadas en los organismos relacionados a la conservación de bosques.
Resultados propuestos 1. Dotación de las instalaciones, infraestructuras y equipos de CEMARE, necesarios para la ejecución sostenible de la	1. Estado de uso de las instalaciones y equipos. 2. Preparación de programas de capacitación y materiales	1. Se implementaron las instalaciones, infraestructuras y los equipos para la capacitación, los cuales están siendo	

capacitación. 2. Dotación de programas adecuados y materiales didácticos eficientes de capacitación en las cuatro áreas: vivero, forestación, agroforestería y manejo de bosques naturales. 3. Adquisición de la capacidad necesaria por CEMARE para la ejecución y administración de una capacitación sostenible. 4. Preparación de las parcelas demostrativas y las instalaciones adecuadas en las cuatro áreas arriba mencionadas. 5. Desarrollo de técnicas eficientes en las cuatro áreas arriba mencionadas.	didácticos por cada área. 3. Número de capacitaciones realizadas y estado en que se encuentra la administración de los cursos. 4. Preparativos de las parcelas demostrativas e instalaciones por área. 5. Avances en el desarrollo de las técnicas por área.	aprovechados en los cursos de capacitación. 2. Se prepararon los programas de capacitación y materiales didácticos y se elaboran las normas de capacitación en todas las áreas. 3. Se realizaron 75 cursos de capacitación con una participación de 1.157 personas hasta el año 1999. 4. Se prepararon 52 parcelas demostrativas e instalaciones en las cuatro áreas. 5. Se programaron y realizaron ensayos y pruebas en 52 temas en las cuatro áreas lográndose obtener informaciones útiles.	
Actividades Ejecución de las actividades para el cumplimiento de los resultados propuestos mencionados arriba, del 1 al 5.	Inversiones (Japón) 1. Expertos de largo plazo. 2. Expertos de corto plazo: De acuerdo con la necesidad 3. Recepción de becarios: De acuerdo con la necesidad. 4. Suministro de equipos: 5. Gastos locales Inversiones (Panamá) 1. Provisión de terreno e infraestructura edilicia. 2. Asignación de contrapartes y personal pertinente. 3. Desembolso del presupuesto local.	Inversiones (Japón) 1. Expertos de largo plazo: 10 2. Expertos de corto plazo: 13 3. Recepción de becarios: 14 4. Suministro de equipos: aprox. ¥ 156 millones 5. Gastos locales (costo de infraestructura modelo): US\$ 434.908 Inversiones (Panamá) 1. Terreno, infraestructura edilicia. 2. Gastos de administración y construcción: US\$ 1.608.000 3. Disposición de contrapartes: 12 (en el momento de la finalización)	Permanencia de los contrapartes en el CEMARE. Premisas 1. Que el Gobierno de Panamá asegure el presupuesto necesario para la ejecución del Proyecto. 2. Contar con la cooperación de los organismos gubernamentales involucrados.

Cuadro del resumen de los resultados de evaluación: Cooperación Técnica Tipo Proyecto

[Cuadro del resumen de los resultados de evaluación]

Dimensiones de evaluación		Calificación sobre cinco escalas	Fundamentos de la evaluación	
1. Relevancia		4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coherencia con el Plan de Desarrollo Nacional y las necesidades del país receptor: Fue un Proyecto que tuvo a cargo la formación de personales para implementar el Plan Forestal Nacional elaborada en el año 1990. 2. Idoneidad del plan: No se detectaron problemas en la relevancia del esquema, período de cooperación y contenido de las inversiones. 3. Planificación participativa: Aunque la planificación no ha sido participativa, participaron casi todos los contrapartes en la revisión de la MDP durante la evaluación intermedia. 4. Verificación de las externalidades que encaminan el cumplimiento del objetivo del Proyecto al cumplimiento del propósito último: Se verificaron los factores externos para alcanzar el propósito último y también la alta probabilidad de alcanzar. 5. Inversión en la planificación: Se invirtieron suficiente tiempo y mano de obrar en la planificación puesto que se ha realizado previamente tres estudios de corto plazo y un estudio de largo plazo (sin embargo, algunos informantes indican que el período de preparativo ha sido excesivamente largo ya que han transcurrido 4 años y medio desde la solicitud hasta la ejecución del Proyecto). 	
2. Efectividad	2-1 Efectividad para el logro del objetivo	4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Logro de los indicadores meta para el cumplimiento del objetivo especificados en MDP: Como resultado de la revisión respecto al contenido de la evaluación al finalizar el Proyecto, se considera que el nivel del objetivo establecido inicialmente fue adecuado y que dicho objetivo ha sido alcanzado en términos generales. 2. Logro del objetivo según la percepción de los actores involucrados: Los contrapartes se sienten satisfechos mientras que los expertos japoneses consideran que tanto la calidad como la cantidad de los cursos no alcanzaron el nivel previsto inicialmente. En resumen, se considera que grado de cumplimiento del objetivo ha sido relativamente alto. 	
	2-2 Contribución de los resultados propuestos en el logro del objetivo del Proyecto	4	Los resultados propuestos se vinculan directamente con el objetivo del Proyecto, y por lo tanto la contribución ha sido calificada como relativamente grande.	
3. Eficiencia	3-1 Eficiencia de las inversiones para el logro del objetivo del Proyecto	3,5	Aunque el objetivo fue prácticamente alcanzado, el problema reside en que la inversión no fue ejecutada oportunamente (preparativos de las instalaciones a cargo de la contraparte panameña). La calidad y cantidad de la inversión han sido relativamente adecuadas.	
	3-2 Eficiencia de las inversiones para el logro de los resultados propuestos	3,5	Si bien los resultados propuestos fueron prácticamente alcanzados, la ejecución de las inversiones en función de las instalaciones y equipos no ha sido oportuna. La calidad y cantidad de las inversiones han sido relativamente adecuadas.	
4. Impacto	4-1 Manifestación de impactos	Propósito último y otros impactos	3,5	El propósito último, que consistió en promover la extensión de técnicas para abandonar las prácticas agrícolas tradicionales como la quema para adoptar modalidades más sostenibles, se manifiesta sólo relativamente en la zona de influencia del Proyecto Piloto.
		Impactos negativos	5	No se han percibido impactos negativos en particular.
	4-2 Contribución del Proyecto en la manifestación del impacto	3	No se realizaron seguimientos sistemáticos de las actividades de extensión desempeñados por el personal capacitado. No obstante, se ha tenido un aumento sustancial de la superficie reforestada. En conclusión, se considera que las técnicas desarrolladas a través del Proyecto también contribuyeron a la manifestación del impacto.	
5. Sostenibilidad		3,5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sostenibilidad organizativa: CEMARE continua realizando la capacitación a un nivel similar al momento de la conclusión del Proyecto. Además, se sumaron los cursos de capacitaciones ajenas a la conservación de bosques por la política de ANAM. 2. Sostenibilidad financiera: CEMARE recupera los gastos mediante la venta de plántones, pero aún así no es financieramente autosuficiente. Sin embargo, cuenta con un presupuesto estable asignado por el Gobierno. 3. Sostenibilidad técnica: No se han elaborado materiales didácticos luego de que los expertos japoneses hayan dejado el Proyecto. En cuanto a la conservación y funcionamiento de los equipos, las mismas se realizan de manera autosuficiente con excepción de algunos pocos equipos. 	
Evaluación general			La relevancia del Proyecto ha sido alta, así también la efectividad debido al fuerte compromiso por parte del Gobierno de Panamá y al esfuerzo de los expertos japoneses. Sin embargo, no se ha manifestado el impacto esperado debido a que el organismo ejecutor fue sometido al proceso de reestructuración. La sostenibilidad ha sido garantizada con excepción del aspecto financiero.	

[Evaluación sobre el proceso de ejecución]

Aspectos de evaluación		Calificación sobre cinco escalas	Fundamentos de la evaluación
1. Administración y gerencia		4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación entre los japoneses y panameños: Se ha mantenido una reunión semanal oficial además de intercambio de opiniones diarias en cada una de las áreas. 2. Coordinaciones sobre los equipos entre el lado japonés y el lado panameño: Aunque los equipos fueron sometidos a un análisis bastante detallado donde participaron ambas partes, se han percibido ciertos problemas como la selección de algunas que no tienen representantes en Panamá. 3. Planificación de las actividades cotidianas: Las actividades fueron ejecutadas con base en un plan anual de acción elaborado conjuntamente entre ambas partes. 4. Monitoreo: Se ha programado y llevado a cabo monitoreos trimestrales.
2. Relevancia de las inversiones		3,5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecución oportuna de la inversión: La construcción del Centro se ha demorado un año y ocho meses más de lo previsto, por lo que los expertos japoneses enviados al sitio tuvieron que esperar la finalización de las obras. Además, otro problema producido fue que los equipos no contaron con un lugar seguro para su almacenaje. No obstante, se considera que el envío de los expertos, despacho de los equipos y la capacitación fueron realizados oportunamente. 2. Calidad de la inversión: Se considera que fue adecuada en términos generales con excepción de 1 nivel de conocimiento del idioma de los expertos japoneses. 3. Cantidad de la inversión: Se considera que en general el número de expertos/contrapartes, cantidad de equipos y capacitación fueron adecuados. 4. Número de expertos por cada contraparte: Según los expertos japoneses fueron asignados dos o tres contrapartes del área correspondiente por cada experto, lo cual ha sido un número adecuado, pero se considera que hubo una falta de contrapartes al inicio del Proyecto.
3. Evaluación de la organización durante la ejecución del Proyecto		3,5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad organizativa: Según la opinión de los expertos japoneses, la capacidad organizativa de CEMARE es alta, pero aún no se ha llegado a tal nivel que sea capaz de desarrollar independientemente los materiales didácticos. 2. Situación financiera: CEMARE no cuenta con el presupuesto para adquirir equipos, pero sí para dar mantenimiento adecuado a las instalaciones y equipos. 3. Estado de operación y mantenimiento de los equipos: CEMARE cuenta con un sistema de operación y mantenimiento de los equipos.
4. Factores externos	A nivel de objetivos de Proyecto	-1	El hecho de que INRENARE haya sido reestructurada a ANAM, hizo que el mismo pase a ser de un organismo ejecutor de la conservación forestal a un organismo coordinador del medio ambiente en general, lo que provocó la disminución de cursos de capacitaciones relacionadas a la conservación de bosques.
	A nivel de propósito último	-1	Resultó algo difícil continuar la extensión técnica por el cambio mencionado de la organización.

[Lecciones obtenidas de la evaluación]

El fuerte compromiso del Gobierno de Panamá constituye un factor que contribuyó a que el presente Proyecto manifestara una gran efectividad. El Gobierno de Panamá ha sistematizado los desafíos para dar cumplimiento al Plan Forestal oficializado y había decidido crear CEMARE como una parte integral de dichos esfuerzos. Luego de gestionar la coordinación necesaria de la cooperación entre los diferentes donantes, el Gobierno de Panamá solicitó al Gobierno de Japón la cooperación en la formación de recursos humanos en el CEMARE. Todo este proceso ha ayudado enormemente a lograr un resultado positivo en la implementación del presente Proyecto.

Por otro lado, si bien es cierto que el propósito último del Proyecto había sido la extensión técnica, su metodología no había sido programado inicialmente, y recién se definió durante la ejecución del proyecto piloto casi en la etapa final de este Proyecto. Como consecuencia, el impacto manifestado ha sido muy reducido. De haberse realizado una coordinación temprana entre las unidades de trabajo para la extensión (los expertos japoneses sugieren el aprovechamiento de las ONGs locales y los voluntarios JOVC en el caso que los organismos locales no puedan emprender esta tarea por sí solos) y la capacitación de los funcionarios, hubiera logrado mayores impactos.

1. Relevancia

1.1 Informe de evaluación final del Proyecto: En el mes de noviembre de 1998 se ha realizado la evaluación final cuyo informe afirma: “Resulta sumamente relevante el que el Gobierno de Panamá haya enfocado la formación de recursos humanos que constituye la clave para impulsar intensivamente la adecuación del uso de tierra y las actividades de forestación”. Es cierto que la relación entre el objetivo del Proyecto (desarrollo tecnológico) y los resultados propuestos (capacitación) no había sido definida claramente al inicio, y el documento mencionado señala que “durante la evaluación intermedia ha quedado claro que el objetivo estaba en establecer el cimiento de la capacitación para formar los recursos humanos para extender las técnicas adecuadas.”

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: Panamá había elaborado en 1990 el Plan Forestal Nacional a través del apoyo técnico de la FAO. Sin embargo, el Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables (INRENARE) (hoy Autoridad Nacional del Ambiente, ANAM), organismo administrador de los recursos forestales, no contaba con suficientes recursos humanos para impulsar la forestación y la protección de los bosques. El Gobierno de Panamá había decidido construir a su propio costo el Centro de Capacitación para el Manejo de los Recursos Naturales Renovables (CEMARE) y solicitó al Gobierno del Japón la cooperación técnica para este Centro, después de gestionar la coordinación necesaria de la cooperación entre los diferentes donantes. Esta temática había sido considerada como uno de los desafíos más prioritarios para el Gobierno de Panamá. (Calificación: 5)

2) Identificación de los beneficiarios: Aunque no se había definido claramente el grupo beneficiario al inicio del presente Proyecto, la evaluación intermedia identificó como los beneficiarios directos a 1200 funcionarios del Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables (hoy Autoridad Nacional del Ambiente, ANAM) y de otras instituciones relevantes que se harían cargo de extender técnicas en el manejo forestal comunitario a los agricultores que estaban realizando las quemadas de los campos. (Calificación: 3)

3) Selección del esquema: Según el organismo de contraparte la selección de la

Cooperación Técnica Tipo Proyecto de entre las diferentes opciones que ofrece JICA, ha sido sumamente adecuada. (Calificación: 5)

- 4) Utilidad de la tecnología japonesa: Según el organismo de contraparte, la tecnología japonesa ha sido sumamente útil. (Calificación: 5)
- 5) Traslado de esfuerzos con la asistencia de otros donantes: No hubo traslado con los demás donantes en cuanto a la formación de recursos humanos en el CEMARE. (Calificación: A)

(2) Elaboración del plan

- 1) Claridad de los objetivos: Al inicio del Proyecto la relación entre los resultados propuestos y el objetivo del Proyecto y el contenido del objetivo del Proyecto no fueron muy específicos. Durante la evaluación intermedia se ha definido el esquema del Proyecto y elaborado la MDP correspondiente, además de haberse elaborado la MDP de evaluación al finalizar el Proyecto. Sin embargo, aún así, los indicadores meta para medir el cumplimiento del objetivo del Proyecto quedaron claros. No obstante, se cree que tanto el organismo de contraparte como los expertos japoneses compartían la idea de que “prácticamente todos los funcionarios del INRENARE debían participar por lo menos una vez a la capacitación sobre la conservación de bosques”. (Calificación: 3)
- 2) Lógica de la MDP: No se ha preparado la MDP correspondiente al inicio del Proyecto. La MDP preparada en la evaluación intermedia y evaluación final ha mantenido un determinado nivel de lógica. Sin embargo, los resultados propuestos en la MDP modificada en la etapa final del Proyecto estaban agrupados en “suministro de instalaciones y equipos”, “desarrollo de programas de capacitación y de materiales didácticos en las cuatro principales áreas (vivero, forestación, agroforestería y manejo de bosques naturales)”, “fortalecimiento institucional de CEMARE”, “fortalecimiento de las parcelas demostrativas” y “fortalecimiento de los estudios e investigaciones”, pero en la práctica, las actividades fueron desarrolladas en las cuatro áreas mencionadas, lo que nos induce a pensar que no ha habido una coherencia en el planteamiento de la MDP. Además, ésta tampoco había definido los indicadores meta para medir el cumplimiento del objetivo. (Clasificación: 3)
- 3) Duración de la cooperación: Según el organismo de contraparte, el período que consistió en seis años y medio incluyendo la prórroga fue adecuado. Sin embargo, algunos informantes indicaron que dicho período debió ser programado desde el inicio. (Calificación: 4,5)
- 4) Calidad del Plan: Se ha elaborado el plan anual y el plan anual según áreas relativamente detallado (en las cuatro áreas mencionadas). (Calificación: 4)
- 5) Plan de monitoreo y evaluación: La MDP incluía el ítem correspondiente al monitoreo

pero sin especificar la metodología. (Calificación: 3)

- (3) Planificación participativa: Al inicio del Proyecto el plan ha sido elaborado a través de las entrevistas realizadas a los principales actores involucrados. Durante la evaluación intermedia, la MDP fue elaborada sobre la base de las deliberaciones sostenidas con casi todos los contrapartes (Calificación: 3,5)
 - (4) Verificación de las externalidades: Se identificaron las siguientes externalidades para lograr el propósito último: el establecimiento del sistema de educación y extensión de técnicas dirigidas a los pobladores locales; la participación de los pobladores locales al manejo forestal comunitario apoyados por las ONGs; y la permanencia de los contrapartes y las personas capacitados en la respectiva institución. (Calificación: 4)
 - (5) Inversiones para la planificación: Según el organismo de contraparte, se invirtieron suficiente tiempo y mano de obra en la planificación. (Por otro lado, algunos señalaron que el tiempo destinado a los preparativos ha sido excesivamente largo puesto que han transcurrido cuatro años y medio desde la presentación de la solicitud hasta la ejecución del Proyecto). (Calificación: 5)
- 1.3 Calificación general: Al considerar integralmente lo anterior se concluye que la relevancia del presente Proyecto ha sido relativamente alta. (Calificación; 4)

2. Efectividad

2.1 Efectividad para el logro del objetivo

- (1) Informe de evaluación final del Proyecto: La evaluación al momento de finalizar indica que “aunque el desarrollo tecnológico ha sufrido un atraso en cuanto a la recapitulación de los resultados de las investigaciones realizadas y su correspondiente retroalimentación a los materiales didácticos debido a que hubo un contratiempo en el inicio de las actividades, se han obtenido los resultados propuestos. Estos incluyen resultados estructurales y no estructurales, como son la preparación de parcelas demostrativas e instalaciones para el estudio, investigación y demostración; desarrollo de las infraestructuras, programas y textos para la capacitación; formación de instructores y acondicionadores del sistema administrativo para la realización de los cursos de capacitación, entre otros. Como resultado, se concluye que se estableció el sistema de capacitación en CEMARE y que el objetivo del Proyecto, que consiste en fundar el cimiento para la formación de recursos humanos en las áreas correspondientes, fue debidamente alcanzado”.
- (2) Aspectos identificados y verificados mediante el presente Estudio
 - 1) Calificación dada por los contrapartes: Prácticamente todos los funcionarios de la Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM) (anteriormente funcionarios de INRENARE)

han completado por lo menos una vez la capacitación en el área de conservación, y consideran que el grado de cumplimiento ha sido de 90%. (Calificación: 4)

2) Calificación dada por los expertos japoneses: La cantidad de cursos de capacitación ha alcanzado el objetivo establecido inicialmente. Pero la calidad y cantidad de cada curso fue inferior a lo previsto, de modo que consideran que el grado de cumplimiento ha sido de 80%. (Calificación: 3)

3) Calificación dada por este Equipo de Estudio: Los funcionarios técnicos de la Autoridad Nacional del Ambiente han sido capacitados por lo menos una vez en el CEMARE y algunos de ellos han participado varias veces según el cargo que ocupan. El plan de estudio y materiales didácticos utilizados fueron preparados a través del Proyecto, por lo que se considera que el grado de cumplimiento del objetivo del Proyecto fue relativamente alto. (Calificación: 4)

4) Factores externos: La reestructuración de INRENARE a ANAM en el año 1998, hizo que el mismo pase a ser de un organismo ejecutor de la conservación de bosques a un organismo coordinador del medio ambiente en general, lo que provocó la disminución de cursos de capacitaciones relacionadas a la conservación de bosques dirigidos a los funcionarios. (Calificación: 1)

(3) Evaluación final: Al inicio del Proyecto, no se había definido claramente los indicadores meta para medir el logro del objetivo. Sin embargo, luego de hacer una revisión del contenido de la evaluación final, se concluyó que la definición del nivel de objetivo (de fundar el cimiento para la capacitación destinados a todos los funcionarios de ANAM sobre la conservación de bosques) había sido relevante, y se considera que el objetivo ha sido cumplido en gran medida en términos del fortalecimiento institucional y de la tasa de capacitación del personal de ANAM. (Calificación: 4)

2.2 Contribución de los resultados propuestos en el logro de los objetivos del Proyecto: El cumplimiento de los resultados propuestos se vincula directamente con el objetivo del Proyecto, y por lo tanto, se concluye que su contribución fue importante. (Calificación: 4).

3. Eficiencia

3.1 Informe de evaluación final del Proyecto: El Informe de evaluación final del Proyecto afirma que: "A pesar de que el Proyecto se atrasó aproximadamente dos años para ser iniciado, se han logrado los resultados propuestos (estructurales y no estructurales) para la capacitación, y la ejecución ha sido sumamente eficiente. Además, se han establecido y realizado numerosos temas de estudios e investigaciones en un corto lapso en cada una de las áreas, y se terminaron de construir también las parcelas e instalaciones para la correspondiente

demostración”.

3.2 Aspectos identificados y verificados mediante el presente Estudio

- (1) Eficiencia de las inversiones para el logro de los objetivos del Proyecto: La eficiencia de las inversiones para el cumplimiento del objetivo del Proyecto ha sido relativamente alta puesto que el objetivo ha sido prácticamente cumplido y las inversiones (en términos de ejecución oportuna, calidad y cantidad) han sido adecuadas. (Calificación: 3,5)
- (2) Eficiencia de las inversiones para el logro de los resultados propuestos: Si bien es cierto que los indicadores meta para medir el cumplimiento de los resultados propuestos no han sido muy claras, se considera que la eficiencia de las inversiones para el cumplimiento de estos resultados ha sido relativamente alta, en cada uno de los componentes incluidos en el Proyecto (instalaciones y equipos; desarrollo de los programas y materiales didácticos para la capacitación de las cuatro principales áreas; construcción de las parcelas demostrativas; y estudios e investigaciones). Además, las inversiones realizadas han sido relativamente relevantes. (Calificación: 3,5).
- (3) Relevancia de las inversiones
 - 1) Ejecución oportuna de la inversión: La construcción del Centro se ha demorado un año y ocho meses más de lo previsto, por lo que los expertos japoneses enviados al sitio tuvieron que esperar la finalización de las obras. Además, otro problema producido fue que los equipos no contaron con un lugar seguro para su almacenaje. No obstante, aún así, tanto el organismo de contraparte como los expertos japoneses consideran que, en términos generales, el envío de los expertos japoneses (calificación: 4), la capacitación de los contrapartes en Japón (calificación: 4) y el suministro de los equipos (calificación: 4) fueron realizados de manera oportuna (calificación: 3,5).
 - 2) Calidad de la inversión: Según el organismo de contraparte, los expertos japoneses presentaban cierta dificultad en cuanto al dominio del idioma (calificación: 3) pero su nivel de conocimientos, experiencias y capacidad era relativamente alto (calificación: 4). Asimismo, la calidad de la capacitación en Japón era adecuada para el desarrollo del Proyecto (calificación: 5). Los expertos japoneses, por su parte, respondieron que la calidad de los contrapartes fue alta (calificación: 4). Con relación a los equipos suministrados, algunos contrapartes panameños respondieron la calidad había sido un tanto alta, pero en términos generales era relativamente adecuada para el desarrollo del Proyecto (calificación: 4 por ambas partes).
 - 3) Cantidad de la inversión: De acuerdo con el organismo de contraparte, el número de los expertos japoneses (calificación: 4) y de los becarios capacitados en Japón (calificación: 5) ha sido adecuado para el desarrollo del Proyecto. La cantidad de equipos suministrados era sumamente adecuada para el desarrollo del Proyecto (calificación: 5).

Los expertos japoneses, por su parte, respondieron que el número de contrapartes y la cantidad de los equipos era adecuado para el desarrollo del Proyecto (calificación: 5 para ambos).

3.3 Evaluación final

Al considerar integralmente los resultados anteriores, se concluye que la eficiencia del presente Proyecto ha sido relativamente alta. (Calificación: 3,5)

4. Impacto

4.1 Grado de manifestación del propósito último e impactos negativos

(1) Informe de evaluación final del Proyecto: El Informe de evaluación final del Proyecto afirma lo siguiente: “El Proyecto ha tenido un impacto en la manifestación del propósito último al orientar la capacitación no sólo al personal institucional sino también al sector privado, incluyendo los productores y a empresas forestales, técnicos extensionistas del Ministerio de Desarrollo Agrícola y voluntarios del JOVC y Cuerpos de Paz de los Estados Unidos (US Peace Corps). Además, las instalaciones de CEMARE son utilizadas por otros organismos gubernamentales, contribuyendo de esta manera en otras áreas”.

(2) Aspectos identificados y verificados mediante el presente Estudio

1) Calificación dada por los contrapartes

① Propósito último y otros impactos: La reestructuración de INRENARE a la ANAM causó la disminución de cursos capacitaciones sobre la conservación de bosques, y más bien, actualmente el CEMARE tiende a ser utilizado por los organismos gubernamentales mencionados más arriba para objetivos ajenos al sector forestal. La extensión de las técnicas de conservación de bosques es llevada a cabo actualmente en el marco del Proyecto de Conservación de la Cuenca Hidrográfica del Canal de Panamá (PROCCAPA) de JICA, y la contribución y participación de CEMARE han disminuido. (Calificación: 3)

② Impactos negativos: No se detectaron impactos negativos de particular importancia. (Calificación: 5)

2) Calificación dada por este Equipo de Estudio

① Propósito último y otros impactos: El propósito último del Proyecto había sido la extensión técnica, pero su metodología no había sido programado inicialmente, y recién se definió durante la ejecución del proyecto piloto casi en la etapa final de este Proyecto. Como consecuencia, el impacto manifestado ha sido muy reducido. Sin embargo, los materiales didácticos y manuales desarrollados a través del Proyecto están siendo utilizados en otros proyectos de JICA, ONGs y Cuerpos de Paz, de modo que el

Proyecto ha contribuido a alcanzar el propósito último, aunque no en la forma como se había propuesto inicialmente. Por lo tanto, se considera que el impacto del presente Proyecto ha sido relativamente alto en su área de influencia. (Calificación: 3,5)

② Impactos negativos: No se han detectado impactos negativos de particular importancia. (Calificación:5)

3) Factores externos: La reestructuración de INRENARE a la ANAM hizo que el mismo pase a ser de un organismo ejecutor de la conservación de bosques a un organismo coordinador de temas ambientales en general, lo cual ha dificultado continuar con la extensión de las técnicas de conservación de bosques. Sin embargo, debido a que la extensión no fue incluida como un elemento importante dentro del plan por considerarse una actividad cotidiana a ser desarrollada por los extensionistas, no se introdujeron grandes cambios en el plan y ejecución del Proyecto. (Calificación: -1)

(3) Evaluación final

1) Propósito último y otros impactos: Al considerar integralmente lo anterior se atribuye la calificación de 3,5.

2) Impactos negativos: Al considerar integralmente lo anterior, se atribuye una calificación de 5.

4.2 Contribución del logro del objetivo del Proyecto al logro del propósito último: Se ha visto un determinado grado de contribución. Sin embargo, hubiera sido necesario iniciar en una fase más temprana el análisis pertinente para establecer un mecanismo que permita vincular el logro del objetivo del Proyecto al logro del propósito último. (Calificación: 3)

5. Sostenibilidad

5.1 Informe de evaluación final del Proyecto: El informe de evaluación final del Proyecto afirma que el CEMARE podrá seguir contando con un apoyo político y financiero por parte del Estado por tratarse de un área considerada como “prioritaria” por el Gobierno, además que cuenta con una fuente potencial de recursos financieros a través de la organización de cursos orientados al sector privado, alquiler de las instalaciones del CEMARE, etc. En cuanto a la sostenibilidad técnica afirma que “aunque no sea posible decir que se ha logrado mucho en el desarrollo tecnológico debido a que el tiempo disponible para realizar las actividades pertinentes no fue suficiente, se puede afirmar que el personal técnico calificado ha recibido la transferencia tecnológica por parte de los expertos”. Además, indica que “fue asignado el personal exclusivo para el mantenimiento de los equipos, y se puede esperar suficiente sostenibilidad también en este aspecto.”

5.2 Aspectos identificados y verificados mediante el presente Estudio

(1) Calificación dada por el organismo de contraparte

- 1) Sostenibilidad organizativa: CEMARE continua impartiendo capacitación a un nivel similar a cuando se finalizó el Proyecto. Sin embargo, la política de ANAM hizo que aumentaran los cursos de capacitaciones ajenos a la conservación de bosques. (Calificación: 4)
- 2) Sostenibilidad financiera: CEMARE no es financieramente autosuficiente pese a que está recuperando parte de los costos a través de la venta de plántones y la renta de las instalaciones. Sin embargo, cuentan con el presupuesto estable del Estado. (Calificación: 3)
- 3) Sostenibilidad técnica: CEMARE ha desarrollado el contenido de la capacitación de manera independiente después de finalizado el Proyecto (calificación: 4). También realiza el mantenimiento adecuado de los equipos con algunas excepciones (calificación: 4). Los equipos están operando de manera sumamente adecuada (Calificación: 5).

(2) Calificación dada por este Equipo de Estudio

Se considera que la calificación atribuida por el organismo de contraparte referente a los aspectos institucionales, financieros y técnicos arriba mencionados, fueron en general relevantes. Sin embargo, en cuanto al nivel técnico de los recursos humanos este Equipo de Estudio atribuye una calificación de 3, debido a que no fueron elaborados nuevos materiales didácticos luego de que los expertos japoneses hayan concluido su misión.

5.3 Evaluación final: Se atribuye la calificación 3,5 teniendo en cuenta lo arriba expuesto.

Información complementaria: Lecciones obtenidas de la evaluación

El fuerte compromiso del Gobierno de Panamá constituye un factor que contribuyó a que el presente Proyecto manifestara una gran efectividad. El Gobierno de Panamá había sistematizado los desafíos para dar cumplimiento al Plan Forestal oficializado previamente y había decidido crear CEMARE a su costo. Luego de gestionar la coordinación necesaria de la cooperación entre los diferentes donantes, el Gobierno de Panamá solicitó al Gobierno de Japón la cooperación en la formación de recursos humanos en el CEMARE. De esta manera, el hecho de que el país receptor de asistencia había realizado oportunamente los preparativos políticos antes de presentar la solicitud de cooperación, había contribuido sustancialmente al cumplimiento del objetivo del Proyecto. Todo esto sugiere que es indispensable verificar si los preparativos políticos han sido oportunamente terminados, y de no ser así, ejecutar una cooperación técnica que tenga por objetivo avanzar en estos preparativos. De ser posible, lo ideal sería que en esta fase se haya completado la elaboración del plan de acción oficializado y la coordinación de acciones entre los diferentes donantes antes de iniciar el proyecto, como ha sido este caso.

Por otro lado, si bien es cierto que el propósito último del Proyecto había sido la extensión técnica, su metodología no había sido programado inicialmente, y recién se definió durante la ejecución del proyecto piloto casi en la etapa final de este Proyecto. Como consecuencia, el impacto manifestado ha sido muy reducido⁸. De haberse realizado una coordinación temprana entre las unidades de trabajo para la extensión (los expertos japoneses sugieren el aprovechamiento de las ONGs locales y los voluntarios JOVC en el caso que los organismos locales no puedan emprender esta tarea por sí solos) y la capacitación de los funcionarios, hubiera logrado mayores impactos.

Además, en vista de que la disposición de los recursos humanos y financieros en el área de extensión de técnicas por parte del sector público es limitada hoy en día, se recomienda reforzar la participación de las ONGs y la comunidad en la fase de planificación de los proyectos de conservación forestal.

⁸ Los resultados propuestos del Proyecto piloto fueron aplicados en el "Proyecto de Conservación de la Cuenca Hidrográfica del Canal" que fue implementado posteriormente por JICA.

Cuadro del resumen de los resultados de evaluación: Recepción de Becarios

[Perfil del Proyecto]

1. Esquema	Curso de capacitación para la región centroamericana
2. Sector	Conservación ambiental
3. Proyecto	Curso de capacitación para la región centroamericana (manejo de los residuos domiciliarios)
4. Sitio del Proyecto	Centro Internacional de JICA en Hokkaido
5. Antecedentes y perfil de la cooperación	Los países centroamericanos atraviesan por diferentes problemas urbanos debido a la excesiva concentración de la población en la capital, siendo el mayor de todos ellos el problema de la contaminación ambiental en torno a los residuos domiciliarios. Debido a que existe la necesidad de desarrollar un plan de urbanización integral enfocada en el tratamiento de los desechos, se ha llevado a cabo entre el año 1997 y 2001 una serie de capacitaciones en Japón a fin de formar a los oficiales técnicos que se dedican al tratamiento de los desechos, indispensables en el plan mencionado. La Fundación "Japan Environmental Sanitation Center" ha cumplido el papel de organismo de entrenamiento en dicho emprendimiento. El presente Proyecto fue solicitado para responder a una temática común que afecta a la región centroamericana a identificada en el "Primer Foro sobre el Diálogo y Cooperación entre Japón y Centroamérica" celebrado en el año 1995, en donde se intercambiaron ampliamente las opiniones sobre las políticas exteriores, situación actual de la integración centroamericana, crecimiento sostenible, cooperación financiera, economía e intercambios culturales, entre otros, a fin de impulsar el entendimiento mutuo entre Japón y los países centroamericanos.
6. Objetivo de la capacitación	El Proyecto tiene por objetivo contribuir a mejorar el entorno de vida de los países centroamericanos, formando a los funcionarios técnicos a cargo de la gestión de residuos domiciliarios, a través de los cursos y visitas para conocer el desempeño de las municipalidades y las metodologías empleadas en Japón en este tema.
7. Meta de la capacitación	Capacitación en la planificación y gestión de residuos ajustándose a la realidad de cada país centroamericano, a través de los cursos y visitas programadas para conocer el papel que cumplen las municipalidades de Japón en la técnica de gestión de residuos, la metodología, el aspecto social del tratamiento de residuos y la reutilización y reciclaje de los residuos desarrollados en Japón.
8. Organismo ejecutor es de Panamá	No se cuenta con un organismo determinado. El Ministerio de Salud, Ministerio del Medio Ambiente y los Municipios han enviado a sus funcionarios para la correspondiente capacitación.
9. Período de cooperación	De 1997 a 2001
10. Número de becarios	Se recibieron 54 becarios de seis países en 5 años hasta 2001: Panamá (9), Honduras (8), El Salvador (11), Nicaragua (9), Costa Rica (11), Guatemala (6).

[Cuadro del resumen de los resultados de evaluación]

Dimensiones de evaluación	Calificación sobre 5 escalas	Fundamentos de la evaluación
1. Relevancia	4	El Proyecto responde a la política y necesidades de Panamá y presenta una alta relevancia. Sin embargo, el objetivo que consistía en "adquirir la capacidad de planificación/administración acorde con la realidad de cada país" ha resultado un tanto exigente para lograr en un corto periodo.
2. Efectividad	4	Se considera que en general se ha logrado "profundizar en el conocimiento sobre el aspecto social del tratamiento de desechos y el reciclaje de los recursos en Japón" y "la capacidad de elaborar el plan de acción sobre el tratamiento de residuos domiciliarios de sus propios países".
3. Eficiencia de ejecución	4	De acuerdo con el Informe sobre la Coordinación de la Capacitación, los informes de evaluación realizada juntamente con los becarios y esta encuesta, las inversiones en la capacitación (calidad del programa, de los instructores, salas de capacitación, y de los materiales didácticos) han sido altamente calificadas, por lo que se considera que la eficiencia de la ejecución fue alta.
4. Impacto (utilidad de las técnicas aprendidas en el desempeño del trabajo)	3,5	De acuerdo a la encuesta post factum realizada a los ex becarios en el presente Estudio, se cree que la utilidad de las técnicas transferidas es relativamente alta.
Evaluación general		Aunque existe la necesidad de revisar el objetivo a ser alcanzado durante el periodo de la capacitación, en general la capacitación ha sido exitosa.

[Lecciones obtenidas de la evaluación]

- 1) Se considera que el presente Proyecto ha sido exitoso. Los factores que contribuyeron son los siguientes:
 - a) Se ha realizado el monitoreo y evaluación adecuada que consistió en introducir la costumbre de realizar una encuesta a los becarios al término de cada capacitación y organizar una reunión de evaluación sobre la base de dicha encuesta, para luego reflejar los resultados revisados durante la reunión en la siguiente capacitación.
 - b) Siempre se ha preguntado si obtuvieron las informaciones previas sobre los cursos de capacitación, si dichas informaciones fueron suficientes y cuáles fueron las informaciones insuficientes para luego reflejarlos en las siguientes gestiones de preparación de los siguientes becarios en cada país.
 - c) Se ha priorizado la necesidad de elevar el aprendizaje de los becarios aunque la misma represente una carga mayor para el lado japonés. Por ejemplo, anteriormente los becarios debían preparar un informe en inglés, que no era su idioma, y presentarlo previo a su viaje al Japón. El idioma inglés fue sustituido al español. Asimismo, se asignó un interprete para casi el 90% de los cursos.
 - d) Se cuenta con un plantel calificado de instructores.
- 2) Se considera necesario tomar las siguientes medidas a fin de elevar aún más el impacto de la capacitación.
 - a) Aparentemente no existe una conceptualización común entre los becarios sobre lo que van a aprender en la capacitación. Es necesario aclarar aún más el objetivo que deberá alcanzarse durante su permanencia en Japón. Por ejemplo, analizar "qué es lo que se pretende lograr", (adquirir la capacidad de elaborar un plan de acción a largo, mediano y corto plazo adecuado para sus propios países, etc.) y establecer una meta común entre el personal coordinador del curso, los expositores y los becarios.
 - b) No limitarse a elaborar y a presentar el plan de acción de cada becario, sino dedicar mayor tiempo para analizar, sobre la base de la propuesta original, cómo elaborar un plan común para su respectiva institución de pertenencia, a fin de aprovechar lo aprendido en la capacitación a su regreso al respectivo país.

Pliego de Análisis Evaluativo según Esquema de Proyectos Específicos [Capacitación para la región centroamericana]

Proyecto: Curso de capacitación para la región centroamericana (Manejo de los residuos domiciliarios)

El presente Proyecto consta de los cursos de capacitaciones en Japón para los becarios de la región centroamericana. La evaluación realizó aplicando la siguiente metodología que se difiere escasamente de los demás Proyectos.

- 1) Conocer la situación general a través de los informes de coordinadores de las diferentes sesiones. Además, se aprovecharon al máximo los resultados de las encuestas incluidos en estos documentos.
- 2) Realizar la encuesta a los ex-becarios y a los organismos a que ellos pertenecen. No obstante, en el caso de Panamá sólo se recuperaron respuestas de seis de los nueve ex-becarios y no se llegó a obtener la respuesta de las instituciones.

1. Relevancia

1.1 Informe de evaluación final del Proyecto: De acuerdo con el Informe sobre la Ejecución de los Cursos de Capacitación, existe el siguiente trasfondo en cuanto a la necesidad de las capacitaciones en sí. “Se ha solicitado como una temática común que afecta a la región centroamericana a través del “Primer foro sobre el diálogo y cooperación entre Japón y los países centroamericanos” celebrado en el año 1995, en donde se realizó un amplio intercambio de opiniones sobre las políticas exteriores, situación actual de la integración centroamericana, crecimiento sostenible, cooperación financiera, economía e intercambios culturales, entre otros, a fin de impulsar el entendimiento mutuo entre Japón y los países centroamericanos.

1.2 Aspectos identificados y verificados mediante el presente Estudio

(1) Coherencia con las necesidades del país receptor

- 1) Importancia política del Proyecto: La solución a la concentración excesiva de la población en la capital y a la consecuente contaminación ambiental causada por los residuos domiciliarios constituye una temática importante para Panamá. Además, como una política de la descentralización, las gestiones de los residuos domiciliarios pasaron a ser responsabilidad de cada municipalidad. En este sentido, este Proyecto ha sido sumamente relevante para que los participantes conozcan las experiencias y las metodologías aplicadas por las municipalidades de Japón. (Calificación: 5)

- 2) Selección del esquema: De los seis becarios encuestados, dos respondieron que la selección del esquema había sido “sumamente adecuada”, tres “adecuada” y uno “regular”. (Calificación: 4).
 - 3) Utilidad de la tecnología japonesa: De los 6 becarios, uno respondió que “es sumamente útil”, dos “relativamente útil”, dos “útil” y uno “no es muy útil”. (Calificación: 3,5).
 - 4) Traslapo de esfuerzos con la asistencia de otros donantes: No ha habido traslapo de esfuerzos con los principales donantes visitados. (Calificación: A)
- (2) Elaboración del plan
- 1) Claridad de los objetivos: De acuerdo con los seis becarios, uno respondió que el objetivo ha sido “sumamente claro”, cuatro “relativamente claro” y uno “regular”. (Calificación: 4).
 - 2) Período de capacitación: De los seis becarios, uno respondió que el período ha sido “sumamente adecuado” y cinco “relativamente adecuado”. (Calificación: 4)
 - 3) Se realizaron las encuestas a los organismos que enviaron los becarios sobre las necesidades de capacitación, claridad del objetivo de la capacitación, coherencia con el plan de capacitación del organismo a los que pertenecen, criterios de selección de becarios y el período de capacitación, pero no se ha obtenido la respuesta correspondiente. (No ha sido posible calificar.)
- 1.3 Calificación general: Al considerar integralmente los resultados anteriores, se concluye que la relevancia del presente Proyecto es relativamente alta. (Calificación: 4).

2. Efectividad

2.1 Logro del objetivo

- (1) Informe de evaluación al finalizar el Proyecto: De acuerdo con el Informe de Coordinación de Capacitación, el resultado de la evaluación sobre la efectividad para el logro del objetivo de las cuatro sesiones de capacitación entre 1997 y 2000 es la siguiente:

- 1) Calificación dada por los coordinadores del curso (únicamente de 1998): Se ha evaluado el grado de aprendizaje sobre el contenido de la capacitación en 5 escalas: “5: sumamente alto”, “4: alto”, “3: regular”, “2: bajo”, “1: sumamente bajo” (los resultados corresponden a nueve participantes de los países de Centroamérica y a un participante de Panamá).
5: tres personas (30%), 4: siete personas (70%).

Sin embargo, cuatro de los cinco informes de coordinación de capacitación obtenidos afirman lo siguiente: “Si bien es cierto que el aprendizaje sobre el aspecto social del tratamiento de residuos domiciliarios y el reciclaje de recursos en Japón ha sido suficiente, resultó difícil lograr durante el período de capacitación el dominio de las

técnicas de planificación y administración que respondan a la realidad de cada país.”

- 2) Calificación dada por los becarios sobre el cumplimiento de las expectativas en los cursos de capacitación (evaluado en 4 escalas: “4: muy alto”, “3: relativamente alto”, “2: regular”, “1: bajo”. Se incluyen también las respuestas de los participantes de otros países centroamericano).

(Diciembre de 1998) 4: 100%

(Enero de 2000) 4: 20%; 3: 70%; 2:10%

(Octubre de 2000) 4:80%; 3: 20%

(Octubre de 2001) 4:64%; 3:27%; 2: 9%

- (2) Aspectos identificados y verificados mediante el presente estudio

- 1) Calificación dada por los becarios: Se solicitó a los becarios calificar el grado de aprendizaje de las técnicas. La calificación fue dada en 5 escalas que abarcan desde “5: sumamente alto” hasta “1: sumamente bajo”. Respondieron a esta pregunta seis becarios cuyos resultados fueron: 5: dos personas, 4: tres personas, 2: una persona. El logro de acuerdo a la autoevaluación de los becarios es elevado). (Calificación: 4)
- 2) Calificación dada por las instituciones de los becarios: No se ha obtenido la respuesta por parte de las instituciones. (No ha sido posible calificar.)
- 3) Calificación dada por este Equipo de Estudio: Probablemente el intento de “aprender y adquirir la capacidad de planificación y administración que se ajuste a la realidad de cada país centroamericano” establecido como objetivo de capacitación era demasiado exigente para lograrse en corto tiempo que duró la capacitación. La calificación dada por los coordinadores de los cursos y por los becarios se basa en otras metas: “profundizar el conocimiento en el aspecto social del manejo de residuos domiciliarios y el reciclaje de los recursos” y “el dominio la capacidad de elaborar un Plan de Acción sobre el tratamiento de los residuos domiciliarios acorde a la realidad de cada país” que han sido otro pilar de la capacitación. La definición de dicha meta fue relevante y fue en su mayor parte alcanzada. (Calificación: 4)

- (3) Evaluación final: En términos generales el objetivo fue cumplido. (Calificación: 4)

3. Eficiencia

- 3.1 Informe de evaluación final del Proyecto: Según los cuatro informes sobre la coordinación de capacitación correspondientes a los cursos impartidos entre 1998 y 2000, tanto el programa como la coordinación de los cursos de capacitación fueron altamente calificados por los becarios como se describe a continuación:

[Noviembre de 1998]

① Calificación del programa de capacitación (Los resultados incluyen las respuestas de los becarios de otros países centroamericanos).

Calificación en 3 escalas	1. Alcance de la capacitación	2. Grado de especialización	3. Distribución de temas	4. Vínculo con el objetivo de la capacitación	5. Distribución de la hora	6. Período de capacitación
1.	2 (Demasiado amplio)	1 (Demasiado profundo)	8 (Adecuada)	9 (Adecuado)	8 (Adecuada)	0 (Demasiado largo)
2.	8 (Adecuado)	9 (Adecuado)	2 (Regular)	1 (Regular)	2 (Regular)	8 (Adecuado)
3.	0 (Limitado)	0 (Poco profundo)	0 (Inadecuada)	0 (Inadecuado)	0 (Inadecuada)	2 (Demasiado corto)

② Calificación sobre los instructores, materiales, equipos e instalaciones de los cursos de capacitación (Los resultados incluyen las respuestas de los becarios de otros países centroamericanos)

Calificación en 5 escalas	1. Capacidad instructiva (Cursos teóricos)	2. Capacidad instructiva (Cursos prácticos)	3. Capacidad instructiva (Visitas de observación)	4. Textos y materiales utilizados	5. Equipos utilizados	6. Instalaciones utilizadas
Sumamente adecuado	9	7	10	10	10	10
Adecuado	1	1	0	0	0	0
Regular	0	0	0	0	0	0
Inadecuado	0	0	0	0	0	0
Sumamente inadecuado	0	0	0	0	0	0

[Noviembre de 1999]

① Calificación del programa de la capacitación (Los resultados incluyen las respuestas de los becarios de otros países centroamericanos)

Calificación en 3 escalas	1. Alcance de la capacitación	2. Grado de especialización	3. Distribución de temas	4. Vínculo con el objetivo de la capacitación	5. Distribución de la hora	6. Período de capacitación
1.	2 (Demasiado amplio)	0 (Demasiado profundo)	5 (Adecuada)	5 (Adecuado)	4 (Adecuada)	2 (Muy largo)
2.	7 (Adecuado)	8 (Adecuado)	5 (Regular)	4 (Regular)	6 (Regular)	8 (Adecuado)
3.	1 (Limitado)	2 (Poco profundo)	0 (Inadecuada)	0 (Inadecuado)	0 (Inadecuado)	0 (Demasiado corto)

② Calificación de los instructores, materiales, equipos e instalaciones de los cursos de capacitación (Los resultados incluyen las respuestas de los becarios de otros países centroamericanos)

Calificación en 5 escalas	1. Capacidad instructiva (Cursos teóricos)	2. Capacidad instructiva (Cursos prácticos)	3. Capacidad instructiva (Visitas de observación)	4. Textos y materiales utilizados	5. Equipos utilizados	6. Instalaciones utilizadas
Sumamente adecuado	1	1	2	7	8	10

Adecuado	7	5	7	3	2	0
Regular	2	3	0	0	0	0
Inadecuado	0	1	1	0	0	0
Sumamente inadecuado	0	0	0	0	0	0

[Agosto de 2000]

① Calificación del programa de la capacitación (Los resultados incluyen las respuestas de los becarios de otros países centroamericanos)

Calificación en 3 escalas	1. Alcance de la capacitación	2. Grado de especialización	3. Distribución de temas	4. Vínculo con el objetivo de la capacitación	5. Distribución de la hora	6. Período de capacitación
1.	0 (Demasiado amplio)	0 (Demasiado profundo)	6 (Adecuada)	7 (Adecuado)	6 (Adecuada)	0 (Demasiado largo)
2.	10 (Adecuado)	9 (Adecuado)	3 (Regular)	3 (Regular)	4 (Regular)	7 (Adecuado)
3.	0 (Limitado)	1 (Muy poco profundo)	1 (Inadecuada)	0 (Inadecuado)	0 (Inadecuada)	3 (Demasiado corto)

② Calificación de los instructores, materiales, equipos e instalaciones de los cursos de capacitación (Los resultados incluyen las respuestas de los becarios de otros países centroamericanos)

Calificación en 5 escalas	1. Capacidad instructiva (Cursos teóricos)	2. Capacidad instructiva (Cursos prácticos)	3. Capacidad instructiva (Visitas de observación)	4. Textos y materiales utilizados	5. Equipos utilizados	6. Instalaciones utilizadas
Sumamente adecuado	4	4	4	8	7	8
Adecuado	3	2	4	1	2	1
Regular	3	4	2	1	1	1
Inadecuado	0	0	0	0	0	0
Sumamente inadecuado	0	0	0	0	0	0

[Agosto de 2001]

① Calificación del programa de la capacitación (Los resultados incluyen las respuestas de los becarios de otros países centroamericanos)

Calificación en 3 escalas	1. Alcance de la capacitación	2. Grado de especialización	3. Distribución de temas	4. Vínculo con el objetivo de la capacitación	5. Distribución de la hora	6. Período de capacitación
1.	0 (Demasiado amplio)	0 (Demasiado profundo)	6 (Adecuada)	8 (Adecuado)	4 (Adecuada)	0 (Demasiado largo)
2.	11 (Adecuado)	10 (Adecuado)	4 (Regular)	3 (Regular)	6 (Regular)	8 (Adecuado)
3.	0 (Estrecho)	0 (Muy poco profundo)	0 (Inadecuada)	0 (Inadecuado)	1 (Inadecuada)	3 (Demasiado corto)

② Calificación de los instructores, materiales, equipos e instalaciones de los cursos de capacitación (Los resultados incluyen las respuestas de los becarios de otros países centroamericanos)

Calificación en 5 escalas	1. Capacidad instructiva (Cursos teóricos)	2. Capacidad instructiva (Cursos prácticos)	3. Capacidad instructiva (Visitas de observación)	4. Textos y materiales utilizados	5. Equipos utilizados	6. Instalaciones utilizadas
Sumamente adecuado	4	7	5	8	7	9
Adecuado	5	3	5	1	1	0
Regular	1	0	0	2	2	2
Inadecuado	1	1	1	0	1	0
Sumamente inadecuado	0	0	0	0	0	0

3.2 Aspectos identificados y verificados mediante el presente Estudio: En este apartado se ha verificado la eficiencia desde el punto de vista de la relevancia de las inversiones. A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los ex-becarios.

- (1) Administración de la capacitación: Uno respondió que ha sido "sumamente adecuada" y cinco respondieron "adecuada". (Calificación: 5)
- (2) Contenido de la capacitación ante las necesidades de los becarios: Tres respondieron "sumamente adecuado" y tres "adecuado". (Calificación: 4,5)
- (3) Nivel de la capacitación ante las necesidades de los becarios: Cuatro respondieron "sumamente adecuado", 2 "adecuado". (Calificación: 4,5)
- (4) Instructores de la capacitación: Tres respondieron "sumamente adecuados", 2 "relativamente adecuados" y 1 "Regular". (Calificación: 4)
- (5) Período de capacitación ante las necesidades de los becarios: Tres respondieron "Adecuado" y tres "algo largo o corto". (Calificación: 4,5)

3.3 Evaluación final

Al considerar integralmente los resultados anteriores se concluye que eficiencia ha sido relativamente alta. (Calificación: 4)

4. Impacto

4.1 Manifestación del propósito último e impactos negativos

- (1) Informe de evaluación final del Proyecto: Los informes de coordinación de capacitación no hacen mención sobre el impacto obtenido (y esto es lógico). En las encuestas se preguntó a los becarios sobre la aplicabilidad de los conocimientos y técnicas aprendidas clasificándolos desde "5: sumamente alta" hasta "1: sumamente baja", el cual se detalla más abajo. La razón principal por la que ellos consideran difícil su aplicación es que "la tecnología japonesa es sumamente avanzada para ser aplicada en su país". (Los resultados incluyen las respuestas de los becarios de otros países centroamericanos).

[Noviembre de 1998] 5: seis personas, 4: cuatro personas

[Noviembre de 1999] 5: una persona, 4: siete personas, 3: dos personas

[Agosto de 2000] 5: una persona, 4: dos personas, 3: seis personas, 2: una persona

[Agosto de 2001] 5: ninguna, 4: seis personas, 3: cuatro personas, 2: una persona

(2) Aspectos identificados y verificados mediante el presente Estudio

Calificación de los becarios

Propósito último y otros impactos: La verificación del impacto mediante el presente Estudio se basa fundamentalmente en la autoevaluación realizada mediante las encuestas. De acuerdo con las respuestas a los ex-becarios (seis personas) sobre la “utilidad de las técnicas aprendidas”, dos respondieron que “están utilizando con suma frecuencia”, uno menciona “que está utilizando relativamente” y uno dice “que no está utilizando”. Los que respondieron estar utilizando comentaron lo siguiente: “He adquirido a través de la capacitación los medios para desempeñar mis labores con mayor eficacia y técnica”; “Desempeño un trabajo mucho más amplio aprovechando los conocimientos adquiridos mediante la capacitación”. (Calificación: 3,5).

(3) Evaluación final

Propósito último y otros impactos: Se atribuye la calificación 3,5 teniendo en cuenta los resultados arriba expuestos.

5. Sostenibilidad

(Se omite la evaluación del presente ítem debido a que el Proyecto de Capacitación no se orienta a un determinado organismo además de que las inversiones son limitadas.)

Información Estudio de Desarrollo: Lecciones obtenidas de la evaluación

- (1) Se considera que el presente Proyecto ha sido exitoso. Los factores que contribuyeron son los siguientes:
 - 1) Se ha realizado el monitoreo y evaluación adecuada que consistió en introducir la costumbre de realizar una encuesta a los becarios al término de cada capacitación y organizar una reunión de evaluación sobre la base de dicha encuesta.
 - 2) Siempre se ha preguntado si obtuvieron las informaciones previas sobre los cursos de capacitación, si dichas informaciones fueron suficientes y cuales fueron las informaciones insuficientes para luego reflejarlos en las siguientes gestiones de preparación de los siguientes becarios en cada país.
 - 3) Se ha priorizado la necesidad de elevar el grado de aprendizaje de los becarios aunque la misma represente una carga mayor para el lado japonés. Por ejemplo, anteriormente los becarios debían preparar un informe (Informe del País) en inglés, que no era su idioma y presentarlo previo a su viaje al Japón. El idioma inglés fue sustituido al español. Asimismo,

se asignó un interprete para casi el 90% de los cursos.

4) Se cuenta con un plantel calificado de instructores.

(2) Se considera necesario tomar las siguientes medidas a fin de elevar aún más el impacto de la capacitación.

1) Aparentemente no existe una conceptualización común entre los becarios sobre lo que van a aprender en la capacitación. Es necesario aclarar aún más el objetivo que deberá alcanzarse durante su permanencia en Japón. Por ejemplo, analizar "qué es lo que se pretende lograr", (adquirir la capacidad de elaborar un plan de acción a largo, mediano y corto plazo adecuado para sus propios países, etc.) y establecer una meta común entre el personal coordinador del curso, los expositores y los becarios.

2) No limitarse a elaborar y a presentar el plan de acción de cada becario, sino dedicar mayor tiempo para analizar, sobre la base de la propuesta original, cómo elaborar un plan común para su respectiva institución de pertenencia, a fin de aprovechar lo aprendido en la capacitación a su regreso al respectivo país.

Cuadro del resumen de los resultados de evaluación: Estudio de Desarrollo

[Perfil del Proyecto]

1. Esquema	Estudio de Desarrollo
2. Sector	Apoyo al Canal de Panamá y a la Zona del Canal
3. Proyecto	plan de Desarrollo del Puerto de Balboa
4. Sitio del Proyecto	Puerto de Balboa
5. Antecedentes y perfil de la cooperación	El Puerto de Balboa se enfrentaba al problema de desgaste de las infraestructuras portuarias y la ineficiencia en el aspecto institucional, administrativo y gerencial del puerto. Ante dicha situación el gobierno de Panamá ha solicitado al gobierno de Japón el mejoramiento de la eficiencia administrativa del Puerto de Balboa, la construcción de la terminal de contenedores, propuestas para el mejoramiento de las infraestructuras y sobre las estrategias de mercadeo. Finalmente, considerando la necesidad de introducir una modernización que responda al creciente desarrollo del sistema de contenedores del transporte marítimo, se ha decidido cooperar en la elaboración del plan Maestro a largo plazo para el desarrollo portuario proyectado hasta el 2015, en el proyecto de mejoramiento a corto plazo a ser finalizada en el 2005 y en el Estudio de factibilidad a fin de lograr una modernización enfocada en el mejoramiento de la capacidad de manejo de contenedores del mencionado puerto.
6. Organismos ejecutores de Panamá	Autoridad Portuaria de Panamá (traducción tentativa) (actualmente, Autoridad Marítima de Panamá: AMP)
7. Período de cooperación	De marzo de 1996 a junio de 1997

[MDP para evaluación] Nota: Los ítems con letras *itálicas* fueron definidos con base en las informaciones entregadas y los resultados del estudio efectuado, etc.

Resumen narrativo del Proyecto	Indicadores	Resultados	Externalidades (resultados)
Propósitos últimos <i>1. Ejecutar los proyectos propuestos.</i> <i>2. Mayor competitividad internacional de los puertos de Panamá incluyendo el Puerto de Balboa como puertos de contenedores</i>	<i>1. Implementación de los proyectos.</i> <i>2. Volumen de transporte de contenedores del Puerto de Balboa y de los puertos ubicados en la Zona del Canal.</i>	1. No se han implementado las propuestas. 2. El transporte de contenedores del Puerto de Balboa ha aumentado en el año 2001. A partir del año 1994 dicha cifra aumentó ocho veces en todos los puertos de Panamá.	(Ninguna en particular)
Objetivo del Proyecto <i>Elaborar el plan Maestro proyectado hasta el año 2015 y las propuestas para la modernización y mejoramiento de la eficiencia administrativa del Puerto de Balboa y proponer el plan de corto plazo factible hasta el año 2005.</i>	<i>1. Calidad del plan Maestro y propuestas del Informe del Estudio.</i> <i>2. Factibilidad del plan a corto plazo.</i>	1. La calidad del plan Maestro y las propuestas ha sido baja debido a que parte de los resultados propuestos ha sido de baja calidad. 2. Se ha propuesto un plan de corto plazo factible.	<i>Privatización parcial del Puerto de Balboa. (En 1998 fue totalmente privatizado). Que el Gobierno disponga los recursos para ejecutar el plan a largo plazo. (No se cumplió).</i>
Resultados propuestos <i>1. Conocer la situación actual de las infraestructuras, administración, sistema institucional, condiciones socioeconómicas y condiciones naturales del puerto.</i> <i>2. Establecer la función, el papel que cumple y la política de desarrollo a largo plazo del Puerto con base en la demanda proyectada.</i> <i>3. Elaborar el plan de largo plazo para el acondicionadores institucional y de las infraestructuras y el desarrollo de la zona del Canal.</i> <i>4. Elaborar el plan de corto plazo para la modernización del puerto y verificar su relevancia.</i> <i>5. Proponer la metodología de implementación de proyectos y el plan de mejoramiento de la administración portuaria.</i> <i>6. Transferir la tecnología a los contrapartes.</i>	<i>Datos cuantitativos y cualitativos para la verificación de los hechos, (1) al (6).</i>	1. Los resultados propuestos (1), (2) y (6) se cumplieron en gran medida. 2. Los resultados propuestos (3) al (5) no respondieron satisfactoriamente a la privatización total debido a que el Estudio fue iniciado teniendo como premisa que el desarrollo portuario iba a ser impulsado por el Gobierno.	(Ninguna en particular)
Actividades <i>1. Recopilar y ordenar las informaciones existentes.</i> <i>2. Realizar el estudio de la infraestructura portuaria y las condiciones naturales.</i>	Inversiones (Japón) Integrantes del equipo consultor japonés Inversiones (Panamá)	Inversiones (Japón) Integrantes del equipo consultor japonés: 14	(Ninguna en particular)

<p><i>3. Revisar la situación socioeconómica del país.</i></p> <p><i>4. Realizar la proyección de la manda hasta el 2015.</i></p> <p><i>5. Establecer la política de desarrollo portuario.</i></p> <p><i>6. Elaborar el plan de disposición de infraestructuras portuarias.</i></p> <p><i>7. Realizar la estimación preliminar de los gastos.</i></p> <p><i>8. Elaborar el plan preliminar de ejecución.</i></p> <p><i>9. Realizar las propuestas administrativas e institucionales.</i></p> <p><i>10. Elaborar el plan de corto plazo para el mejoramiento de las infraestructuras.</i></p> <p><i>11. Realizar el diseño básico del plan a corto plazo, elaborar el plan de ejecución y estimar los costos.</i></p> <p><i>12. Proponer el sistema de administración portuaria.</i></p>	Contrapartes	Inversiones (Panamá) Contrapartes: 10	Premisas (Ninguna en particular)
---	--------------	--	-------------------------------------

Cuadro del resumen de los resultados de evaluación: Estudio de Desarrollo

[Cuadro del resumen de los resultados de evaluación]

Dimensiones de evaluación		Calificación sobre 5 escalas	Fundamentos de la evaluación
1. Relevancia		2	1. Coherencia con las necesidades del país receptor: La necesidad de acondicionar el puerto de contenedores fue alta, pero tal vez el Estudio no ha sido ejecutado en el momento preciso porque ya se estaba discutiendo la posibilidad de privatizarlo totalmente. Hubiera sido pertinente confiar el Estudio a la empresa privada que realizaba la inversión. 2. Idoneidad del plan: Tanto el alcance del Estudio, la integración del equipo como el período de Estudio fueron adecuados. 3. Verificación de las externalidades que encaminan el logro del objetivo del Proyecto al logro del propósito último: El Estudio ha sido realizado bajo la premisa de que el puerto no iba a ser privatizado totalmente, pero la realidad fue distinta y se emprendió la privatización total y el desarrollo portuario con la iniciativa del sector privado.
2. Efectividad	2-1 Efectividad para el logro del objetivo	2,5	1. Calidad de los informes: La descripción del Informe es detallada y de fácil interpretación. 2. Precisión de los métodos de análisis: Regular. 3. Calidad del contenido del plan (propuestas): El plan es estratégico y coherente, pero en general la propuesta sobre los procedimientos de implementación del proyecto y el aspecto institucional ha sido poco concreta. No fue analizada la metodología para la ejecución del plan de largo plazo, ni el régimen institucional ni las fuentes financieras. 4. Utilidad de los informes: Los informes son utilizados únicamente como material de referencia para la elaboración de planes de los puertos regionales. 5. Avance de la transferencia tecnológica: No se ha realizado una transferencia tecnología muy efectiva. 6. planificación participativa: Es probable que no se haya realizado suficiente intercambio de opiniones con las compañías navieras que fueron los beneficiarios indirectos u otros organismos gubernamentales relacionados.
	2-2 Contribución de los resultados propuestos en el logro del objetivo del Proyecto	3	El logro del objetivo del Proyecto se debe prácticamente al logro de los resultados propuestos, pero parte de estos últimos no fueron alcanzados, y esto impidió el logro satisfactorio del objetivo del Proyecto.
3. Eficiencia	3-1 Eficiencia de las inversiones para el logro del objetivo del Proyecto	2	No se observan problemas particulares en cuanto a la calidad, cantidad y al envío oportuno del equipo consultor japonés pero la eficiencia es baja debido al escaso logro del objetivo del Proyecto.
	3-2 Eficiencia de las inversiones para el logro de los resultados propuestos	3	Dado a que parte de los resultados propuestos no fueron suficientemente alcanzados, no se puede decir que la calidad del Estudio fue alta y por ende la eficiencia no es muy alta.
4. Impacto	4-1(1) Implementación del Proyecto	1	Los proyectos propuestos mediante el presente Estudio no fueron implementados en absoluto y la posibilidad de que en el futuro sean implementados es escasa.
	4-1(2) Propósito último y otros impactos	1	Si bien la infraestructura del Puerto de Balboa ha sido modernizada por la privatización y se logró de esta manera el propósito último, los proyectos propuestos por el presente Estudio no fueron implementados en absoluto, de modo que no se manifestaron impactos positivos que se atribuyen al Proyecto.
	4-1(3) impactos negativos	5	No se detectaron impactos negativos en particular.
	4-2 Contribución del proyecto en la manifestación del impacto	1	No existe la contribución del presente Estudio debido a que no se manifestaron los impactos.
5. Sostenibilidad		2,5	1. Sostenibilidad organizativa: La Autoridad Portuaria de Panamá fue reestructurada pero como organización se mantiene estable. 2. Sostenibilidad financiera: El balance de ingresos y gastos de la Autoridad Marítima de Panamá se halla equilibrado porque cuenta con la asignación estable de presupuestario por el Estado. 3. Sostenibilidad técnica: Casi todos los ex contrapartes abandonaron de la Autoridad Marítima de Panamá.
Evaluación general			La modernización del Puerto de Balboa fue un tema importante, pero tal vez no haya sido pertinente iniciar el Estudio cuando ya se estaba hablando sobre la posible privatización. La decisión de privatizar el Puerto de Balboa fue tomada cuando todavía se estaba ejecutando el Estudio, y por lo tanto los proyectos propuestos por el presente Estudio no fueron implementados. Es decir, la modernización del Puerto de Balboa fue llevada a cabo pero la contribución del presente Proyecto la mínima.

			3. Cantidad de la inversión: La cantidad invertida en cuanto al equipo consultor japonés y contrapartes fue en gran parte adecuada (según ambas partes). 4. Número de miembros del equipo consultor japonés por cada contraparte: Prácticamente adecuado (de acuerdo con el equipo consultor japonés).
3. Evaluación de la organización durante la ejecución del Proyecto		4	1. Capacidad institucional del organismo ejecutor: La descentralización de facultades dentro del organismo ha sido adecuada, lo cual constituía una motivación de trabajo por parte del personal institucional (de acuerdo con el equipo consultor japonés). 2. Situación financiera del organismo ejecutor: El organismo ejecutor recibe el apoyo financiero estable del Estado.
4. Factores externos	A nivel de objetivos de Proyecto	0	Ninguno en particular.
	A nivel del propósito último	-2	El Puerto de Balboa ha sido totalmente privatizado en 1998 lográndose de esta manera la modernización del mismo, pero ninguna de las propuestas del presente Estudio ha sido implementada.

[Lecciones obtenidas de la evaluación]

Quando existe la posibilidad de una privatización total, se deberá definir la conveniencia o inconveniencia de realizar el Estudio o bien definir el alcance del Estudio recién después de comprobar la evolución del mismo. El presente Estudio fue iniciado con la intención de facilitar prestamente a la Autoridad Portuaria de Panamá (traducción tentativa) las informaciones necesarias para la negociación de la privatización bajo la premisa de que la privatización del Puerto de Balboa será parcial y no total. Sin embargo, durante el período de Estudio, se ha decidido que el puerto iba a pasar totalmente al sector privado más rápido de lo que se había esperado. Debido a que la empresa privada ha llevado a cabo el acondicionadores de la infraestructura portuaria sin tomar en cuenta el presente Estudio, las principales propuestas del Estudio no llegaron a implementarse.

[Evaluación sobre el proceso de ejecución]

Aspectos de evaluación	Calificación sobre cinco escalas	Fundamentos de la evaluación
1. Administración y gerencia	4,5	1. Comunicación entre Japón y Panamá: Se realizaron reuniones oficiales y se mantuvieron frecuentes intercambios de opiniones. 2. planificación de las actividades diarias: Se realizaron reuniones oficiales y se mantuvieron frecuentes intercambios de opiniones.
2. Relevancia de las inversiones	4	1. Ejecución oportuna de la inversión: El envío del equipo consultor japonés fue sumamente oportuno (de acuerdo con el organismo de contraparte). 2. Calidad de la inversión: La calidad del equipo consultor japonés y los contrapartes fue alta (según ambas partes).

1. Relevancia

1.1 Informe de evaluación final del Estudio: No se ha realizado la evaluación al finalizar el Estudio.

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: La tendencia mundial del sistema de contenedores del transporte naviero, ha impulsado el ordenamiento acelerado de los puertos contenedores en la costa Atlántica. Dentro de este contexto, mejorar la capacidad de manejo de contenedores en la Costa Pacífica se convirtió en una temática urgente para reforzar la competitividad internacional del comercio marítimo y del Canal de Panamá que cumplieran un papel importante para el crecimiento económico de Panamá. De hecho, actualmente la carga de contenedores ha aumentado a un ritmo más rápido que lo esperado. (Calificación: 5)

2) Identificación de los beneficiarios: El beneficiario directo del Estudio ha sido la Autoridad Portuaria de Panamá (traducción tentativa) que iba a impulsar el desarrollo portuario con base en los resultados del presente Estudio, de modo que dicha autoridad ha participado como contraparte. Sin embargo, ya en el momento del Estudio preliminar se había iniciado a hablar sobre la posible privatización del Puerto de Balboa, y el desarrollo de dicho puerto iba a ser concedido totalmente al sector privado dependiendo de la negociación que se iba a tener. Por lo tanto, tal vez no fue oportuno haberse iniciado el Estudio en medio de esa coyuntura. Los usuarios son los beneficiarios indirectos (compañías navieras) del mencionado puerto pero estos no fueron claramente especificados en la etapa de la planificación ni en el Informe del Estudio. (Calificación: 3)

3) Selección del esquema: De acuerdo a los contrapartes, la selección del Estudio de Desarrollo de entre los diferentes esquemas que ofrece JICA fue sumamente adecuada. Sin embargo, el desarrollo del puerto fue llevado a cabo con la iniciativa privada puesto se ha concretado la privatización total durante la ejecución del Estudio, de modo que los resultados propuestos por el presente Estudio no fueron prácticamente utilizados. Esto sugiere hubiera sido más prudente confiar desde el inicio la elaboración del plan de desarrollo portuaria a una empresa privada. (Calificación: 1)

4) Utilidad de la tecnología japonesa: Los contrapartes respondieron que la tecnología japonesa ha sido útil y se consideran que también la precisión del análisis fue en general

adecuada . (Calificación: 3)

(2) plan del Estudio

1) Duración del Estudio: Los contrapartes manifestaron que la duración del Estudio fue adecuada porque todas las actividades propuestas fueron completadas en el período previsto. Sin embargo se considera que habría sido conveniente concluirlo en un lapso más corto o bien adelantar el inicio del Estudio puesto que las circunstancias cambiaron considerablemente con las negociaciones de la privatización que avanzaron durante la ejecución del Estudio. (Calificación: 3)

2) Integración del Equipo de Estudio: Los contrapartes respondieron que, si bien los integrantes del equipo consultor japonés cubrieron adecuadamente las especialidades requeridas, fue necesario incluir también la evaluación del impacto social. (Calificación: 4)

3) Traslado de esfuerzos con otros donantes: No hubo traslados. (Calificación: A)

(3) Verificación de la existencia de las externalidades que permitan la materialización de las propuestas del Estudio de Desarrollo: El presente Estudio ha sido ejecutado con la premisa de que la Autoridad Portuaria de Panamá (traducción tentativa) llevaría adelante el desarrollo y la administración general del Puerto de Balboa y que sólo una parte de la administración de la terminal de contenedores sería terciarizada al sector privado. Esta es una práctica de desarrollo y administración portuaria realizada comúnmente en Japón donde el alcance de la privatización es limitado. Sin embargo, durante la ejecución del presente Estudio se definió que el puerto iba a ser desarrollado y administrado a través de la terciarización total al sector privado. El presente Estudio había partido de la premisa de que esta tarea iba a ser asumida por Autoridad Portuaria de Panamá (traducción tentativa) pero en realidad esta condición no se cumplió. (Calificación: 2)

1.3 Evaluación final: En aquel momento la relevancia del propósito último que consistía en aumentar la capacidad de operación de los contenedores en los puertos de la Costa Pacífica fue sumamente alta. Tanto el alcance como la duración del Estudio fueron adecuados. Sin embargo, las propuestas del presente Estudio no fueron implementadas en absoluto, debido a que la premisa (privatización parcial y no total) que constituyó el punto de partida del presente Estudio no se cumplió y esta decisión fue tomada en plena ejecución del Estudio. Tal vez no haya sido pertinente haberse iniciado el Estudio cuando todavía no se había agotado la discusión sobre el alcance de la privatización, y suponiendo que éste iba a ser sólo parcial. Además, hubiera sido más prudente delegar la ejecución de un estudio similar a una empresa privada en vez de ejecutarlo como un proyecto de cooperación técnica de JICA. (Calificación: 2)