

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (PCR)

Primera Parte

NOMBRE DEL PROYECTO:	Cooperación Técnica para Apoyar al Programa de Reforma de las Empresas Públicas (PREP)
NÚMERO DEL PROYECTO:	PN0035
NÚMERO DE PRÉSTAMO:	690/OC-PN
PAÍS:	Panamá
ORGANISMO EJECUTOR:	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)
SECTOR:	Infraestructura
MODALIDAD DE PRÉSTAMO:	Sectorial
FECHA DE APROBACIÓN: 12/08/92	FECHA DE TERMINACIÓN: 12/03/02
MONTO:	US\$ 9,430,000.00 (690/OC-PN)
CLASIFICACIÓN FINAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO (MS, S, IN, MI): S	
CLASIFICACIÓN FINAL DE LOS SUPUESTOS DEL PROYECTO (A, B): A	
CLASIFICACIÓN FINAL DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (MP, P, D, I): P	

INTRODUCCION

La Cooperación Técnica Reembolsable 690/OC-PN, identificada como proyecto PN0035, se aprobó con el objetivo de apoyar la ejecución del Programa de Reforma de las Empresas Públicas (PREP) financiado con los préstamos sectoriales 688-689/OC-PN (PN0018). Dicho apoyo consistía en la contratación de consultorías para: i) el diagnóstico, propuesta de reformas, preparación de proyectos de Ley, y reglamentación de la leyes de los sectores de telecomunicación y portuario y ii) diagnóstico y fortalecimiento de los sectores de electricidad y aduanas. A pesar de que las condicionalidades del préstamo sectorial incluían metas de desempeño en el sector Agua Potable y Alcantarillado Sanitario, no se incluyó apoyo a este sector en la Cooperación Técnica 690/OC-PN debido a que dicho apoyo fue provisto por la Cooperación Técnica no reembolsable ATN/TF-4036-PN, la cual financiaba los estudios de fortalecimiento del IDAAN y la Optimización del Suministro de Agua Potable a las Areas de Panamá Metro, Colón, Arraiján y Chorrera.

Después de haberse desembolsado el segundo tramo de los préstamos sectoriales 688-689/OC-PN, el tercer tramo fue cancelado debido a la dificultad de cumplir con las metas de desempeño en los sectores de Electricidad y Agua Potable y Alcantarillado Sanitario establecidas como condición de este tramo. Con la cancelación del préstamo 688-689/OC-PN, el Gobierno tomó la decisión de efectuar mejoras más profundas a los sectores de Eléctricidad y Agua Potable y Alcantarillado Sanitario, y a apoyar acciones para fortalecer las reformas iniciadas en Telecomunicaciones con lo cual inicia gestiones de un nuevo préstamo sectorial con el Banco.

Con objeto de apoyar la preparación del nuevo préstamo, el gobierno solicita la utilización de los recursos existentes de la Cooperación Técnica 690/OC-PN para los apoyos en las consultorías necesarias para analizar, evaluar y recomendar las alternativas de reestructuración necesarias a los sectores a considerar en el nuevo préstamo. Para lo anterior, el presupuesto de

la CT se reestructura, y se crea la Categoría presupuestaria de Fortalecimiento, con los Subprogramas: a) de Agua Potable y Alcantarillado y b) de Ejecución de Políticas Públicas (16/02/95).

Posteriormente, con la creación del Ente Regulador de los Servicios Públicos mediante la Ley No26 de enero de 1996, la CT se readecua para cubrir las necesidades de organización y capacitación de la nueva entidad y se crea la nueva Categoría presupuestaria Ente Regulador, existiendo en esa fecha saldos por desembolsar de US\$2,928,751.00 (junio/96).

El 4 de febrero de 1997 se aprueba por el Banco el nuevo préstamo sectorial para apoyar el Programa de Reforma de los Sectores de Infraestructura Básica (PRIBA), financiado con los préstamos 969/OC-PN y 970/OC-PN (PN0097). Debido a que aún existían recursos financieros en la Cooperación Técnica reembolsable 690/OC-PN, la misma fue extendida y readecuada para apoyar este nuevo programa sectorial, en virtud de que se ajustaba a los objetivos del mismo.

Al concluirse el PRIBA con la cancelación del tramo correspondiente al sector Agua Potable y Alcantarillado Sanitario, debido a la decisión del Gobierno de no permitir la modernización del sector con la participación del sector privado, se utilizan los recursos remanentes de la CT para financiar la modernización del Centro Nacional de Despacho (CND), inversión necesaria para adecuar el CND a las nuevas necesidades del Mercado Mayorista de electricidad.

En resumen esta CT ha tenido un periodo de ejecución de diez años, en el cual cubrió cuatro etapas:

- i) 12/ago/92 a 06/nov/95, apoyo a la ejecución del Programa de Reformas a Empresas Públicas (PREP)
- ii) 07/nov/95 a 20/nov/96, apoyo a la preparación del Programa Sectorial de Reforma a los Sectores de Infraestructura Básica (PRIBA)
- iii) 21/nov/96 a 17/mar/00, apoyo en la ejecución del PRIBA; y
- iv) 18/mar/00 a 06/nov/02, utilización de remanentes para la modernización del Centro Nacional de Despacho (CND) de la Empresa de Transmisión Eléctrica, S.A. (ETESA).

Debido a que los logros de la presente CT durante la ejecución del PREP (PN0018), fueron descritos en el PCR correspondiente a dicho proyecto (etapa I), el presente PCR cubrirá la ejecución del Préstamo de Cooperación Técnica 690/OC-PN durante el período posterior.

I OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

Con base en la declaración más reciente de objetivos y componentes del proyecto, convenida oficialmente (que se refleja en la última versión del Anexo A del contrato de préstamo):

A Presente de manera sucinta los objetivos del proyecto:

La Cooperación Técnica Reembolsable tenía como objetivo financiar servicios de consultoría para apoyar (a) el Programa de Reforma de las Empresas Públicas (PREP); y (b) la reorganización y el fortalecimiento institucional de la administración aduanera.

Por otro lado los objetivos del PREP eran apoyar la reestructuración del sector público y la privatización de algunos de ellos, para fomentar la competencia y promover la movilización del ahorro del sector privado. Además tenía como objetivo aumentar la eficiencia operativa y fortalecer la posición de las empresas públicas de Panamá.

B Describa brevemente los componentes del proyecto:

La cooperación técnica reembolsable 690/OC-PN, contó con los siguientes subprogramas:

- i) **Subprograma A: Sector Telecomunicaciones**, Con el cual se financiaban parte de los gastos para la contratación de la firma que ayudó a preparar el Plan de reforma Sectorial, y las asesorías legales, nacionales e internacionales, necesarias para la venta de las acciones del INTEL;
- ii) **Subprograma B: Sector Puertos**, con el cual se financiaban parcialmente las consultorías necesarias para fortalecer las capacidades de la Autoridad Portuaria Nacional (APN), para lograr mayor desarrollo e implantar reformas en el sector portuario. Las asesorías estaban encaminadas a estudiar la posibilidad de concesiones y licencias, revisar las tarifas portuarias, establecer un plan de desarrollo laboral para reducir costos, estudios ambientales y el desarrollo y establecimiento de un nuevo entorno regulador;
- iii) **Subprograma C: Sector Energía**: para asistir al Prestatario y al IRHE a fortalecer sus capacidades y poder llevar a cabo reformas en el sector energía. Estos apoyos se orientaban a la parte tecnológica contable, tarifas, manejo ambiental, establecimiento de un órgano regulador del sector y modernización de los planes de generación eléctrica; y
- iv) **Subprograma D: Administración de Aduanas**, cuyo objetivo era proporcionar al prestatario asistencia técnica y financiera para reorganización y fortalecimiento institucional de la administración aduanera del país.
- v) Posteriormente le fueron adicionados los **Componentes**: i) **Fortalecimiento**, cuyo objetivo fue el de apoyar los estudios de reforma al sector Agua Potable y Alcantarillado Sanitario; y ii) **Ente Regulador de los Servicios Públicos**, cuyo objetivo era el de apoyar la organización y capacitación del Ente Regulador.

C Describa en forma sucinta los principales supuestos necesarios para la ejecución exitosa de los componentes del proyecto; y los supuestos necesarios para el logro global de los objetivos del proyecto:

- a) ***Para el logro de los componentes:***
 - Una unidad ejecutora con capacidad y recursos humanos y financieros necesarios:
 - Agilidad de las autoridades para la aprobación de contratos.
 - Interés del capital privado en participar en los actos correspondientes.
 - Apoyo legislativo y político para la aprobación de leyes
 - Apoyo de la sociedad civil
- b) ***Para el logro de los objetivos del proyecto:***
 - Voluntad del Gobierno para apoyar el proyecto.
 - Suficiencia de fondos presupuestarios para proveer la contrapartida necesaria
 - Estabilidad política.

II RESULTADOS Y OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO

A. Con base en la Sección I (A,B,C) describa de manera sucinta:

A.1 Nivel alcanzado de logro de los componentes del proyecto.

Las metas establecidas en el PREP para el sector portuario y telecomunicación, en las cuales se consideraban mejoras estructurales sustantivas, fueron excedidas, lográndose la participación del capital privado en nuevos puertos (Evergreen y Manzanillo), la privatización de los puertos de Cristobal y Balboa, y la privatización de la compañía de telecomunicaciones. No obstante para los sectores de electricidad y agua y saneamiento, en los cuales el PREP pretendían mejoras institucionales, operativas y financieras, no se logró igual éxito, obteniéndose mejores resultados en el sector eléctrico, aunque con señales de inestabilidad en el sostenimiento de las mejoras alcanzadas, ya que las mismas dependían del administrador de turno. En el sector agua (IDAAN), cuya mejora se pretendía lograr a través de la privatización de su área comercial, dicha iniciativa fue abandonada al considerarse por parte del Gobierno que la misma, no era la acción más conveniente, optándose por efectuar cambios mas sustantivos, orientados a permitir la participación del sector privado en la prestación de los servicios. En Aduanas, se implantó parcialmente un sistema de control aduanero, confrontándose problemas con la alta rotación de personal.

Debido a la situación indicada en los sectores de agua potable y saneamiento, y de electricidad, el Gobierno decidió profundizar la proyección de las reformas, extendiendo el alcance de las mismas para incluir ahora la reforma integral de estos sectores, y solicitó la cancelación del tercer tramo del PREP, al no ser las nuevas metas compatibles con las de dicho tramo. No obstante la presente CT fue extendida para apoyar las nuevas acciones con el nuevo préstamo sectorial PRIBA, con el cual se logró superar sus objetivos, al lograrse mejoras estructurales en los sectores de electricidad y agua potable y saneamiento, en lugar de institucionales..

El logro alcanzado en cada componente, subprograma en este caso, al momento de la cancelación del tercer tramo del préstamo sectorial, fue el siguiente:

- a) **Sector Portuario y Aduanas:** . En el primero, el sector privado está operando los puertos de Bahía Las Minas y Coco Solo Norte, y desde mediados de 1994, también opera el puerto de Manzanillo en Coco Solo Sur, y posteriormente los Puertos de Balboa y Cristóbal. Referente a Aduanas se implantó parcialmente un sistema de control aduanero, cuya eficacia ha sido afectada por la alta rotación del personal, la cual es ocasionada por los bajos niveles salariales del gobierno para el personal tecnificado, y/o la inestabilidad laboral debido a los nombramientos por necesidades políticas.
- b) **Telecomunicaciones:** En telecomunicaciones, la empresa pública encargada de brindar este servicio, el Instituto Nacional de Telecomunicaciones (INTEL), fué corporatizado, y posteriormente vendida el 49% de sus acciones por operador privado (Cable & Wireless).
- c) **Electricidad:** Durante la ejecución del PREP, en este sector se establecía el cumplimiento de una serie de metas de desempeño, para su mejora institucional, operativa y financiera, las cuales en su inicio el IRHE fue cumpliéndolas, sin embargo al haber cambios de Director General las mismas retrocedieron en el avance, demostrando con ello que dichos logros no eran sostenibles y dependía de la persona de turno, requiriéndose en consecuencia una mejora mas profunda que lograra la sostenibilidad administrativa requerida.

Al concluirse el PREP, con los recursos de la CT fueron financiados los siguientes estudios: i) Determinación de la Actualización de Herramientas para el Centro Nacional de Despacho según las Nuevas Responsabilidades en la Reestructuración del Sector; ii) Actualización del Plan de Expansión de Transmisión de la Empresa de Transmisión Eléctrica, S.A.; iii) Adecuación Modernización del Centro Nacional de Despacho.

- d) **Agua Potable y Alcantarillado Sanitario:** Este componente fue creado a la culminación del PREP, y con el se financiaron las consultorías necesarias para sustentar las reformas que se apoyarían con el nuevo préstamo sectorial (PRIBA). Financiándose entre otras, las siguientes consultorías: i) Aspectos Regulatorios del Agua Potable y Saneamiento; ii) Estudio de Reorganización Empresarial y Regulatoria del Sector Agua y Saneamiento; ii) Estudios Técnico, Económico y Financiero para el Análisis de Alternativas del Sector Privado en el Abastecimiento de Agua Potable y Saneamiento; iii) gerencia del Programa para la Reforma Sectorial del Sub-sector Agua Potable y Saneamiento; iv) Adecuación y Reglamentación de la Ley para la Prestación del Servicio de Agua Potable y Alcantarillado Sanitarios.
- e) **Ente Regulador de los Servicios Públicos:** Este componente también fue incorporado a la terminación del PREP, contratándose con él la consultoría para la Organización y Capacitación del ERSP.

A.2 Nivel actualmente esperado de logro de los objetivos del proyecto.

Los objetivos generales del proyecto se lograron al establecerse el marco legal, institucional y regulatorio para permitir la participación del sector privado y la prestación eficiente de los servicios de telecomunicaciones, y la participación del sector privado en el área portuaria, y las mejoras incorporadas al control aduanero. Con respecto a los objetivos particulares del proyecto, los mismos fueron logrados para los sectores telecomunicaciones, portuario y electricidad, siendo parciales los logros en el sector agua potable y alcantarillado sanitario, en el cual quedó pendiente lo concerniente a la reorganización del mercado, al no lograrse la separación empresarial del IDAAN y la participación del sector privado, no obstante se cumplieron, para este sector, el establecimiento del marco legal con el cual se separaban las funciones de prestación del servicio, de las de regulación y las de política y planificación.

Actualmente se está trabajando en hacer vigente lo establecido en la Ley Marco de agua Potable y Alcantarillado Sanitario en lo que respecta a la reglamentación de la Ley Marco, y el fortalecimiento del Ente de Política y Planificación, el cual está bajo responsabilidad del Ministerio de Salud.

Por todo lo anterior se puede catalogar el logro de los objetivos del programa como **“PROBABLE”**

B. *Si hay diferencias entre las expectativas actuales con respecto a los componentes u objetivos y la declaración más reciente de componentes y objetivos del proyecto convenida oficialmente con el prestatario, describa y explique:*

B.1 Diferencias entre los resultados planificados y los logrados en lo que se refiere a los componentes.

Los resultados obtenidos para los componentes de telecomunicaciones, y Aduana, se comportaron de acuerdo a lo planificado. En lo referente al sector eléctrico y Agua y Saneamiento no se logró mejorar la eficiencia financiera y operativa de las empresas del sector, de acuerdo a lo planificado en el PREP. No obstante, posterior al PREP se apoyaron acciones concretas de mejoras a los sectores de electricidad y agua potable, ya que si bien no se logró la participación del Sector Privado en el sector de agua potable y alcantarillado, se logró la separación de la prestación, la regulación y la planificación de políticas del sector, siendo los logros en el sector eléctrico exitosos.

B.2 Diferencias entre los resultados planificados y los logrados en lo que se refiere a los objetivos del proyecto.

En términos generales los resultados logrados y planificados no sufrieron cambios, en lo que se refiere a los objetivos generales del proyecto, en cuanto a los resultados logrados para los objetivos particulares, la diferencia mayor se da en los sectores de electricidad y el de agua potable y alcantarillado sanitario, donde inicialmente se buscaba el fortalecimiento de las instituciones encargadas de la prestación del servicio, lográndose, al extenderse su alcance para el apoyo al PRIBA, la reestructuración de los sectores con la separación de las funciones de prestación, regulación y de planificación y política. Siendo en el sector eléctrico donde se obtuvieron mayores logros, al segmentarse la

empresa estatal de electricidad en ocho empresas con la participación del sector privado en siete de ellas.

C. Logró el proyecto algo importante que no se preveía? En caso afirmativo, sírvase explicar.

El mayor logro no previsto se obtiene al continuarse la operación a la cancelación del PREP, al apoyarse la justificación del nuevo préstamo sectorial PRIBA (préstamos 969-970/OC-PN), y con ello lograrse mejoras más profundas a los sectores de electricidad y agua potable y alcantarillado sanitario, y lograr el fortalecimiento del sector eléctrico dotándolo de las herramientas necesarias para el manejo del Centro Nacional de Despacho para un mejor desempeño ante las nuevas exigencias de un mercado eléctrico modernizado.

D. *Cuán probable es que se logren los objetivos acordados del proyecto y de que estos sean sostenibles? Explique, tomando en cuenta: (i) el grado de terminación de los componentes del proyecto y su uso, y (ii) si todavía son válidos, y si continuarán siendo válidos, los supuestos necesarios para lograr los objetivos del proyecto:*

D.1 Probabilidad de que se logren los objetivos del proyecto y de que sean sostenibles.

En los sectores de telecomunicaciones y puertos, en donde se logró avanzar hacia la participación del sector privado, durante la ejecución del PREP, es muy probable que las mejoras sean sostenibles. Referente al sector eléctrico al apoyarse su transformación a través del PRIBA es altamente probable que los logros se mantengan, con respecto al sector Agua y Saneamiento aunque se dieron cambios en la dirección correcta, para lograr la eficiencia sostenible en la prestación se requieren cambios adicionales, sobre los cuales hay que insistir en nuevas operaciones.

D.2 Validez de los supuestos.

Consideramos que los supuestos se cumplieron, para los sectores telecomunicaciones y portuario, y siguen siendo válidos, para proyectos de la misma naturaleza, aunque de la experiencia obtenida en la implantación de las reformas efectuadas, es importante destacar la oportunidad del escenario político para realizarlas.

E. *En su opinión, hay algunos objetivos del proyecto que presenten el riesgo de nunca ser logrados? En caso afirmativo, por qué?*

El objetivo del proyecto que presenta el riesgo de no ser logrado, es la mejora sostenible del sector agua potable y saneamiento, dicho riesgo se sustenta en que el sector es considerado políticamente, como un sector social y de salud preventiva, por lo cual tiende a ser subsidiado y no considerado desde el punto de vista empresarial, y que requiere de la recuperación de sus costos a través de tarifas.

III. CAMBIOS EN LOS OBJETIVOS, COMPONENTES Y SUPUESTOS ORIGINALES

- A. *Después de la aprobación del proyecto, se produjeron cambios importantes en sus objetivos, componentes o supuestos? En caso afirmativo, describa los cambios e incluya una apreciación de las razones que los motivaron.***

Los supuestos y objetivos se mantuvieron, aunque el detalle de algunos componentes fue ajustado para apoyar el PRIBA.

- B. **Para operaciones sectoriales o híbridas, describa el cumplimiento con las condiciones en materia de políticas.****

En materia de política, lo contemplado en el préstamo se llevó a cabo en forma satisfactoria.

- C. Basado en los ISDP presentados a la Sede para el Informe Anual Sobre la Administración de la Cartera, presente las clasificaciones de fin de año, del desempeño, para cada año de ejecución**

NO aplica en los primeros años, debido a que durante el período de ejecución del proyecto no estaba vigente el reporte de los ISDP a la sede.

Clasificación de Desempeño del ISDP a Fin de Año	AÑOS DE EJECUCION									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos de Desarrollo (OD) [MP, P, D, I]					P	P	P	P	P	P
Progreso en la Ejecución (PE) [MS, S, IN, MI]					S	S	S	S	S	S
Probabilidad de que se mantengan los supuestos [A, B]					A	A	A	A	A	A

IV. LECCIONES APRENDIDAS DEL PROYECTO

- A. *Diseño del proyecto:***

- A.1 Fue realista la formulación de los objetivos originales del proyecto (cuando se aprobó el préstamo)?**

El presente proyecto (PN0035) el cual tenía como objetivo la contratación de las consultorías de apoyo al Programa de Reforma de las Empresas Públicas (PREP), contó con un diseño realista y adecuado.

- A.2 Fueron apropiados (esto es, necesarios y suficientes) los componentes originales del proyecto (cuando este se aprobó) para lograr los objetivos establecidos?**

Los componentes originales fueron apropiados.

- A.3 Los supuestos del proyecto fueron identificados y analizados de manera realista? Las condiciones del contrato de préstamo abarcaron esos supuestos, de manera adecuada para disminuir riesgos? O se tomaron medidas, en el marco del diseño del proyecto para encarar los riesgos?**

Tratándose de contratación de consultorías, los supuestos fueron adecuados y realistas, siendo el riesgo mínimo. Sin embargo la flexibilidad en el diseño para ampliar el alcance del mismo y readecuarlo a las nuevas necesidades que se presenten sobre la marcha fue fundamental para el éxito logrado.

A.4 Fue adecuada la secuencia planificada de los componentes?

Los componentes fueron planificados en una secuencia lógica lo que facilitó en gran medida su ejecución.

A.5 En el diseño del proyecto, se evaluó de manera adecuada la capacidad institucional del organismo ejecutor y de otras instituciones o agencias que participaban en el programa? En caso negativo, explique.

Para la ejecución del proyecto, se creó una unidad ejecutora externa al Ministerio de Planificación y Política Económica la cual fue financiada en parte por el PNUD, quien a su vez actuó también como agente administrador de los recursos del Banco, para agilizar las contrataciones de consultores, y bienes y servicios.

El desempeño de la Unidad Ejecutora fue excelente, y el mecanismo utilizado a través del PNUD, para efectuar las contrataciones, resultó eficaz y ayudó a que se contrataran las consultorías en forma oportuna, sin contratiempos y de igual forma se efectuaran los pagos y desembolsos respectivos. En este programa fue la primera vez que este mecanismo se utilizó cumpliendo a cabalidad su cometido, sobre todo para la contratación de consultorías.

B. Ejecución del proyecto

B.1 Cuales fueron los aspectos de la ejecución del proyecto que contribuyeron más a los éxitos y/o al fracaso?

Los logros o fracasos que pudiera haber tenido el programa, no se debieron a la ejecución.

B.2 Si durante la etapa de ejecución del proyecto se produjeron problemas importantes, cuáles fueron los problemas y qué medidas se tomaron para resolverlos? Tuvieron las medidas el impacto previsto?

No se confrontaron problemas en la ejecución del proyecto.

B.3 Fue satisfactoria la cantidad, calidad y oportunidad de los componentes ejecutados en comparación con las expectativas originales.

Consideramos que la cantidad, calidad y oportunidad de los componentes fue satisfactoria en comparación con las expectativas originales.

B.4 Si algunos de los componentes no se han terminado, que medidas de ser el caso, se tomarán para llevarlos a cabo?

Todos los componentes fueron concluidos. No obstante en el caso del sector Agua y Saneamiento, es necesario continuar trabajando para mejorar su eficiencia de manera sostenible lo cual será materia de nuevas operaciones.

C. *Desempeño del Prestatario / Ejecutor*

C.1 Cuán acertado fue el desempeño del ejecutor durante la etapa de ejecución del proyecto?

El desempeño de la Unidad Ejecutora fue excelente, y el mecanismo utilizado a través del PNUD, para efectuar las contrataciones, resultó eficaz y ayudó a que se contrataran las consultorías en forma oportuna, sin contratiempos.

C.2 Fue acertada, en este proyecto, la utilización del personal y los consultores por parte del ejecutor? Los aportes y recomendaciones de los consultores, fueron apropiados y eficaces y fueron utilizados por el ejecutor?

Consideramos que el personal de la Unidad Técnica de Políticas Públicas (UTPP) del MIPPE actual MEF, desarrolló sus funciones en forma efectiva y oportuna.

Las consultorías fueron contratadas oportunamente con buen desempeño por parte de los consultores.

C.3 La relación entre el ejecutor y otras instituciones o agencias que participaron en el proyecto, tuvo efectos importantes sobre los resultados del proyecto? Cuáles fueron esos efectos?

La relación con las otras instituciones fue bastante buena, en particular con el PNUD, con el IRHE, y el MEF (Unidad Técnica de Políticas Públicas), y el IDAAN.

C.4 Durante la ejecución del proyecto, mejoró sustancialmente la capacidad institucional del ejecutor? En caso afirmativo, explique. En caso negativo, Por qué?

El ejecutor mantuvo su nivel en la mayor parte del programa, contando con el apoyo del PNUD, en lo referente a la contratación y pago de consultores, con la experiencia que había adquirido con el PREP, sin embargo debido a la rotación de personal por razones del cambio de gobierno, sufrió cierto debilitamiento al final.

C.5 Hizo el ejecutor un seguimiento de los supuestos críticos, y tomó las medidas para hacer los ajustes necesarios?

El ejecutor hizo un seguimiento aceptable de los supuestos del proyecto, y cuando confrontó problemas hizo los ajustes que se requerían.

D. *Seguimiento del desempeño del proyecto por parte de Prestatario / Ejecutor*

D.1 Se estableció y acordó claramente con el organismo ejecutor qué método se utilizaría para hacer el seguimiento del desempeño del proyecto (y la necesidad de recursos pertinentes)?. En caso afirmativo, en qué etapa?

Desde la etapa de negociación del préstamo, quedó establecido contractualmente el seguimiento de desempeño del proyecto, mediante el análisis de los informes semestrales de progreso y otros informes requeridos.

D.2 En la práctica, cómo se hizo el seguimiento del desempeño del proyecto? Se encontraron dificultades? En caso afirmativo, explique.

Se celebraron reuniones periódicas para el análisis de los informes semestrales y el desempeño de la unidad ejecutora. Adicionalmente, se mantuvo una comunicación estrecha y constante con el ejecutor para la resolución de dudas sobre los procesos de adquisiciones, desembolsos y cumplimiento de condiciones contractuales

D.3 Los indicadores e hitos de referencia que se seleccionaron para cuantificar el logro de los objetivos del proyecto, fueron adecuados y útiles? En caso negativo, explique.

Como Cooperación Técnica reembolsable de apoyo a un programa sectorial, no se contó con indicadores e hitos para medir el logro de sus objetivos, excepto por la eficacia y oportunidad con que se hicieran las contrataciones de las consultorías, las cuales se desarrollaron exitosamente. No obstante en el préstamo sectorial PREP (PN0018) cada tramo se condicionó a una gran cantidad de indicadores de desempeño de las empresas de electricidad y agua potable (de productividad, financieros, y eficiencia operativa), así como de condiciones que dependían de instituciones ajenas a las que se pretendía afectar (deudas de electricidad por parte del IDAAN y Aeronáutica Civil). La situación anterior fue corregida en el préstamo sectorial siguiente PRIBA (PN0097).

E. *Supervisión del Banco*

E.1 Durante la etapa de ejecución del proyecto, cuán acertado fue el desempeño del Banco? (Por ejemplo, anticipó el Banco correctamente los posibles problemas a nivel de objetivos, componentes y supuestos? Aplicó medidas correctivas para solucionar los problemas de manera oportuna? Fue el Banco un supervisor/asesor capaz y eficiente?

El Banco se adaptó a la situación del proyecto, producto de la crisis vivida en el país. Apoyó efectivamente la reformulación y la ejecución de los componentes modificados. La flexibilidad del Banco para conceder sucesivas prórrogas del plazo para desembolsos contribuyó a concretar la ejecución del proyecto. También se apoyó al ejecutor

mediante seminarios de los procedimientos del Banco para adquisiciones y desembolsos.

E.2 La relación Banco-ejecutor y del Banco con otras instituciones y agencias que participaron en el proyecto, tuvo efectos importantes (positivos o negativos) sobre los resultados del proyecto? En caso afirmativo, cuáles fueron los efectos?

La relación del Banco con el ejecutor y las otras agencias involucradas fue estrecha y constante, lo cual ayudó considerablemente en el desempeño del proyecto.

V LECCIONES PRINCIPALES Y RECOMENDACIONES PARA FUTUROS PROYECTOS

A. *Cuáles son las principales lecciones que se desprenden de este proyecto y que podrían ser relevantes para otros?*

La lección más evidente que debe considerarse en proyectos similares está la flexibilidad que deben tener para adecuarlos a las necesidades que surjan, ya que las mejoras sectoriales son procesos que exceden la vigencia de los préstamos. En el caso particular de la presente operación, a pesar de tener 10 años de ejecución, por la flexibilidad con que se manejó a nivel de la Representación, permitió logros que de otra forma no se hubieran obtenido, al permitir utilizar recursos disponibles en nuevas necesidades (justificación de nuevo préstamo, apoyo al ERSP y mejoras al CND).

B. *Basado en las lecciones aprendidas en este proyecto, indique cómo se podrían perfeccionar las políticas, estrategias, prácticas y procedimientos del Banco. (Por ejemplo, recomendaciones para agilizar las adquisiciones, mejorar el diálogo con los prestatarios, facilitar reformulaciones oportunas, sugerencias para cambios en las políticas operativas y estrategias del Banco, etc.)*

Los préstamos sectoriales son mecanismos para promover reformas legales que introduzcan mejoras en el desempeño de los sectores, no obstante una vez desembolsado los tramos iniciales, el proceso se interrumpe dejando la situación inconclusa, y en muchos casos se revierte lo actuado. Para garantizar la sostenibilidad de las acciones financiadas con préstamos sectoriales, debería incluirse dentro de la estrategia del Banco con el país, las medidas y mecanismos que penalicen y minimicen los riesgos de revertir los procesos. Ya que legislativamente es muy fácil revertir un proceso.

VI COMENTARIOS ADICIONALES

Si tuviera comentarios adicionales sobre esta operación, que hasta ahora no hayan sido mencionados, inclúyalos en esta sección.

NINGUNO

Parte Dos
(A ser completado por el Prestatario)

NOMBRE DEL PROYECTO	Programa de Reforma de las Empresas Públicas (PREP)
NÚMERO DEL PROYECTO DEL BID	PN – 0018
NÚMERO DEL PRÉSTAMO	688/689/OC-PN y 690/OC – PN
ORGANISMO RESPONSABLE DE ESTE INFORME	M E F

**OPINION RESPECTO AL DISEÑO, ANALISIS E IMPLANTACION DE LA
OPERACION Y DE LOS SERVICIOS BRINDADOS POR EL BANCO**

A. . Cuál fue el efecto inmediato generado por los cambios y medidas de políticas que se incluyeron en el programa?

ADUANAS

Se logró a) la instalación del sistema de informática en todas las administraciones de aduanas: Panamá, Colón, Tocumen, y David, cubriéndose el 99.7% de las importaciones del país; b) la captura de las exportaciones para estadística nacional; c) la elaboración e implementación de software; además reformas en los procedimientos, el control de las operaciones, la elaboración de resoluciones, decretos, el Código y Reglamento Aduanero, con el fin de agilizar los trámites aduaneros y uniformar el marco legal de las operaciones.

SECTOR ELÉCTRICO

La transferencia de tecnología y capacitación ha sido adecuada a todos los niveles del IRHE, esto ha producido un cambio de actitud en el personal sobre la nueva forma en que debe organizarse y operar el sector eléctrico. Además se logró el establecimiento de planes de acción a corto y mediano plazo con metas e indicadores de productividad específicos y la actualización y mejoras a los sistemas existentes. Todos estos son beneficios que conducen a que la empresa sea administrativa y financieramente sólida, suministrando una energía segura, confiable y al menor costo posible. No obstante estas mejoras no fueron suficiente, por lo que el Gobierno decidió realizar una reforma mas integral.

SECTOR TELECOMUNICACIONES

En el PAN/92/008 se elaboró el Proyecto de Ley General de Telecomunicaciones que implementaba el Plan Sectorial preparado y aprobado bajo PAN/91/012. Este proyecto de Ley fue aprobado por el Consejo de Gabinete en diciembre de 1992, y luego en marzo de 1993 rechazado

por la Comisión de Comunicación y Transporte de la Asamblea Legislativa. En vista de lo anterior y considerando que la privatización del INTEL era una de las condicionalidades pactadas con el BID y el Banco Mundial, se iniciaron las discusiones con las diferentes partes aludidas, en mayo de 1993, para reformular el PAN/92/003 y presentar una propuesta alterna de reestructuración sectorial donde se mantenía todos los objetivos originales sin llegar a la privatización del INTEL.

SECTOR AGUA Y ALCANTARILLADO

En cuanto al fortalecimiento institucional encaminado a buscar eficiencia operativa financiera y administrativa, se obtuvieron resultados parciales, los que se reflejaron de manera insatisfactoria en los indicadores de eficiencia, razón por la cual el gobierno decidió hacer un cambio en el sector e incorporar la participación del sector privado.

SECTOR PORTUARIO

El Estado de avance del Proyecto fue significativo ya que se elaboraron los siguientes estudios, Tarifario, Planificación y nuevos sitios portuarios, Análisis de infraestructura portuaria, Desarrollo organizacional e institucional, Desarrollo de concesiones y Aspectos legales y marco regulador.

Se construyeron dos nuevos puertos el de Evergreen y el Manzanillo International Terminal por una inversión de B/.400 Millones.

Se privatizaron los dos principales puertos el de Balboa y Cristóbal, cuyo impacto fue una disminución sustancial de personal administrativo y operativo, con su consiguiente pago de indemnización por el orden de B/.52 Millones. Canon fijo de B/.22.2 Millones anuales por la concesión a 25 años a la empresa Panamá Port Company S.A.; canon variable de 10% por la facturación bruta de los servicios portuarios. Participación accionaria del Estado por el 10%. Equipamiento de ambos Puertos por un monto de B/.10 Millones.

B. Aunque a estas alturas podría ser difícil establecerlo, indique de qué manera las medidas de políticas que se incluyeron en el programa contribuyeron al logro de sus objetivos.

ADUANA

Se ha familiarizado a los funcionario de aduanas con el uso y funcionamiento del sistema de informática aplicado a las operaciones aduaneras.

Se han creado las bases que facilitan un eventual perfeccionamiento en el manejo de las estadísticas aduaneras.

SECTOR ELÉCTRICO

Como resultado de los estudios contemplados en el Programa que se evalúa, se produjeron recomendaciones que enriquecieron el marco de referencia, que le permitió al Gobierno actual

realizar los ajustes pertinentes en la política de reforma sectorial. Dichos ajustes se encuentran en su etapa de implementación, mediante la ejecución de la Ley 6 del 3 de febrero de 1997.

SECTOR PORTUARIO

Se cumplieron las metas en un 100%.

SECTOR AGUA Y ALCANTARILLADO Y SECTOR TELECOMUNICACIONES

Aunque las medidas de políticas no tuvieron resultados inmediatos, sirvieron como etapa previa para evaluar las políticas y tomar de decisiones sobre la reformulación de las mismas y la búsqueda de alternativas que permitirán alcanzar dichos objetivos.

C. Qué resultados rindió el componente de cooperación técnica? . En qué medida contribuyó al logro de los objetivos del programa?

Los estudios de la cooperación técnica se efectuaron satisfactoriamente, produciéndose los resultados esperados, recomendaciones y documentos presentados por los consultores y aprobados por la contraparte local. Los mismos se tomaron como lineamientos básicos para la formulación de la nueva política de reforma de los sectores de infraestructura básica.

D. Fue adecuado el contenido, los plazos, la secuencia y la combinación de las medidas de políticas del programa para alcanzar los objetivos del mismo? Si no fue así, . Por qué?

En el caso de algunos estudios, los plazos establecidos originalmente para sus respectivas ejecuciones no fueron suficientes, por lo que se debió aprobar extensiones adicionales al plazo de las Consultorías. No obstante el contenido, la secuencia y la combinación de las medidas, éstas fueron reformuladas conforme las nuevas políticas de reestructuración de los sectores.

E. El conjunto de políticas incluidas en el programa, tomó en cuenta las realidades sociales y económicas del país? Si no fue así, explique.

Se considera que el conjunto de políticas incluidas en el Programa tomó en cuenta las realidades del país, ya que estas medidas sirvieron para evaluar la verdadera situación de las empresas y tomar otras decisiones conducentes a los logros de los objetivos.

F. . Qué aspectos de la ejecución del programa contribuyeron en mayor medida a los éxitos/fracasos del programa?

Las medidas no resultaron exitosas; sin embargo las mismas dieron lugar a la toma de decisiones que permitirán darle soluciones permanentes a los problemas que enfrentan los servicios públicos.

G. Surgieron problemas significativos durante la ejecución del programa? Si así, fue. Cuáles fueron y qué medidas se tomaron para resolverlos?

La demora en las contrataciones es considerada una de las limitaciones mas notable. Se señalan como causas: la dificultad de encontrar candidatos idóneos y el extenso proceso de consulta entre las partes involucradas. Además se vió afectado el avance del programa, por la extensión necesaria de los plazos para la ejecución de algunos estudios, por problemas de orden institucional, y por los factores externos.

ADUANAS

La falta de apoyo por parte de la Dirección General anterior, obstaculizó la marcha del programa, en particular la aprobación e implementación de los estudios elaborados. No fue posible realizar una efectiva transferencia de tecnología, por la falta de personas idóneas en el equipo nacional.

SECTOR ELÉCTRICO

La alta resistencia inicial del personal del IRHE al cambio en la forma de actuar, pensar, métodos de trabajo y esquemas empresariales modernos fue uno de los problemas que se presentó. Otros fueron, la falta de conocimientos del programa a nivel interno, debido a la ausencia de una divulgación permanente, que trajo como consecuencia un conocimiento inadecuado del programa y la lentitud en el proceso de adquisición de los recursos.

SECTOR TELECOMUNICACIONES

Para la reestructuración se formularon tres proyectos, dos de los cuales se iniciaron antes del establecimiento del Convenio con el BID: el PAN/91/012 (Reestructuración del Sector y Privatización del INTEL), el cual terminó en marzo de 1992, y el PAN/92/008. En el PAN/92/008 se elaboró el Proyecto de Ley General de Telecomunicaciones que implementaba el Plan Sectorial; este Proyecto de Ley fue aprobado por el Consejo de Gabinete en diciembre de 1992, y luego en marzo de 1993, rechazado por la Comisión de Comunicación y Transporte de la Asamblea Legislativa. El PAN/92/003 se diseñó para implementar el Plan Sectorial de Telecomunicaciones preparado bajo los dos proyectos mencionados anteriormente.

SECTOR PORTUARIO

La transferencia al sector privado de los muelles y equipos de los puertos de Balboa y Cristóbal no había sido realizada inicialmente, principalmente debido a la oposición de los sectores laborales de dichos puertos, superada esta situación con el proceso de privatización, la Autoridad Portuaria hoy día no realiza operación de carga, ni servicio en el sector portuario. El 100% de la actividad está en manos del sector privado, cumpliéndose así el objetivo de participación y transferencia de la operación al sector privado.

SECTOR AGUA Y ALCANTARILLADO

Los trabajos de la firma que elaboró los estudios básicos y planes de acción para el fortalecimiento del IDAAN no fueron considerados satisfactorios por la Unidad ejecutora del proyecto, por lo que este componente se atrasó considerablemente (NOTA: el comentario presente se refiere a la ATN/TF-4036-PN). La unidad del proyecto y la UTPP no estuvieron satisfechas con los resultados del estudio tarifario y del estudio para el área comercial. En cuanto a los estudios de factibilidad hubo demoras de diez meses en la aprobación de los Términos de Referencia por parte del ente financiero. En general los resultados de los estudios no resultaron satisfactorios.

H. Cuán bien se desempeñó el Banco durante el análisis, negociación y ejecución del programa? (Por ejemplo, ¿demostró eficacia para asistir al prestatario en la generación de opciones de políticas y en la evaluación de propuestas de acción? ¿Fue un interlocutor efectivo con el organismo ejecutor y entre las instituciones o entidades que participaron en el programa? ¿Fue eficaz y rápido en la toma de decisiones?, etc.).

La participación del Banco fue efectiva; no obstante es importante que los canales de coordinación sean ágiles de manera que se tomen decisiones en forma expedita.

I. Si la relación entre el Banco y el organismo ejecutor tuvo algún impacto importante sobre el resultado del programa, ¿cuál fue dicho impacto?

La participación del Banco fue adecuada, lo cual permitió los efectos y logros señalados.

J. ¿Con respecto al desempeño del Banco en esta operación, se han aprendido lecciones que podrían ser relevantes para futuros préstamos sectoriales? Explique.

Se considera que el Banco debe definir canales de coordinación expeditos que agilicen las decisiones para una ejecución eficaz de la operación.

K. Si la relación entre el Prestatario/Ejecutor y otras instituciones u organismos tuvo algún impacto importante en el resultado del programa, ¿Cuál fue dicho impacto?

Las Oficinas de los Prestatarios/Ejecutores tuvieron una participación adecuada, de tal manera que se obtuvieron los aportes mencionados para la formulación de las etapas siguientes del Programa.

L. ¿Cuáles fueron las principales lecciones aprendidas con respecto al desempeño del Prestatario/Ejecutor que podrían ser importantes para la preparación, análisis, negociación y ejecución de otros préstamos sectoriales?

Se considera que las oficinas de los Prestatarios/Ejecutores deben tener una relación de coordinación directa con la Oficina responsable de implementar las Reformas.

M. Existen comentarios o recomendaciones adicionales con respecto al programa o al Banco que deberían mencionarse y/o tomarse en cuenta en futuros programas?

Se recomendó aumentar los esfuerzos por parte de las instituciones involucradas en el programa, para agilizar el proceso de consulta y así lograr una acelerada contratación de los servicios de consultoría. Se menciona la necesidad de ampliar los recursos, y se enfatiza en la importancia de mantener y fortalecer el esquema institucional de alto nivel para la coordinación y ejecución del programa.

ADUANAS

Se recomendó prolongar la asistencia técnica internacional para dar continuidad ante el cambio de gobierno y para fortalecer el equipo nacional. Además se recomendó suprimir los objetivos relativos a la carrera aduanera, por estar fuera de la competencia de la DGA.

SECTOR ELECTRICIDAD

Se recomienda realizar una reforma mas integral del sector, que comprenda la reestructuración empresarial vertical y horizontal del IRHE y la incorporación del sector privado, a fin de incrementar la eficiencia operativa, administrativa, técnica y financiera del sector, la cual en la actualidad se encuentra en el proceso de implementación.

Fortalecer los mecanismos de coordinación inter-institucionales, que permitan el logro del objetivo de reforma antes planteado.

SECTOR TELECOMUNICACIONES

Se consideró retomar las recomendaciones realizadas en los estudios sectoriales para planificar un esquema adecuado de implantación de las mismas.

SECTOR AGUA Y ALCANTARILLADO

Con respecto al programa, se consideró que el producto del mismo es un valioso aporte para seguir trabajando la política sectorial en el sector de agua, el cual es un sector que se encuentra limitado en la adecuación de la información, por lo cual una vez concluido el Programa y sabiendo que no se obtuvo un resultado concreto en el fortalecimiento institucional el gobierno decidió realizar una

política de Reforma Sectorial, para lo cual se apoya en la experiencia obtenida de este programa y con la cooperación de los organismos internacionales.

SECTOR PORTUARIO

En su momento se recomendó revisar y adecuar las propuestas de concesión de los Servicios de Operación de los Puertos para someterlos al Comité Ejecutivo; además un Plan de Indemnización para el retiro de los empleados portuarios.

I OBJETIVOS DEL PROYECTO

A. Aunque en esta etapa del proyecto pueda ser difícil evaluar a cabalidad los resultados del proyecto, sírvase indicar cuáles son los objetivos que en su opinión se han logrado, y en qué medida.

B. En su opinión, ¿hay algunos objetivos que no tengan ninguna posibilidad de ser logrados? En caso afirmativo, ¿Por qué?

Ninguno.

II DISEÑO Y EJECUCION DEL PROYECTO

OPINION RESPECTO AL DISEÑO, ANALISIS E IMPLANTACION DE LA OPERACIÓN Y DE LOS SERVICIOS BRINDADOS POR EL BANCO

A. Cual fue el efecto inmediato generado por los cambios y medidas de políticas que se incluyeron en el programa?

SECTOR TELECOMUNICACIONES

La aplicación de las políticas relacionadas con el programa de reforma del sector telecomunicaciones generaron los resultados esperados, canalizando la inversión privada en la modernización de las telecomunicaciones, las cuales juegan un papel importante en el desarrollo de los diferentes sectores de la economía.

La reestructuración del Instituto Nacional de Telecomunicaciones se realizó de acuerdo a las disposiciones establecidas en el Decreto Ley N°5 de 9 de febrero de 1995, “Por la cual se Reestructuró el Instituto Nacional de Telecomunicaciones”, transformándose en la sociedad Anónima INTEL, S., A, y se autorizó la venta del 49% de las acciones, reteniendo el Estado 49% y otorgando a los empleados del INTEL el 2% restante.

El Estado le otorgó por 20 años el derecho para la prestación de los servicios de telecomunicaciones, que comprenden los servicios de telefonía local, larga distancia nacional e

internacional y para la Banda B de telefonía celular, a la Empresa Cables & Wireless Panamá, S.A., a través de Contrato de Concesión fechado 29 de mayo de 1997.

La venta del 49% de las acciones del INTEL, S.A., generó al Estado un ingreso de B/.652 millones de dólares que pasó a formar parte del capital del fondo Fiduciario de Desarrollo.

SECTOR ELECTRICO

El efecto inmediato generado por las políticas relacionadas con el sector eléctrico se dio Con la reestructuración del instituto de Recursos Hidráulicos y Electrificación (IRHE) y posterior venta de parte de las acciones al sector privado.

La reestructuración del IRHE se realizó de acuerdo a lo establecido en la Resolución N°266 de 27 de noviembre de 1997, constituyéndose en (8) sociedades anónimas para la prestación de los servicios de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, en cumplimiento a lo establecido en la Ley 6 de 3 de febrero de 1997.

Posteriormente, mediante la Resolución de Gabinete N°68 de 20 de abril de 1998, el ejecutivo declaró la venta de acciones de las empresas de generación y distribución de la siguiente manera:

- De las empresas de distribución el 51% de la totalidad de las acciones emitidas
- De las empresas de generación térmica el 51% de las acciones y las empresas de generación hidroeléctrica 49% de las acciones.

El Estado percibió por la venta de la totalidad de las acciones el monto de B/603.27 millones.

SECTOR AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO SANITARIO

A través de la Gaceta oficial N°23201 de 11 de enero de 1997, se promulga el Decreto Ley 2 de 7 de enero de 1997, “Por la cual se dicta el marco Regulatorio e Institucional para la Prestación de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario”.

Mediante la Resolución de Gabinete N°3 de 16 de enero de 1998 se declara la modalidad de participación del sector privado en la provisión de los servicios públicos de abastecimiento de agua potable y alcantarillado sanitario en las provincias de Panamá y Colón y se expide y adopta el pacto social y los estatutos de la sociedad anónima denominada IDAAN METRO, S.A. Posteriormente tomando en cuenta estudios realizados al sector se tomó la decisión de cambiar el modelo de la sociedad anónima al de concesión a largo plazo, por lo cual se emite la Resolución de Gabinete N°88 de 29 de mayo de 1998 a través de la cual se declara la Concesión a largo plazo la modalidad de participación.

El proceso de licitación para la concesión se inicia con el llamado de precalificación el 19 de junio de 1998. Producto de la evaluación de las 10 solicitudes de precalificación presentadas se seleccionaron seis (6) empresas. Debido a manifestaciones populares en contra del proceso de privatización de este servicio el Gobierno Nacional decidió suspender el proceso de licitación en diciembre de 1998, lo cual se oficializó a través de la Resolución CIPSP/IDAAN N° 99 del 1° de julio de 1999.

Producto de esta decisión se imposibilitó el cumplimiento de las condicionalidades establecidas para el desembolso del IV Tramo del Préstamo. A través de nota UTPP-EP-N-N°111 de 12 de abril de 2000, el Ministro de Economía y Finanzas solicita al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) la cancelación del monto por desembolsar que ascendía a US\$24,090,000. 00.

ENTE REGULADOR DE LOS SERVICIOS PUBLICOS

Mediante la Ley N°26 de 29 de enero de 1996, se crea el Ente Regulador de los Servicios Públicos, quien entre otras funciones ejerce la regulación, el control, la supervisión y fiscalización de los servicios públicos de electricidad, telecomunicaciones y agua y alcantarillado.

A través del Decreto N° 26 de 24 de junio de 1996 el Organo Ejecutivo efectúa el nombramiento de los tres directores del ERSP, quienes fueron ratificados por el Organo Legislativo.

B. De que manera las medidas políticas que se incluyeron en el programa contribuyeron al logro de los objetivos.

SECTOR TELECOMUNICACIONES Y SECTOR ELECTRICO y ENTE REGULADOR DE LOS SERVICIOS PUBLICOS

Se logro las metas en un 100%

SECTOR DE AGUA Y ALCANTARILLADO

La implementación de las medidas políticas contempladas en el programa no pudieron ser ejecutadas, debido a resistencia de la población en la privatización de los servicios de agua y alcantarillado.

C Fue adecuado el contenido de los plazos, la secuencia y la combinación de las medidas políticas del programa para alcanzar los objetivos del mismo. Si no fue así, por que?

En el caso de los sectores de telecomunicaciones, electricidad y ERSP, los tiempos resultaron adecuados. En el caso del sector de agua y alcantarillado, los estudios realizados indicaron la necesidad de cambiar la modalidad inicialmente seleccionada, lo que trajo retraso, debido al cambio además de las reacciones populares que obligaron a detener el proceso.

D El conjunto de políticas incluidas en el programa tomó en cuenta las realidades sociales y económicas del país? Si no fue así explique.

Se considera que el conjunto de políticas incluidas en el programa tomó en cuenta las realidades del país, ya que estas medidas sirvieron para evaluar la situación de las empresas y tomar las decisiones conducentes al logro de los objetivos.

E Qué aspectos en la ejecución del programa contribuyeron en mayor medida a los éxitos/fracasos del programa?

Entre los aspectos más importantes que determinaron el éxito del programa en general se debió a la organización y planificación de la estrategia de implementación.

**F Surgieron problemas significativos durante la ejecución del programa?
Si así fueron cuales fueron y que medidas se tomaron para resolverlos.**

Durante la ejecución del programa se tuvo problemas para el cumplimiento de las metas establecidas para el sector de agua y saneamiento, por lo que el último tramo del préstamo debió ser cancelado, al no poderse cumplir.

G Cuan bien se desempeño el Banco durante el análisis, negociación y ejecución del programa? ´ Por ejemplo, demostró eficacia para asistir al prestatario en la generación de opciones de políticas y en la evaluación de propuestas de acción? Fue interlocutor efectivo con el organismo ejecutor y entre las instituciones o entidades que participaron en el programa? Fue eficaz y rápido en la toma de decisiones?

La participación del banco fue efectiva durante las diferentes etapas del programa desde la formulación, negociación e implementación del programa.

H Si la relación entre el banco y el organismo ejecutor tuvo algún impacto importante sobre el resultado del programa, cual fue dicho impacto?

La participación del Banco fue adecuada, lo cual permitió obtener los efectos y logros señalados.

I Con respecto al desempeño del Banco en esta operación, se ha aprendido lecciones que podrían ser relevantes para futuros préstamos sectoriales? Explique.

La cooperación del Banco en la preparación del programa fue fundamental en la buena ejecución del mismo.

J Cuáles son las principales lecciones aprendidas con respecto al desempeño del Prestatario /Ejecutor que podrían ser importantes para la preparación, análisis, negociación y ejecución de otros préstamos sectoriales.

La correcta comunicación entre Prestatario/Ejecutores permitió la eficiente implementación del programa.

K Existen comentarios o recomendaciones adicionales con respecto al programa o al Banco que deberían mencionarse y/o tomarse en cuenta en futuros programas.

No existen comentarios adicionales.

Parte Tres - Datos Básicos

A DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO

	Original	Actual
<u>Fechas del proyecto (mes/año)</u>		
Fecha de inclusión en el inventario de proyectos		
Fecha del Perfil II o de la solicitud de préstamo		
Fecha de la Misión de Análisis		
Fecha de aprobación por el Comité de Préstamos		
Fecha de aprobación por el Directorio	Ago/ 92	Ago/92
Fecha de vigencia del contrato	Ago/92	Ago/92
Fecha de cumplimiento de las condiciones previas	Ene/93	Ene / 93
Calendario de inversiones		
Fecha de inicio		
Fecha de terminación		
Calendario de desembolsos		
Primer desembolso		
Último desembolso	Ago / 96	Mar /02
Fecha de inicio físico de las obras		
Fecha del compromiso de préstamo		
Fecha (s) de cancelación (es)		

Revisión de medio término

Fecha de revisión de medio término	
Fecha en que el prestatario debe presentar su evaluación ex post	
Fecha en que el Banco debe presentar su evaluación ex post	N/A

Resumen de Datos sobre Costos

Monto total del financiamiento del BID	\$	9,430	\$	9,009	
Financiamiento del BID como % del costo total		76.0	%	70.7	%
Costo total del proyecto	\$	12,400	\$	12,743	
Inversión acumulativa a Dic / 99	\$		\$		
Monto requerido para terminar el proyecto			\$		

B COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO (montos expresados en miles de US\$)

1. Costo del proyecto y fuente de financiamiento

Categoría de inversión	Original				Actual			
	BID	Prestatario	Otro	Total	BID	Prestatario	Otro	Total
1.Telecomunicaciones	3,560	550	--	4,110	1,130	1,195	-----	2,325
2.Puertos	932	124		1,056	454	322		776
3.Electricidad	2,579	156		2,735	3,507	419		3,888
4.Aduanas	1,188	230		1,418	1,279	223		1,502
5.Imprevistos	802	107		909	---	---		---
6.Fortalecimiento					1,181	212		1,331
7.Honorario PNUD	248			248	248			248
8.Honorario UNCTAD	27			27	58			58
9.Ente Regulador			-----		1,531		-----	1210
10.UTCPE			1,803	1,803			1,362	1,362
11.F.I.V.	42		-----	42			-----	42

TOTAL	9,430	1,167	1,803	12,400	9,009	2,371	1,362	12,742
--------------	--------------	--------------	--------------	---------------	--------------	--------------	--------------	---------------

2. Calendario de inversiones (miles de US\$)

Años	Original			Actual		
	BID	Prestatario	Otro	BID	Prestatario	Otro
Año 93			----	2,353	----	----
Año 94			----	1,797	----	----
Año 95			----	1,199		----
Año 96			----	1,073		----
Año 97			----	816		----
Año 98	----	----	----	86		----
Año 99	----	----	----	551		----
Año 00	----	----	----	64		----
Año 01	----	----	----	800		----
Año 02	----	----	----	270		----
Año 11	----	----	----			----
Año 17	----	----			----	
TOTAL	9,430			9,009		

C. DATOS DEL PRESTAMO

<div> <div></div> <div>Monto original del Préstamo</div> </div>	\$ 9,430,000
<div> <div></div> <div>Monto desembolsado</div> </div>	\$ 9,009,000
<div> <div></div> <div>Monto cancelado</div> </div>	\$ 421,000
<div> <div></div> <div>Primer desembolso</div> </div>	
<div> <div></div> <div>Fecha original (m/a)</div> </div>	/
<div> <div></div> <div>Fecha efectiva (m/a)</div> </div>	/
<div> <div></div> <div>Ultimo desembolso</div> </div>	
<div> <div></div> <div>Fecha original (m/a)</div> </div>	Ago / 96
<div> <div></div> <div>Fecha efectiva (m/a)</div> </div>	Mar / 02

PANAMA

Programa de Reforma de Empresas Públicas 690/OC-PN (PN-0035)

Informe de Terminación de Proyecto (PCR)

Ayuda Memoria

Comité de Revisión Gerencial (CRG) 15 de marzo de 2004

I. PARTICIPANTES

Asistieron a la reunión de Comité, Marcelo Antinori (RE2/FI2) quien lo presidió; Carlos Trujillo (RE2/FI2); Sandra Bartels (RE2/RE2); John Hastings (RE2/RE2), Alberto Gómez (RE2/RE2) y Maria Fernanda Mariel (RE2/FI2), quien actuó como secretario. A través de videoconferencia, estuvieron presentes Miguel Mann (COF/CPN) y Jeremy Gould (COF/CPN). Además, se recibieron comentarios escritos por parte de RE2/EN2 y ROS/PMP.

II. CONCLUSIONES

El CRG revisó el borrador del Informe de Terminación de Proyecto y recomendó que en el mismo se incluyeran las recomendaciones descritas más adelante.

III. TEMAS TRATADOS Y RECOMENDACIONES

Durante la reunión se discutieron los siguientes temas:

- El CRG señaló la importancia de hacer una distinción de las distintas etapas del proyecto en el documento, para lo cual sugirió ampliar la introducción del PCR describiendo en más detalle cada una de las tres etapas en las cuales se desarrollo la Cooperación Técnica. El CRG discutió el tema del “timing” en la aprobación y ejecución del proyecto y recomendó describir lo que ocurrió en cada una de las etapas en relación a la eficacia, contrataciones y desembolsos, dando mayor relevancia a lo actuado en el período posterior a la cancelación del sectorial PREP (PN0018). Asimismo, sugirió incluir este tema dentro de las lecciones aprendidas.
- El CRG discutió la importancia que implica para el Banco el mantener una Cooperación Técnica en la Representación que permita adaptarse a los cambios de los gobiernos de los países y recomendó incluir esto una lección aprendida.
- Acerca de los indicadores del proyecto, el CRG solicitó ampliar en el documento la afirmación que indicaba que los mismos eran aparentemente excesivos.

IV. REVISIÓN DEL INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

El CRG recomendó que COF/CPN y RE2/FI2 revisen el PCR, incluyendo las recomendaciones antes indicadas, y que lo presenten a la Gerencia para su aprobación final.

Original Firmado

Marcelo Antinori, RE2/FI2
Presidente del CRG

Original Fimado

Maria Fernanda Mariel, RE2/FI2
Secretario