

## INFORME FINAL DEL EJECUTOR

<b>Nombre del Proyecto:</b> Programa de Fortalecimiento del Marco Regulatorio y de Concesiones para operaciones de Pequeñas y Medianas Empresas de Autobuses en Panamá		
<b>No. del proyecto:</b> ATN-MT-7333-PN (TC-99-11-19-5)		
<b>Agencia Ejecutora:</b> Autoridad de Tránsito y Transporte Terrestre (ATTT)		
<b>Monto Aprobado:</b> FOMIN:	US\$ 700.000	Contrapartida: US\$ 467.000
<b>Monto cancelado del FOMIN:</b> US\$ 142.730,58		
<b>Monto desembolsado: FOMIN:</b> US\$ 557.269,42 a fin de mayo de 2006. Contrapartida: US\$ 231.556,74 (en efectivo por consultorías realizadas) y US\$ 293.605 en especie. Total desembolso Contrapartida Local: US\$ 525.161,74		
<b>Fecha de Aprobación:</b> 11-04-2001		
<b>Fecha del Informe:</b> 10-05-2006		
<b>Nombre del Responsable:</b> Arturo González – Coordinador de la Unidad Ejecutora		

### RESUMEN EJECUTIVO

#### *Principales logros:*

- *Se obtuvo la totalidad de los productos esperados de las consultorías*
- *Los resultados obtenidos permiten visualizar una alta probabilidad de lograr impactos futuros*
- *La capacitación de personal de la ATTT permite mejorar la formación de sus recursos humanos, tanto técnicos, como profesionales y administrativos.*
- *Se han confeccionado los proyectos de marco regulatorio y reglamentario para el transporte urbano masivo de pasajeros en autobuses.*
- *Se ha diseñado una serie de indicadores y parámetros ambientales para incluirlos como requisitos para el otorgamiento de licencias de concesiones de rutas del servicio de transporte urbano de pasajeros.*
- *Se han elaborado los pliegos para el llamado a licitación para la construcción en el área metropolitana de la ciudad e Panamá, de vías selectivas y exclusivas para la circulación de los buses de transporte urbano.*
- *Se ha diseñado un modelo de administración privada de todo el nuevo sistema de transporte urbano de pasajeros en buses, incluyendo la construcción vial, el cobro de las tarifas, la administración del fondo fiduciario correspondiente y el mecanismo de repago de las inversiones.*

## I. ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

- 1.1 Análisis de indicadores de producto (outputs).** Registre los logros alcanzados en cada uno de los componentes del proyecto usando los mismos indicadores de producto (*outputs*) del Marco Lógico. Compare los productos logrados y los planeados, utilizando un Cuadro comparativo donde se puede contrastar lo esperado con lo alcanzado y las desviaciones ocurridas. Si existe una diferencia significativa entre lo logrado y lo planeado en cada uno de los componentes, describa brevemente los factores responsables de la diferencia.

Productos esperados	Productos logrados	Desviaciones
Componente 1- Fortalecimiento Institucional de la ATTT	Informe 2 – Marco Legal e Institucional Seminarios 2 y 4 Informe 3 – Gestión del Sistema de Negociación Diseño del Plan de Capacitación continua de la ATTT	No se registraron desviaciones
Componente 2. Diseño del marco regulatorio y jurídico	Informe 1 – Diseño Conceptual del Régimen Tarifario Informe 2 – Marco Legal e Institucional Informe 3 – Gestión del Sistema de Negociación, Integración y Concesión de la Red Integrada. Informe 4 – Parámetros de Operación / Reglamentos sobre las emisiones Atmosférica y Tecnologías de Eficiencia Energética y Limpia Informe 5 – Identificación de Alternativas (Agrupaciones de rutas) del sistema de concesiones (secundarias) Seminarios 1 y 3	No se registraron desviaciones
Componente 3 Normas ambientales para las nuevas flotillas de autobuses	Informe 4 – Parámetros de Operación / Reglamento sobre las emisiones Atmosférica y Tecnologías de Eficiencia Energética y Limpia Seminario 7	No se registraron desviaciones
Componente 4. Evaluación y promoción de la participación privada en el proceso de reestructuración del sector de autobuses	Informe 8 – Evaluación Económica y Financiera de las Alternativas del sistema de Concesiones Seminarios 5,6,8.	Se eliminaron los seminarios 9, 10, 11 y 12 a cambio de incluir el Estudio de Demanda para el Transporte Masivo
Componente 5. Diseño y Aplicación del proceso de licitación	Informe 6 – Estudio de Demanda Informe 7 – Agrupación Definitiva de Rutas y Propuesta de Modernización Gradual Informe Final	Se agregó el Estudio de Demanda y se eliminó el seminario 13

- 1.2 Análisis de indicadores de efectos (outcomes).** Registre los indicadores del logro del Objetivo de Desarrollo (nivel de Propósito en el Marco Lógico u outcomes) usando los mismos indicadores de efecto (outcomes) del Marco Lógico. Compare los indicadores de los efectos logrados y planeados. Indique si los beneficios del proyecto fueron recibidos por los beneficiarios meta del proyecto. Si existe una diferencia significativa entre los efectos esperados (incluyendo los beneficiarios), explique brevemente los factores responsables de la diferencia.

### **Indicador del logro del Objetivo:**

*Todas las actividades previstas en el Marco Lógico del proyecto se ejecutaron satisfactoriamente, considerando los desfases producto del atraso en la ejecución debido a limitaciones de orden administrativo y organizacional al inicio de la ejecución y problemas administrativos en la contratación de la firma consultora Pablo Bocarejo y Asociados. Los beneficios del proyecto en esta primera etapa de la modernización del sistema de transporte aún no han sido recibidos por los beneficiarios (empresas transportistas y usuarios del servicio) debido a que los sistemas y normas legales diseñadas deben de tener una continuidad en su aceptabilidad para aprobarlas legalmente e implementarlas en una segunda etapa.*

**1.3. Identificación de los futuros impactos.** Considerando los productos (*outputs*) y los efectos (*outcomes*) que fueron obtenidos, identifique los futuros impactos que se espera obtener como resultado de la ejecución del proyecto, utilizando, entre otros, los indicadores de impacto (a nivel de Fin en el Marco Lógico).

*Los futuros impactos que se esperan obtener surgirán de la adopción de un sistema de transporte masivo en conjunto con el de transporte colectivo. Esos impactos serán: reducción en los tiempos promedio de viajes, disminución de la edad promedio de la flota, aumento en la rentabilidad de las empresas operadoras, aumento en la velocidad promedio de circulación, aumento en los aspectos de seguridad y calidad del servicio, reducción en la congestión en la circulación de los vehículos privados, menor contaminación ambiental, ahorros a la economía en general en cuanto a los costos operativos (combustible).*

**1.4. Análisis de los supuestos.** Analice como los factores externos (supuestos en el Marco Lógico) afectaron (positiva o negativamente) los resultados logrados y enumere las condiciones favorables que deben darse para lograr los futuros impactos del proyecto en conformidad a lo indicado arriba.

*Un factor externo negativo que no estaba previsto en los supuestos del marco lógico fue la duplicación c del precio de la gasolina durante la vigencia de este proyecto, lo cual disminuyó la rentabilidad de las empresas transportistas, postergó inversiones de mantenimiento, deteriorando la calidad del servicio, y aumentando la antigüedad promedio de las flotillas.*

*La experiencia exitosa en ciudades de otros países de América Latina, que han adoptado sistemas de transporte urbano masivo de pasajeros en los últimos años, ha contribuido positivamente a desarrollar los estudios que servirán de base al proyecto integral de reforma del sistema de transporte masivo y colectivo de pasajeros, evitando partir de cero en estos estudios. Además, esas*

*experiencias exitosas han influido favorablemente en la opinión en algunas empresas transportistas y la población en general.*

*Las condiciones favorables que deben darse para lograr los futuros impactos del proyecto en conformidad a lo indicado arriba serían:*

- *Asignar a esta área de la ATTT un presupuesto adecuado asignado a las actividades específicas que permitirán dar continuidad y sostenibilidad al programa*
- *Proseguir con la capacitación al personal responsable, en conocimientos y experiencia en la administración, ejecución y evaluación de proyectos que garantice la continuidad con eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades, cumplimiento de metas y alcance de los efectos esperados, y asegurar estabilidad a los equipos técnicos que trabajen en esta área.*

**1.5 Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo.** Teniendo en cuenta los análisis realizados anteriormente, califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (Propósito en el Marco Lógico), utilizando los criterios descritos en el **Anexo 1**

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

La calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo es: **Efectivo.**

## II. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO

**2.1 Elementos para monitoreo y evaluación.** En una escala de 1 a 4 establezca la disponibilidad y calidad de los siguientes elementos que son necesarios para medir el desempeño del proyecto.

1. Análisis de problemas	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	4
2. Estrategia de intervención en respuesta al(los) problema(s) identificados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	4
3. Identificación de efectos ( <i>outcomes</i> ) e impactos esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	3
4. Identificación de productos ( <i>outputs</i> ) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	4
5. Indicadores de efectos ( <i>outcomes</i> ) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	3
6. Indicadores de productos ( <i>outputs</i> ) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	3
7. Línea de base de efectos ( <i>outcomes</i> ) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	4
8. Línea de base de productos ( <i>outputs</i> ) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	4
9. Supuestos de productos a efectos	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	2
10. Definición de responsabilidades para la recolección de información	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	3
11. Plan para la implementación del proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	3
12. Plan de Adquisiciones (contrataciones y compras)	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	3

**2.1.1. Análisis de factores críticos del diseño.** Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño.

- *La base de datos en la ATTT relacionada a todo el sistema de transporte aún está en proceso de actualización*
- *Como aspecto positivo, la firma consultora Pablo Bocarejo & Asoc. fue presentando informes parciales de avance que permitieron la medición del desempeño en el diseño de la propuesta del nuevo sistema de transporte masivo.*
- *Como otro aspecto positivo, ya se dispone de normas legales que han tomado en cuenta las recomendaciones de los estudios realizados*

**2.1.2. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas).** Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto.

*La Unidad Ejecutora del proyecto requirió al Banco incluir una extensión de los estudios, para abarcar – además del sistema colectivo- el sistema de transporte masivo y el estudio de demanda, lo cual se logró mediante una negociación adicional entre el Banco y la firma consultora Pablo Bocarejo & Asoc.*

*Asimismo, se extendió el programa de capacitación a técnicos y funcionarios de la ATTT, incluyendo la participación al Diplomado en Transporte Público, dictado por la Universidad Tecnológica de Panamá.*

**2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas).** Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos.

*El indicador a recomendar sería el número de proyectos de nuevas normas legales que hayan tomado en cuenta aspectos y recomendaciones de los estudios realizados con recursos de la cooperación técnica, sean del Banco o de contrapartida local.*

**2.1.4. Información disponible durante la implementación del proyecto.** En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deberían o deben ser realizadas por el Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	3
2. Recolección de información de línea de base de efectos (outcomes)	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	3
3. Recolección de formación de línea de base de productos (outputs)	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	3
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	3
5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos (outcomes) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	3
6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos (outcomes) e impactos generados por el proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	3

**2.1.5. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación.** Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación.

*El organismo ejecutor (la ATTT) está en proceso de actualización de su base de datos de todo el sistema de transporte público urbano en el área metropolitana. Se está en la etapa de inventariar todo el sistema, para luego establecer un mecanismo periódico de obtención de datos para seguimiento, evaluación y control.*

**2.1.6. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas).** Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto.

- *Identificar los objetivos e indicadores originales del proyecto*
- *Identificar los componentes del proyecto y las actividades de cada componente*
- *Identificar el cronograma de ejecución hasta el último desembolso del proyecto (mayo de 2006).*
- *Analizar el presupuesto asignado y ejecutado del proyecto*
- *Vigilar el cumplimiento del Aporte Local en Efectivo y en Especie y el uso correcto de los recursos del Aporte FOMIN.*
- *Cumplir con los procedimientos de adquisición de bienes y servicios, y selección y contratación de consultores implementados por el BID.*
- *Nombramiento del personal para la administración y ejecución del proyecto*

**2.1.7. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas).** Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos.

*Se recomienda que el indicador para el análisis del avance en la ejecución del proyecto, que se incluye en los informes semestrales de progreso, esté desagregado por componente.*

## **2.2 Factores críticos para la obtención de los productos (outputs)**

**2.2.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos.** Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (outputs) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué.

- *Demora administrativa inicial en la firma del contrato de la consultoría integral del programa, la que empezó a operar recién a los 17 meses de la firma del convenio de esta Cooperación Técnica con el BID.*

- *Las resistencia de los representantes de los transportistas ante la Junta Directiva de la ATTT, que no aceptaron el nivel de exigencia de las nuevas normas que deben regir el sistema de transporte urbano, pues insisten en mantener las normas actuales que son menos estrictas que las recomendadas por el proyecto.*
- *La reorientación de los alcances del estudio integral encargado a la firma consultora Pablo Bocarejo & Asoc., que se demoró la ATTT y el Banco en definirle claramente el contenido de los nuevos requerimientos.*
- *A mitad de la ejecución del proyecto, hubo un cambio en la administración gubernamental, con la asunción del nuevo presidente de la República el 1° de septiembre de 2004, que significó cambios de funcionarios a ciertos niveles de decisión, que modificaron la constitución de la Junta Directiva de la ATTT.*

**2.2.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos.** Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (outputs) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué.

- *El haber otorgado la ejecución de los 5 componentes a una sola firma consultora, simplificó el proceso de coordinación de los estudios correspondientes a cada uno de ellos.*
- *Siempre hubo muy buena comunicación entre el organismos ejecutor (la ATTT) y el Banco, en todo lo relacionado con los aspectos administrativos de la ejecución de la cooperación técnica.*

## **2.3 Factores críticos para la obtención de los efectos (outcomes)**

**2.3.1. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (outcomes).** Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (outcomes) del proyecto y analice por qué.

- *No se alcanzó a dictar el total de 12 seminarios originalmente previstos por al cooperación técnica y además, los que se dictaron tuvieron una duración menor a la prevista (de 20 a 30 horas cada uno), y no se llegó a diseñar el programa de capacitación continua por parte de la firma consultora.*
- *El Consejo Asesor Metropolitano, cuya conformación estaba prevista como un producto de la cooperación técnica, se discontinuó con la asunción de la nueva administración gubernamental a partir de septiembre de 2004.*



- *Los transportistas en la Junta Directiva de la ATTT, no apoyaron la aprobación del nuevo reglamento de concesión de rutas de transporte urbano, que fuera diseñado de acuerdo a las recomendaciones de los estudios de la firma consultora del proyecto.*

### **2.3.2. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (outcomes).**

Describa cuáles fueron, en perspectiva, los principales factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto (outcomes) y analice por qué.

- *Disponibilidad de recursos humanos, equipo y materiales para la ejecución del proyecto.*
- *Disponibilidad de recursos presupuestarios y financieros*
- *Apoyo político de las más altas autoridades tanto de la ATTT como de los demás ministerios y de la Presidencia de la República incluso, en implementar el nuevo sistema integral de transporte urbano.*

## **2.4 Análisis de gestión y lecciones aprendidas**

**2.4.1. Análisis de gestión.** Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el análisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

- *Calidad de la documentación e información. Toda la documentación de contratación o adquisición de bienes y servicios fue preparada con la calidad exigida por el auditor de la Contraloría General de la República, en cuanto a la sustentación, para asegurar el refrendo de la misma.*
- *Práctica de buenas relaciones personales con la administración institucional, con el fin de agilizar la gestión en el trámite de la documentación que sustentaba la ejecución y desembolsos del proyecto.*

**2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos.** Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas hubieran podido tomarse para enfrentar los problemas y aprovechar las oportunidades y explique cómo hubieran debido llevarse a la práctica.

*Se recomienda considerar las medidas descritas en el numeral 2.4.1.*

## 2.5 Calificación de la implementación del proyecto: (satisfactorio)

**2.5.1. Calificación de la implementación del proyecto.** Con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (outputs) obtenidos por el proyecto en forma oportuna, en la cantidad y con la calidad esperadas y a los costos presupuestados, califique la implementación del proyecto, utilizando los criterios descritos en el **Anexo 2**

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

*La calificación de la implementación del proyecto es: Satisfactorio. Los productos esperados del proyecto se lograron casi en su totalidad tanto en la cantidad como en calidad. En algunos casos, el alcance de las consultorías realizadas superaron lo originalmente previsto en algunos componentes. No se considera la máxima calificación de muy satisfactorio pues aún falta implementar todas las nuevas normas legales emanadas de esta cooperación técnica. Además, se ejecutó dentro de las prórrogas concedidas.*

### III. SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

**3.1 Alcance de la sostenibilidad del proyecto.** Defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto.

**3.1.1 Bases para el análisis de sostenibilidad.** En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del FOMIN) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto.

#### Arreglos institucionales / organizacionales y recursos

#### Probabilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	4
2. Marco político, legal y regulatório	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	4
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	3
4. Coordinación inter-organizacional	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	3
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	4
6. Personal idóneo	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	3
7. Interés de los beneficiarios del proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	4
8. Voluntad y capacidad de los beneficiarios para pagar los servicios recibidos	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	3
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	4

**3.1.2 Análisis de causas de raíz que afectan o puedan afectar negativamente la sostenibilidad.** Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos anteriormente pueden no ser sostenibles, y explique por qué.

- *El presupuesto anual permitido a la ATTT es limitado para cubrir las necesidades de inversiones en equipamiento y laboratorios para monitorear al sector transporte.*
- *La permanencia de la resistencia de ciertos transportistas urbanos de pasajeros que no aceptan el nuevo modelo de transporte integral por temor a perder las concesiones que actualmente poseen.*
- *La posible demora en obtener el financiamiento externo necesario para las obras e inversiones de la primera etapa del transporte masivo (US\$ 130 millones para la sistematización de carriles exclusivos en la carretera Transítmica).*

**3.1.3 Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad.** Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos anteriormente pueden ser sostenibles, y explique por qué.

- *Apoyo generalizado de los altos niveles de gobierno y de la Agencia Ejecutora para realizar la ejecución de todo el proceso de modernización del transporte*
- *Preparativos y capacidad organizacional: inminente creación de la Gerencia de Transporte Público Urbano dentro de la ATTT, que centralizará todas las tareas, gestiones y decisiones relacionadas con las obras viales, y ejecución integral del proyecto de modernización del transporte urbano de pasajeros.*
- *Creciente consenso y apoyo por parte de la población a la idea de sustituir el actual sistema obsoleto de transporte público por un proyecto alternativo más eficiente e integral que mejore las condiciones de vida de los habitantes de la ciudad y la calidad y menor duración de los viajes para los usuarios.*

**3.1.4 Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas).** Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica.

- *Se creó una oficina especial para coordinar la ejecución de esta cooperación técnica dentro de la ATTT, y se la dotó de personal adecuado para su buen funcionamiento.*
- *El organismo ejecutor (la ATTT) garantizó el financiamiento de Aporte Local en Efectivo y en Especie en sus presupuestos anuales.*

**3.1.5 Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas).** A partir de su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa que medidas alternativas recomienda tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos.

- *Determinar con mayor precisión el alcance y los productos de las consultorías.*
- *Readecuación oportuna del Alcance y Productos descritos en el marco lógico sobre la base de las conclusiones de la evaluación intermedia de la cooperación técnica.*
- *Estimar con mayor exactitud los términos de referencia de las consultorías de larga duración como fue el caso de este proyecto.*

**3.1.6 Plan de Sostenibilidad.** Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios.

- *Asignar un presupuesto adecuado a la ATTT para dar continuidad a las actividades pendientes en cada componente del proyecto*
- *Asignar el número de personal que se requiere para asegurar la sostenibilidad del proyecto en el mediano y largo plazo.*
- *Crear una base de datos que se actualice permanentemente con información de todo el sistema de transporte público de pasajeros.*
- *Concretar la creación de la Gerencia de Transporte Público Urbano dentro de la ATTT.*
- *Proseguir con la capacitación del personal técnico y profesional en todas las áreas de la ATTT.*
- *Difundir el marco regulatorio de transporte urbano entre los transportistas y otras áreas de gobierno que tengan relación con el transporte (ANAM, Alcaldías dentro del área metropolitana de la ciudad de Panamá, Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Vivienda.*
- *Aprobar por Decreto Ejecutivo el marco legal y regulatorio del sector transporte de buses urbanos de la ciudad e Panamá*

**Calificación de la sostenibilidad del proyecto.** Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años, utilizando los criterios descritos en el **Anexo 3**

(X) **Muy Probable (MP)**      ○ **Probable (P)**      ○ **Poco Probable (PP)**      ○ **Improbable (I)**

La calificación de la sostenibilidad del proyecto se ubica dentro del rango de Muy Probable.

#### IV. DESEMPEÑO DEL BANCO/FOMIN

Esta sección introduce un análisis del desempeño del Banco/FOMIN en áreas relevantes de apoyo al Ejecutor. Esta evaluación servirá para identificar áreas de mejoramiento potencial del desempeño del Banco/FOMIN en el diseño de nuevas operaciones y en el apoyo que proporciona a los Ejecutores durante su ejecución.

**4.1 Desempeño del Banco/FOMIN en áreas críticas.** Evalúe el desempeño del Banco/FOMIN en las siguientes áreas:

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

**4.2 Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas).** Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como su interacción con el Banco/FOMIN resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

- *Creación de una Unidad Ejecutora del Proyecto dentro de la ATTT, independiente del resto de la estructura administrativa del Organismo Ejecutor.*
- *La Unidad Ejecutora estuvo a cargo de un Coordinador que respondió y responde directamente a la Dirección de la ATTT (el Director General).*
- *Se mantuvo estrecha comunicación con personal Especialista del Banco/FOMIN*

**4.3 Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas).** Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, qué sugerencias

hace al Banco/FOMIN para mejorar la estructura, organización y procesos de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto y su interacción con el Banco/FOMIN en futuras operaciones.

- *Que el control de la administración y los recursos del proyecto esté bajo la responsabilidad del personal de la Unidad Ejecutora del Proyecto, tanga el control únicamente de la delegación de la Contraloría General de la República dentro de la ATTT, además de la no objeción del BID.*

**4.4 Calificación del desempeño del Banco/FOMIN.** Teniendo en cuenta la experiencia como Ejecutor, califique el desempeño del Banco/FOMIN durante las fases de diseño e implementación del proyecto, utilizando los criterios descritos en el **Anexo 4**

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

*Considerando la experiencia como Ejecutor, el desempeño del Banco/FOMIN durante las fases de diseño e implementación del proyecto, y utilizando los criterios descritos en el Anexo 4, la calificación del Banco/FOMIN es: **Muy Satisfactorio**.*

## **V. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES**

**5.1** En forma adicional a las lecciones aprendidas ya registradas en las secciones anteriores de este reporte, mencione otras lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles para el diseño y/o la implementación de nuevos proyectos.

*Permitir dentro de las actividades del componente de Fortalecimiento Institucional a la Unidad ejecutora (la ATTT), la compra de equipamiento informático, herramientas e instrumentos de laboratorio para mediciones técnicas en el sistema de transporte público (mediciones ambientales, de peso y dimensiones, etc.).*

## **VI. ACCIONES FUTURAS POR PARTE BENEFICIARIO/EJECUTOR**

**6.1** Enumere las acciones futuras que considere necesarias para garantizar el flujo sostenible de los beneficios del proyecto y que deben ser objeto de seguimiento por parte del Ejecutor y del Banco/FOMIN. Haga referencia a las conclusiones y recomendaciones del Taller de Sostenibilidad y de Terminación del proyecto.

- *Que la ATTT diseñe un Plan de Gestión de la Ejecución integral del nuevo sistema de transporte masivo y colectivo en Panamá, relacionado a la*

*implementación de las acciones que faltan realizar tanto en obras viales, señalización, semaforización, iluminación, como en organización del nuevo sistema de cobranza de la tarifa y de la ingeniería financiera que permitirá el recupero de las inversiones, etc.*

- *Designar personal técnico y profesional que se encargue de dar seguimiento al plan de implementación, determinando una estructura para ello, y definiendo funciones y responsabilidades.*
- *Establecer un presupuesto para la Gerencia de Transporte Público de pasajeros en el área metropolitana de la ciudad de Panamá.*

Dado en la ciudad de Panamá, el 9 de mayo de 2006.

Ing. Arturo González  
Director de Operaciones de la ATTT  
Coordinador de la Unidad Ejecutora  
Cooperación Técnica ATN/MT-7333-PN