



Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del Proyecto: Programa de Inversión y Transformación Corporativa de la Empresa de Transmisión Eléctrica, S.A.

País: PANAMA

Sector/Subsector: Eléctrico

Número de Proyecto: PN-L-1031

Número de Prestamos(s), CT(s): 2024-OC-PN

Fecha del CRG: 3 de diciembre de 2013

Fecha de Aprobación Final del PCR:

PCR Equipo: Autor Principal y Miembros: José Ramón Gómez, Menfis Moreno, Juan Carlos Dugand, José Manuel Ruiz, Haydemar Cova, Jorge L Rodríguez

ETESA: Ing. Fernando A. Marciscano, Ing. Marianela Herrera, Lic. Fernando A. Palm S., Lic. Johanna Jurado, Ing. Jamilette Guerrero, Ing. Argelis Echazábal, Ing. Ruggero Filós, Ing. Hector Pérez, Ing. Carlos del Cid, Lic. Ana Morán, Lic. Mayra Blencowe, Lic. Angela González, Lic. Angélica Castillo

Firmas Contratadas: Eléctricas de Medellín, Construcciones Electromecánicas, Argencobra, Dessau, SOCOIN, Sigla, S.A., Pablo Corredor, IAAG Consultores, S.A., KPMG, Consorcio Electro Istmo, Alberto Zoratti.

Octubre 2014



DEV
DEVELOPMENT EFFECTIVENESS
AND STRATEGIC PLANNING DEPARTMENT



Índice



I. INFORMACIÓN BÁSICA.....	3
II. EL PROYECTO	4
A. CONTEXTO DEL PROYECTO	4
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	5
i. Objetivo(s) del Desarrollo	5
ii. Componentes.....	5
C. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO (SI APLICA)	6
III. RESULTADOS.....	6
A. EFECTOS DIRECTOS.....	7
B. EXTERNALIDADES.....	13
C. PRODUCTOS	15
D. COSTOS DEL PROYECTO.....	16
IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	16
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS	16
B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA.....	17
C. DESEMPEÑO DEL BANCO	18
V. SOSTENIBILIDAD	18
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS	18
B. RIESGOS POTENCIALES.....	18
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL	18
VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	19
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS.....	19
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN Ex-POST	19
VII. LECCIONES APRENDIDAS	19





I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)							
NO. PROYECTO: PN-L-1031	TITULO: Programa de Inversión y Transformación Corporativa						
Prestatario: República de Panamá Agencia ejecutora (AE): Empresa de Transmisión Eléctrica, S.A.	Fecha aprobación Directorio: 08 de octubre de 2008 Fecha efectividad contrato préstamo: 16 de diciembre de 2008						
Prestamos(s): 2024-OC-PN Sector: Energía/Eléctrico	Fecha elegibilidad primer desembolso: 24 de junio de 2009						
Instrumento de préstamo: Inversión – Proyectos Específicos	<u>Meses en ejecución</u> * desde aprobación: 63 * desde efectividad del contrato: 60						
	<u>Períodos de desembolso</u> Fecha original desembolso final: 16 de julio de 2013 Fecha actual desembolso final: 15 de diciembre de 2013 Extensión acumulativa (meses): 5 Extensión especial (meses): 5						
	<u>Monto préstamo(s)</u> * Monto original: 12,500,000 * Monto actual: 12,500,000 * Pari Passu (si aplica): 50%						
	<u>Desembolsos</u> Monto a la fecha: 90.0 (%)						
	<u>Costo Total del Proyecto</u> (Estimado Original): \$25,000,000						
	<u>Redireccionamiento</u> Este proyecto: - recibió fondos de otro proyecto? [] - Envío fondos a otro proyecto? [] - N/A [X]						
	<table border="1"><thead><tr><th>De/Para No. Proyecto</th><th>Para No. Sub-préstamo</th><th>Monto</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>	De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto			
De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto					
Reducción de Pobreza (PTI): Equidad Social (SEQ): Clasificación ambiental: A, B, o C	* Monto actual (ajustado para redireccionamiento) NO NO						
	<u>En estado de "Alerta"</u> Está el proyecto "en alerta" por PAIS: No De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS): Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica):						

Resumen de la Clasificación de Desempeño				
OD	<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (S)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
PI	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SO	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)



II. El Proyecto

a. Contexto del Proyecto

En la actualidad la estructura del sector eléctrico panameño concurren tanto el sector público, como el privado, en un ambiente de competencia para proveer el servicio público de electricidad. Derivado de la Ley N°6 de 1997, las actividades de generación, transmisión y distribución fueron separadas. Tanto en el sector de generación, como en el de distribución, se introdujo la participación privada mayoritaria en todas las empresas que fueron creadas a partir de la empresa integrada perteneciente al Gobierno de Panamá. En el sector de transmisión se creó la empresa estatal de transmisión eléctrica, Empresa de Transmisión Eléctrica, S.A. (ETESA), quien tiene la responsabilidad por la expansión y operación del sistema de transmisión, así como la operación del mercado de energía. ETESA se creó como una Sociedad Anónima con capital 100% Estatal.

Hasta mediados del 2011, ETESA formaba parte del Balance Fiscal del Sector Público No Financiero (SPNF) y contaba con la Garantía Soberana del estado Panameño. A partir de esta fecha, ETESA debe recurrir a buscar fuentes de financiamiento sin garantía soberana, por lo que debe cumplir con lineamientos del Fondo Monetario Internacional básicamente en las siguientes áreas: Independencia Financiera, Estructura de Gobierno, Condiciones Financieras y de Sostenibilidad, Riegos Fiscales y Junta Directiva.

Fueron excluidas las empresas que generan sus propios ingresos, por tanto no dependen del presupuesto y no se incluyen como parte de la deuda del Gobierno de Panamá (GoP), por tanto deben salir a conseguir sus recursos sin aval, tienen tratamiento de empresa privada.

El gobierno anterior tuvo que ajustar en siete (7) ocasiones la Ley de Responsabilidad Social Fiscal (LRSF o Ley 34 de 2008), además de sacar del balance general del SPNF a entidades como la Empresa Nacional de Autopistas, el Aeropuerto de Tocumen y Empresa de Transmisión Eléctrica (ETESA).

Una de las reformas más destacadas fue la autorización para el año 2011 de una reforma a la LRSF para aumentar el tope de déficit del SPNF hasta aproximadamente \$2,097 millones durante los años 2011, 2012 y 2013.

ETESA dentro la Ley 6 de 1997, tiene la obligación de ejecutar el Plan de Expansión de la Red de Transmisión Nacional, para lo cual la Tarifa de Transmisión que aprueba la Autoridad de los Servicios Públicos (ASEP) y que pagan los Agentes, provee los ingresos, sin embargo el trámite de contrataciones así como las aprobaciones para el desembolsos de los mismos se rige por la Ley 22 de Contrataciones y por las mismas aprobaciones que el resto de las instituciones del gobierno. ETESA cuenta con una Junta Directiva de cinco miembros que nombra el Órgano Ejecutivo, y de una estructura organizacional encabezada por el Gerente General que es nombrado por la Junta Directiva.

En el periodo comprendido entre octubre 2007 a septiembre de 2008 se realizaron misiones de identificación, exploratorias y de orientación entre los representantes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y ETESA, con el propósito de establecer los bases para una operación de crédito para financiar el Programa de Inversión (2009 – 2012) y la Transformación Corporativa de ETESA.

Dentro del programa de Préstamo con el BID, se incluye un Programa de Inversión y un Programa de Transformación Corporativa para ETESA, que busca apoyar la ejecución de proyectos de infraestructura para cumplir con el Plan de Expansión de la Red de Transmisión de energía en Panamá, como el proceso de Transformación Corporativa que logre el aseguramiento



de la sostenibilidad, suficiencia, confiabilidad y calidad de los servicios de transmisión.

b. Descripción del Proyecto

i. Objetivo(s) del Desarrollo

El programa tiene como objetivo asegurar la suficiencia, confiabilidad y calidad de los servicios de transmisión eléctrica y contribuir en el desarrollo sostenible y eficiente del sector eléctrico de Panamá. Específicamente, mediante la primera etapa se financiarán obras de infraestructura de transmisión eléctrica así como se apoyará en el proceso de transformación corporativa de la ETESA.

ii. Componentes

Componente 1 – Inversiones en la red de transmisión eléctrica

Proyecto Colón Fase II: Este proyecto consiste en una Línea de Transmisión Eléctrica 230-Kilovoltios (kV) Santa Rita- Panamá 2, dividida en dos tramos, Santa Rita – Chagres, 27 Kilómetros (km) y Chagres – Panamá II (21 km), y la ampliación de la subestación Santa Rita y la Subestación Panamá II. El proyecto responde a la necesidad de reforzar la red de transmisión para incrementar la capacidad de transmisión desde Colón a Panamá que será necesaria para evacuar la energía de las nuevas plantas de generación que se construyen en la actualidad en la Zona de Colón y que tienen una capacidad de 275 MW; los refuerzos de este proyecto permitirán incrementar la capacidad de transferencia necesaria en este corredor.

Proyecto Guasquitas – Changuinola: Este proyecto consiste en la ampliación de un segundo Circuito Guasquitas-Changuinola 230kV, que incluye la adición de un circuito a la línea de 230 kV Fortuna – Changuinola, así como las ampliaciones respectivas de bahías de recepción e interruptores en las subestaciones Guasquitas y Changuinola. Esta ampliación es requerida para satisfacer criterios básicos de confiabilidad de los sistemas especificados en el Reglamento de Transmisión, y específicamente el refuerzo permitirá evacuar generación adicional de los desarrollos de generación hidroeléctrica en curso en la zona de Changuinola.

Componente 2 – Actividades de transformación corporativa

La primera etapa del Programa apoyará a ETESA a superar los retos relacionados con su gestión corporativa. La primera etapa financiará la definición y adopción del Plan de Acción de transformación corporativa y su implementación.



EMPRESA DE TRANSMISIÓN ELÉCTRICA, S. A. (ETESA)
PROGRAMA DE INVERSIÓN Y TRANSFORMACIÓN CORPORATIVA
 Préstamo PN-L1031
PLAN GENERAL DE ADQUISICIONES (Julio 2008)

No. Ref.	Adquisición por Categoría	Costo Estimado en miles de US \$	Método de Adquisición	Tipo de Adquisición	Revisión (Ex ante o Ex post)	BID	ENEE	Precalif.	Publicación AEA	Terminación Contrato
1	Firmas de Supervisión	1,307	SBCC	Consultoría	Ex - ante	50	50	NO	1er., 2do. y 3er. Trimestre 2009 (*)	1er. Trimestre 2012
2	Apoyo Implementación Plan de Acción Transformación Corporativa	100	SCI	Consultoría	Ex - ante	50	50	NO	1er. Trimestre 2009	3er. Trimestre 2010
3	Proyecto Colón Fase II, Licitación 1: L.T. Santa Rita – Chagres y L.T. Chagres – Panamá II	6,822	LPI	Bienes y Obras Conexas	Ex - ante	50	50	NO	1er. Trimestre 2010	4er. Trimestre 2011
4	Proyecto Colón Fase II, Licitación 2: Ampliación S.E. Santa Rita y Ampliación S.E. Panamá II	4,025	LPI	Bienes y Obras Conexas	Ex - ante	50	50	NO	4to. Trimestre 2009	3er. Trimestre 2010
5	Proyecto Guasquitas - Changuinola, Licitación 1: Segundo Circuito L.T. Guasquitas - Changuinola	4,446	LPI	Bienes y Obras Conexas	Ex - ante	50	50	NO	1er. Trimestre 2010	4er. Trimestre 2011
6	Proyecto Guasquitas - Changuinola, Licitación 2: Ampliación S.E. Guasquitas y Changuinola	3,382	LPI	Bienes y Obras Conexas	Ex - ante	50	50	NO	1er. Trimestre 2010	3er. Trimestre 2011

(*) El anuncio se hará según la obra a supervisar.

LPI: Licitación Pública Internacional
 SCI: Selección Consultor Individual
 SBCC: Selección Basada en la Calidad y el Costo
 SBC: Selección Basada en la Calidad

c. Revisión de la Calidad del Diseño (si aplica)

Se considera que el calidad del Diseño del Programa es Muy Satisfactorio dado que las actividades y alcances establecidos al inicio del mismo, desarrollan el objetivo planteado para este programa, que corresponde a asegurar la suficiencia, confiabilidad y calidad de los servicios de transmisión eléctrica y contribuir en el desarrollo sostenible y eficiente del sector eléctrico de Panamá, el cual es base para el crecimiento de Panamá y por consiguiente la mejora en la calidad de vida de la población.

El Programa considera dos componentes principales relacionadas con inversiones en la red de transmisión eléctrica y la transformación corporativa de ETESA, para las cuales se preparó la matriz de riesgos correspondiente y que fue aprobada por el BID.

Sin embargo, en la ejecución del Programa se presentaron dificultades internas y externas, que se analizan en este documento, que dificultaron el logro de los resultados esperados y se considera no podían identificarse al efectuar el diseño del Programa.

Revisión de la Calidad del Diseño

☒ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Plenamente Satisfactorio (PS) ☐ Menos que Satisfactorio (MS) ☐ Insatisfactorio (I)

III. Resultados



EMPRESA DE TRANSMISIÓN ELÉCTRICA, S.A. (ETESA)
PROGRAMA DE INVERSIÓN Y TRANSFORMACIÓN CORPORATIVA
Fristame N°3024-OC-FV
PLAN GENERAL DE ADQUISICIONES

No. Ref.	Adquisición por Categoría	Costo Estimado en miles de US \$	Método de Adquisición	Tipo de Adquisición	Revisión (Ex ante o Ex post)	BID	ETESA	Precalif.	Publicación AEA	Terminación Contrato	Estatus
1	Firmas de Supervisión	2,362	SBCC	Consultoría	Ex - ante	50	50	SI	1er. Trimestre 2010	Diciembre 2013	Contrato 68-2011 adjudicado a DESSAU, Finalizado
2	Apoyo Implementación Plan de Acción Transformación Corporativa	100	SCI	Consultoría	Ex - ante	50	50	NO	1er. Trimestre 2009	2do. Trimestre 2011	Contrato GG-06-2011. Finalizado
2.1.	Consultoría para la revisión del proceso de implementación de prácticas de Gobierno Corporativo	34,301	CD	Consultoría	Ex - ante	50	50	NO	N/A	1er. Trimestre 2012	Adjudicado a IAAO Corporate Contrato 05-2012, Finalizado
2.2	Actualización de Proyecciones Financieras	8,000	CD	Consultoría	Ex - ante	50	50	NO	N/A	2do. Trimestre 2012	Adjudicado a Alberto Zoratti, Finalizado
2.3	Parámetros de Gastos Eficientes de Administración, Operación y Mantenimiento	149,000	SCC	Consultoría	Ex - ante	50	50	LISTA CORTA	1er. Trimestre 2012	2do. Trimestre 2012	Adjudicado a Sigla, S.A. Finalizado
2.4	Revisión del Plan de Expansión	49,000	SCC	Consultoría	Ex - ante	50	50	LISTA CORTA	1er. Trimestre 2012	2do. Trimestre 2012	Adjudicado Pablo Corredor Contrato 20-2012. Finalizado
4	Proyecto Colón Fase II, Licitación (Lote B): L.T. Santa Rita – Chagres y L.T. Chagres – Panamá II	14,205	LPI	Bienes y Obras Conexas	Ex - ante	50	50	NO	1er. Trimestre 2012	Septiembre 2013	Contrato 21-2012 adjudicado a Electroismo y Contrato 18-2012 adjudicado a Argencobra, ambos en ejecución
5	Proyecto Colón Fase II, Licitación (Lote A): Ampliación S.E. Santa Rita y Ampliación S.E. Panamá II	3,854	LPI	Bienes y Obras Conexas	Ex - ante	50	50	NO	4to. Trimestre 2011	Julio 2013	
6	Proyecto Guasquitas - Changuinola, Segundo Circuito L.T. Guasquitas - Changuinola	6,943 (Contrato)	LPI	Bienes y Obras Conexas	Ex - ante	50	50	NO	1er. Trimestre 2010	15 Marzo 2012	Contrato N°GG-074-2010. Finalizado
7	Proyecto Guasquitas - Changuinola, Ampliación S.E. Guasquitas y Changuinola	4,862 (Contrato)	LPI	Bienes y Obras Conexas	Ex - ante	50	50	NO	1er. Trimestre 2010	Abril 2012	Contrato N°GG-072-2010. Finalizado

LPI: Licitación Pública Internacional
SCI: Selección Consultor Individual
SBCC: Selección Basada en la Calidad y el Costo
SCC: Selección Basada en la Calidad
CD: Contratación Directa

a. Efectos Directos

Componente I

L/T Guasquitas - Fortuna - Changuinola, Adición 2do. Cto. 230kV - Contrato – GG-74-2010:

El proyecto culminó su ejecución física el 14 de marzo de 2012. Posteriormente, entró en operación comercial el 21 de abril de 2012 la sección 230-30 (Changuinola – Cañanzas) y el 27 de abril de 2012 la otra sección 230-29 (Cañanzas – Guasquitas).

Adición S/E Changuinola y S/E Guasquitas 230kV - Contrato – GG-72-2010:

El proyecto culminó su ejecución física. La ampliación de la subestación Changuinola terminó el 21 de abril de 2012 y la subestación Guasquitas, el 27 de abril de 2012, ambas quedaron en operación comercial el mismo día en que concluyeron las pruebas.

Adición de la S/E Santa Rita y S/E Panamá II - Contrato GG-018-2012:

Este proyecto una vez se culmine permitirá aumentar la Capacidad de Transmisión de Colón a Panamá, de 300 MVA a 1000 MVA, y dejará la infraestructura lista para una segunda fase que incrementará el Nivel de Voltaje de la Línea y con esto su capacidad de transmisión.

Suministro y construcción de las ampliaciones de las subestaciones 115kV del Proyecto Colón Fase II. Este proyecto incluye ampliar la Subestación de Santa Rita y la Subestación Panamá II para incrementar la capacidad de transmisión desde Colón hacia Panamá.

Se contrató a la empresa ARGENCobra por un monto de B/.3,854,003.31 para la ejecución del proyecto en 420 días calendario a partir del 30 de julio de 2012 (Orden de Proceder) y culminando el 22 de septiembre de 2013. Se prevé un atraso en la entrega de 6 meses. La ruta crítica está definida por la entrega de suministro de los equipos de potencia y los sistemas de protección y control que ya están en sitio.

Componente II

TRANSFORMACIÓN CORPORATIVA



La firma Consultoría IAAG & Corporate Finance de España realizó el estudio identificado como “Gobierno Corporativo Diagnóstico, Plan de Acción de ETESA”. IAAG finalizó la consultoría encomendada, abordando los siguientes aspectos:

- Antecedentes sobre ETESA;
- Diagnóstico de Gobierno Corporativo (noviembre 2008);
- Riesgos que afronta ETESA;
- Qué se propone desde la perspectiva de Gobierno;
- Plan de acción de Gobierno Corporativo (26 temas claves) y
- Plan de acción de Gobierno Corporativo (síntesis). Al concluir se presentó un informe a la Junta Directiva.

En el 2011, se aprobó el Plan de Acción para la implantación gradual del Plan de Acción de Gobierno Corporativo. Este proyecto se dividió en tres etapas o fases que se desarrollarán en forma paralela:

FASE I - TRANSFORMACIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

En esta primera fase se buscó el fortalecimiento del sistema de control interno a través de la revisión y reformulación de la Estructura de la Gerencia de Auditoría Interna, de tal manera que cumpla con las funciones que se requieren dentro de la estructura de un Gobierno Corporativo y que garantice la transparencia en la actuación de la empresa.

Se firmó un contrato de consultoría con KPMG para la Transformación Corporativa de la Gerencia de Auditoría Interna de ETESA utilizando fondos de ETESA y BID, el cual finalizó en el mes de junio de 2011 a satisfacción y cumplimiento.

Resultados:

- a) Aprobado y divulgado el Manual de Políticas y Procedimientos de Auditoría Interna.
- b) Aprobado y divulgado el Código de Ética de Auditoría Interna.
- c) Se acondicionó el área físicamente para adecuarlo a la estructura que tendrá el área.
- d) RRHH están los exámenes de conocimiento ya preparados para ser utilizado en las pruebas a vacantes.
- e) Se levantó la matriz de riesgo basado en reuniones con los directores.
- f) Aprobado Plan de Auditoría Interna Anual 2012-2014
- g) Se evalúo la gestión de Auditoría Interna por Buena Práctica de Auditoría 1300-1 – Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad Punto 1311; resultando en evaluaciones internas un 98% y en evaluación externa por la Contraloría General de la República (punto 1312) un 70%.

FASE II - AUTONOMÍA OPERATIVA

La Segunda Fase, requiere efectuar cambios a nivel de estructura, procesos y requisitos que deberá seguir la administración y dirección de la empresa (Junta Directiva), para garantizar la continuidad y calidad del Servicio de Transmisión enfocados en planificación estratégica, la gestión de Recursos Humanos, Tecnológicos y Financieros de forma ágil y eficiente.

Se requiere la identificación de los grupos de interés y el desarrollo de una Política de Comunicaciones y Relaciones con estos grupos.



Resultados:

- a) Se modificó y aprobó el Reglamento de Junta Directiva, incluyendo algunas recomendaciones del consultor de IAAG.
- b) Se creó y está operando el Comité de Auditoría de la Junta Directiva.
- c) Se aprobó la nueva estructura de la Organización con el fin de fortalecer diferentes aspectos en la gestión y desarrollo de la empresa, permitiendo así controlar los riesgos y debilidades observadas.
- d) Se estableció la Política de Comunicación Interna y Externa asegurando una comunicación entre colaboradores y clientes bien entendidos y cónsonos con lo que es o se quiere expresar.
- e) Sobre Responsabilidad Social Empresarial se ha realizado lo siguiente:
 - Adhesión al Pacto Global de las Naciones Unidas.
 - Afiliación a Sumarse, con el objetivo de compartir experiencias con otras empresas con mejores prácticas en RSE.
 - Se formalizó la Política de Responsabilidad Social Empresarial "ETESA transmitiendo con responsabilidad".
 - Se efectuó en el 2013 autoevaluación a través de la herramienta "Indicarse" obteniendo de línea base un porcentaje del 69%.
 - Se conformó el Voluntariado Corporativo.
 - Se establecieron contactos para iniciar con los convenios educativos con el Meduca, y USMA.
- f) Participación de las evaluaciones de Transparencia (Ley 6 de 22 de enero de 2002) obteniendo en el mes de julio y diciembre 2013 un 91.67%.
- g) Se envió nota solicitando eliminación del Control Previo por parte de la Contraloría General de la República y se recibió respuesta el 20 de septiembre negando la solicitud.
- h) Se realizó en el 2013 una Consultoría de Riegos, para levantar la Matriz y los Planes de Mitigación.
- i) Se presentaron de manera informal al Órgano Ejecutivo el Convenio Marco de Relaciones Propietario-ETESA, obteniéndose un consenso en el documento, el cual debe ser presentado a Consejo de Gabinete en 2014.
- j) La Secretaria de Energía, la ASEP y ETESA están por presentar un proyecto de Ley de modificación de la Ley 6 de 1997, en la cual se incluyen temas que permitan la autonomía de ETESA para la gestión de sus recursos y la ágil Ejecución del Plan de Expansión así como la operación y mantenimiento de la Red de transmisión.

FASE III - ACTUALIZACION INTERNA.

Internamente se han desarrollaron actividades en forma simultanea encaminadas a establecer los lineamientos que guiarán a ETESA a establecer un buen gobierno corporativo.

Resultados:

- a) El Código de Ética y Conducta Empresarial fue aprobado y divulgado en junio.
- b) Se aprobaron por Junta Directiva Plan Estratégico de ETESA en el 2011 y las metas corporativas 2011, 2012, 2013 y 2014.



- c) Se inició el plan de comunicaciones internas acerca de Gobierno Corporativo para todos los colaboradores.
- d) Se documentaron y aprobaron 10 procedimientos nuevos y 6 de actualización, 3 políticas nuevas y 1 de actualización, 6 nuevos instructivos del área de operaciones y mantenimiento y un manual.
- e) Actualización en las publicaciones de la página WEB de ETESA incluyendo las regulaciones existentes, tarifas y reglas de compra.

Documentada y divulgadas las memorias del 2010, 2011 y 2012.

ASPECTOS FINANCIEROS

El primer desembolso se solicitó el 26 de noviembre de 2010, con la finalidad de realizar el pago de los anticipos de los contratos N°072-2010 con la empresa Construcciones Electromecánicas, S.A. encargada de la Ampliación de las subestaciones Guasquitas-Changuinola y el contrato N° 074-2010 Eléctricas de Medellín, S.A. encargada de la construcción de la Línea de Transmisión Guasquitas – Changuinola, por la suma de B/.2,568,526.33.

A partir del mes de abril del 2011, se realizan transferencia de categorías de Inversión, la más significativa corresponde a B/.3,000,000.00 trasladados de la categoría de inversión Proyecto Colón Fase II a la categoría de inversión del proyecto Guasquitas – Changuinola, también se reforzó la categoría de inversión de Estrategia Corporativa ETESA, con recursos de imprevistos y escalamientos.

Los últimos desembolsos del préstamo se realizaron el 12 de diciembre de 2013 y fueron realizados de manera directa a través del Banco. El Fondo Rotatorio es cerrado mediante la transferencia efectuada el 31 de diciembre de 2013 por la suma de B/.1,198,611.81.

Ejecución del Programa – Fondos BID

Categorías	Presupuesto Inicial	Ejecución Final	Diferencia	% de Ejecución
Ingeniería y Administración	1,180,000.00	881,020.92	-298,979.08	74.7%
Ingeniería, Supervisión y Estudios	730,000.00	433,066.98	-296,933.02	59.3%
Gestión Ambiental	400,000.00	204,446.50	-195,553.50	51.1%
Estrategia Corporativa ETESA	50,000.00	243,507.44	193,507.44	487.0%
Costos Directos de Construcción	10,420,000.00	10,355,542.48	-64,457.52	99.4%
Proyecto Colón Fase II	6,510,000.00	1,055,093.03	-5,454,906.97	16.2%
Proyecto Guasquita- Changuinola	3,910,000.00	9,300,449.45	5,390,449.45	237.9%
Plan Transmisión 2012-2015				
Gastos sin Asignación Específica	900,000.00	0.00		
Imprevistos	180,000.00	0.00		
Escalamientos	720,000.00	0.00		
TOTAL	12,500,000.00	11,236,563.40		90%

Ejecución del Programa Fondos ETESA



Categorías	Presupuesto Inicial	Ejecución Final	Diferencia	% de Ejecución
Ingeniería y Administración	1.830.000,00	12.770.968,76	10.940.968,76	698%
Ingeniería, Supervisión y Estudios	580.000,00	429.759,44	-150.240,56	74%
Gestión Ambiental	400.000,00	11.160.362,20	10.760.362,20	2790%
Administración del Programa	800.000,00	1.107.878,56	307.878,56	138%
Estrategia Corporativa ETESA	50.000,00	72.968,56	22.968,56	146%
Costos Directos de Construcción	8.250.000,00	6.550.315,76	-1.699.684,24	79%
Proyecto Colón Fase II	4.340.000,00	3.851.938,76	-488.061,24	89%
Proyecto Guasquita- Changuinola	3.910.000,00	2.698.377,00	-1.211.623,00	69%
Gastos sin Asignación Especifica	910.000,00	0,00		
Imprevistos	280.000,00	0,00		
Escalamientos	630.000,00	0,00		
Gastos Financieros	1.510.000,00	303.653,00	-1.206.347,00	-80%
Intereses	1.395.000,00	212.603,00	-1.182.397,00	15%
Comisión de Compromiso	115.000,00	91.050,00	-23.950,00	79%
TOTAL	12.500.000,00	19.624.937,52		157%

Como se observa en la categoría de inversión Ingeniería y Administración se ejecutó el 74.7%, con respecto al presupuesto inicial de Fondo BID, esto debido a que el contrato de la empresa DESSAU, fue refrendado el 29 de junio de 2012, fecha en que las obras de los proyectos relacionados a Guasquitas – Changuinola habían culminado.

En cuanto a la categoría de inversión de costos directos de construcción la ejecución total se realiza en un 99.4%, sin embargo, los montos asignados a cada proyecto fueron variados producto de los atrasos en la adjudicación de la Línea de Transmisión Colón Fase II, lo que conllevó a trasladar los fondos de este proyecto al proyecto de la Línea de Transmisión Guasquita Changuinola y las subestaciones asociadas.

En cuanto a los aportes locales al 31 de diciembre de 2013, el monto asciende a la suma de B/.19,624,938. Los aportes de ETESA representan el 63% del monto total del programa, debido a los costos incurridos en concepto de servidumbres y la línea de transmisión Colon Fase II.

Saldos acumulados al 31 de diciembre de 2013			
Categorías	Banco Interamericano de Desarrollo	Empresa de Transmisión Eléctrica, S. A.	Total
Ingeniería, Supervisión y Estudios	433.087	429.759	862.846
Gestión Ambiental	204.447	11.160.361	11.364.808
Administración del Programa	0	1.107.879	1.107.879
Estrategia Corporativa ETESA	243.507	72.969	316.476
Ingeniería y Administración	881.041	12.770.968	13.652.009
Costos Directos de Construcción	10.355.543	6.550.316	17.005.859
Proyecto Colón Fase II	1.055.093	3.851.939	4.907.032
Proyecto Guasquita- Changuinola	9.300.449	268.377	11.978.579
Plan Transmisión 2012-2015	0	0	0
Gastos Financieros	0	303.653	375.772
Intereses			
TOTAL	11.236.584	19.624.938	30.961.520
Porcentajes	37%	63%	100%

Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)

El programa tiene como objetivo asegurar la suficiencia, confiabilidad y calidad de los servicios de transmisión eléctrica y contribuir en el desarrollo sostenible y eficiente del sector eléctrico de Panamá. Específicamente, mediante la primera etapa se financiarán obras de infraestructura de transmisión eléctrica así como se apoyará en el proceso de transformación corporativa de ETESA.

Componente I

El proyecto de la Línea Panamá – Colón responde a la necesidad de reforzar la red de transmisión para incrementar la capacidad de transmisión desde Colón a Panamá que será necesaria para evacuar la energía de las nuevas plantas de generación que se construyen en la actualidad en la Zona de Colón y que tienen una capacidad de 275 MW; los refuerzos de este proyecto permitirán incrementar la capacidad de transferencia necesaria en este corredor.

El proyecto Guasquitas - Changuinola esta ampliación es requerida para satisfacer criterios básicos de confiabilidad de los sistemas especificados en el Reglamento de Transmisión, y específicamente el refuerzo permitirá evacuar generación adicional de los desarrollos de generación hidroeléctrica en curso en la zona de Changuinola.

Componente II

Las actividades desarrolladas como parte de está componente son la base para el proceso de transformación corporativa de ETESA, cuyo objetivo es lograr el aseguramiento de la sostenibilidad, suficiencia, confiabilidad y calidad de los servicios de transmisión. Consideró tres fases: Transformación de Auditoría Interna, Autonomía Operativa y Actualización Interna, establecidos de acuerdo con los resultados del estudio “Gobierno Corporativo Diagnóstico, Plan de Acción de ETESA”.

Clasificación: S

Indicadores Claves de Efectos Directos**Efectos Directos Planeados:****Línea de Base**

Indicador	Línea de base
Electricidad suministrada al Sistema Interconectado Nacional	8,412.90
Potencia entregada al Sistema Interconectado Nacional.	1,356.50

Efectos Directos Logrados

Indicador	Fin de Proyecto
Electricidad suministrada al Sistema Interconectado Nacional	8.881,90
Potencia entregada al Sistema Interconectado Nacional.	1.431,20

Reformulación.

[X] N/A

Reajuste ISDP: indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio.

[X] N/A

Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):

[] Muy Probable(MP) [X] Probable (S) [] Poco Probable (PP) [] Improbable (MI)

Se ha otorgado el grado de probable (S), dado a que en La Componente I, dos (2) de los cuatro (4) proyectos no se han concluido en el plazo previsto y presentan atraso (terminación prevista para mediados de 2014), los mismo que en dos de las fases de la Componente II. Los otros (2) dos proyectos de la Componente I se encuentran en operación, cumpliendo con los objetivos, relacionados con el incremento de la capacidad de transmisión, la reducción de pérdidas de transmisión y mejora del índice de fallas. El proyecto es sostenible a lo largo de su vida útil, ya que sus ingresos están asegurados por la transmisión de la generación de energía existente y porque los proyectos hidroeléctricos en construcción cercanos al trazado de la línea requieren de la nueva red para su transporte hacia el área metropolitana.

Estrategia de País: La operación es consistente con la Estrategia de País, documento GN-2385-1, aprobado en octubre del 2005 y su actualización GN- 2448 25 aprobado en Abril del 2007. La estrategia tiene como primer eje de acción el apoyo a incrementar la competitividad de la economía, y en específico colaborar con el desarrollo de la infraestructura básica, para mejorar las condiciones de los servicios eléctricos y en específico en colaborar en la consolidación de las reformas de los sectores de infraestructura.

12

La implementación del Plan de Expansión es un componente importante de la estrategia del crecimiento económico sostenible del país, a fin de garantizar un suministro eléctrico de calidad, con seguridad, para el desarrollo de las actividades agroindustriales, comerciales, financieras y de servicios. ETESA tiene la responsabilidad por la expansión y operación del sistema de transmisión, así como la operación del mercado de energía. El programa tiene como objetivo asegurar la suficiencia, confiabilidad y calidad de los servicios de transmisión eléctrica y contribuir en el desarrollo sostenible y eficiente del sector eléctrico de Panamá.

Responde a la estrategia de impulsar el crecimiento económico de Panamá, ya que ha permitido cubrir el crecimiento de la demanda eléctrica en el área metropolitana, con una fuente más económica, como es la generación hidroeléctrica existente y en desarrollo en la región del extremo occidental del país.



b. Externalidades

Con el objeto de evaluar el impacto que tienen en el objetivo establecido para este Programa, como es de asegurar la suficiencia, confiabilidad y calidad de los servicios de transmisión eléctrica y contribuir en el desarrollo sostenible y eficiente del sector eléctrico de Panamá, mediante la financiación de obras de infraestructura de transmisión eléctrica así como se apoyará en el proceso de transformación corporativa de la ETESA, descritas en este documento, se las dos componentes y los resultados obtenidos:

Componente 1 – Inversiones en la red de transmisión eléctrica

Se aumentó la capacidad de aumentar electricidad en 6% en energía y 5,5% en potencia.

Componente 2 – Actividades de transformación corporativa

Mediante las tres fases desarrolladas se ha logrado avanzar en el proceso de transformación corporativa dada su condición de empresa, dado que hasta mediados del 2011, ETESA formaba parte del Balance Fiscal del SPNF y contaba con la garantía soberana del estado Panameño. A partir de esta fecha, ETESA debe recurrir a buscar fuentes de financiamiento sin garantía soberana, lo que le ha implicado efectuar ajustes a nivel interno, corporativo, para ser considerada como empresa “apta para la adjudicación de recursos o créditos” para cumplir con su misión y objetivos.

Como se establece en este documento no se lograron los resultados esperados, principalmente en lo relacionado con las inversiones en la red de transmisión que afectaron la ejecución y el plazo del programa (Diciembre 2008 – Diciembre 2013), entre los más importantes se señalan:

- Atraso en el Inicio del Programa.

El Contrato de préstamo tiene fecha efectiva:	16 de diciembre de 2008
Fecha programada para el primer desembolso:	24 de junio de 2009
Fecha de la Primera licitación:	30 de marzo de 2010
Fecha del primer desembolso:	26 de noviembre de 2010

ETESA desde el 2008, a la fecha que se efectuaron los trámites para contrataciones pasaron por un cambio de gobierno y tres cambios en la Gerencia General de la Empresa. Sin embargo, a pesar de darse un atraso de más de 24 meses para que iniciará el Programa y se efectuará el primer desembolso, se logró desembolsar 90.0%.

- Licitaciones declaradas desiertas:

Licitación No 1 “Colon Fase II” - Subestaciones Santa Rita –Panamá II - 23 de junio de 2010
Licitación No 2 “Colon Fase II” - Línea de Transmisión Colón Fase II - 22 de noviembre de 2010
Licitación No 3 “Colon Fase II” - L/T y Subestaciones Santa Rita – Panamá II - 23 de junio de 2011
Licitación No 4 “Colon Fase II” - Línea de Transmisión Colón Fase II – 24 de noviembre de 2011

Las primeras licitaciones fueron declaradas desiertas por: costos superiores a los presupuestados, incumplimiento en los requerimientos técnicos, luego de revisar la estrategia y los problemas surgidos se decidió separar el Proyecto “Colon Fase II” en dos componentes: Uno la línea y el otro las subestaciones. Y con la aprobación del BID se direccionaron todos los fondos asignados a uno de los componentes: Proyecto Guasquitas Changuinola.

El atraso en el proceso de contratación, desde que se efectuó la primera licitación hasta que



finalmente se adjudicó el componente del proyecto a financiar fue de 940 días.

Para la Línea Santa Rita-Chagres se realizaron varias licitaciones, las cuales atrasaron la ejecución del proyecto y los desembolsos, por lo que se decidió solicitar la transferencia de los fondos a la Línea del Segundo Circuito Guasquitas – Changuinola.

- Atraso en los refrendos:

La adjudicación del proyecto Ampliación de Sub Estación del proyecto Colon Fase II fue el 15 de diciembre de 2011 y el refrendo se dio el 18 de Junio de 2012. Tiempo de trámite de presentación de documentación por parte del contratista, y de revisión por parte de Contraloría fue de 6 meses aproximadamente.

- Desfase en la Contratación de la Inspección:

La fecha de inicio de orden de proceder para el Contratista DESSAU, empresa que debía inspeccionar el proyecto “Guasquitas - Changuinola” fue el 11 de julio de 2012, a ese momento el proyecto ya tenía 575 días de haber iniciado. La supervisión se efectuó durante este tiempo con personal propio de ETESA.

- Atraso en la Ejecución del proyecto:

Se dieron diferentes contratiempos que incidieron en el tiempo de ejecución de las obras:

- Atraso en los permisos de acceso y hasta la paralización de las obras por moradores de las áreas afectadas por la línea.

En el caso de la Línea Chagres Panamá II se elevó la decisión del acceso a los predios con problemas de acceso a la ASEP para que se pronunciará con una resolución de servidumbre forzosa. Actualmente, están próximos a la decisión final en 22 predios (8 propietarios) cercanos a la Subestación Panamá II y a Chilibre.

Avance: Se tienen montadas ya 52 de las 61 torres del tramo Santa Rita – Chagres (115 kV)

- Cambios de especificaciones en plena ejecución:

El proyecto de la Línea de Transmisión, Segundo Circuito Guasquitas – Changuinola presentó una variante ya que la ubicación de la Torre 52 presentó una inestabilidad que provocó un deslizamiento del terreno, esto implicó una modificación en el alcance del proyecto. Debido a esto, se le solicitó al contratista que evaluara y cotizara una variante en el lugar donde está ubicado la Torre 52 (La Berrugosa, Línea de Transmisión 230 – 3A).

- Problemas con subcontratistas.
- Condiciones climatológicas adversas.
- Atraso en pagos al Contratista, debido a trámites internos de ETESA con MEF y Contraloría.
- Políticas y reglamentaciones del BID que dificultaron la agilidad de trámites, como fue el caso se le planteó al BID fue excluir la línea Santa Rita – Panamá II del financiamiento, lo que no fue aceptado. Este proceso



de contratación requirió realizarse cinco (5) veces por diferentes motivos, presupuestos bajos, no cumplimiento de condiciones, etc.

- **Componente Transformación Corporativa:**
Adicionalmente a las actividades realizadas, se requiere de la aprobación del Convenio Marco de Relaciones Propietario-ETESA, el cual debe ser presentado a Consejo de Gabinete durante este año y la de un proyecto de Ley de modificación de la Ley 6 de 1997, en la cual se incluyen temas que permitan la autonomía de ETESA para la gestión de sus recursos y la ágil ejecución del Plan de Expansión así como la operación y mantenimiento de la Red de Transmisión.

c. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)		
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto	
	<u>Productos Planeados</u>	<u>Fin de Proyecto</u> <u>Termino de Proyecto</u> <u>Avance</u>
COMPONENTE I	<u>Línea de Base*</u>	
1. Inversiones en la red de transmisión eléctrica -Proyecto Colón Fase II	1.1 Líneas Chagres – Panamá II 230 kV y Santa Rita – Cáceres 115 KV	1.1 47% (31/12/2013)
Costo total Componente 1: B/.4,907,031.78	1.2 Ampliación SE-Santa Rita y Ampliación SE-Panamá II	1.2 65% (31/12/2013)
Contrapartida: B/.3,851,938.75	1.3 Segundo circuito LT Guasquitas-Changuinola	1.3 100% (27/04/2012)
BID:B/.1,055,093.03		
Desembolso BID %:21.5	2. Ampliación SE Guasquitas y Changuinola	2. 100% (27/04/2012)
2. Componente 2 ;Inversiones en la red de transmisión eléctrica -Guasquitas -Changuinola		
Costo total Componente 2: B/.11,978,578.62		
Contrapartida: B/.2,678,129.17		
BID:B/.9,300,449.45		
Desembolso BID %:77.6		
COMPONENTE II		
Plan de acción de transformación corporativa implementado	1. Fase I – Transformación de Auditoría Interna	1. 100% (30/06/2011)
Costo total Componente 3: B/.316,476.00	2. Fase II– Autonomía Operativa	2. 50% (31/12/2013)
Contrapartida: B/.72,968.56	3. Fase III– Actualización Interna	3. 80% (31/12/2013)
BID:B/.243,507.44		
Desembolso BID %:76.9		
Clasificación: S		
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (sin aplica). Debido a que se realizaron 4 (cuatro licitaciones), las cuales fueron declaradas desiertas del Proyecto Colón Fase II, los recursos en este componente fueron direccionados a la Proyecto Guasquitas – Changuinola.		
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente) (si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.		
[X] N/A INDICAR PORQUE?		



[] Muy Satisfactorio (MS)	[X] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (PS)	[] Muy Insatisfactorio (MI)
----------------------------	------------------------	-----------------------------	------------------------------

d. Costos del Proyecto

COSTO TOTAL DEL PROYECTO - PLANEADO					COSTO TOTAL DEL PROYECTO - FINAL					COSTO TOTAL DEL PROYECTO - FINAL				
Categoría	PLANEADO				FINAL (LMS)					FINAL (LMS)				
	BID	ETESA	TOTAL	%	BID	ETESA	TOTAL	%		BID	ETESA	TOTAL	%	
INGENIERIA Y ADMINISTRACIÓN	1.2	1.8	3.1	0.1	0.88	12.8	13.7	55%		-0.3	10.9	10.59	346%	
1.1 Ingeniería, Supervisión y Estudios	0.7	0.6	1.3	5%	0.4	0.4	0.9	3%		-0.3	-0.2	-0.4	-34%	
1.2 Gestión Ambiental y Social	0.2	0.4	0.6	2%	0.2	11.2	11.4	45%		0.0	10.8	10.8	1780%	
1.3 Administración del Programa	-	0.8	0.8	3%	-	1.1	1.1	4%		0.0	0.3	0.3	38%	
1.4 Estrategia Corporativa ETESA	0.3	0.1	0.3	1%	0.2	0.1	0.3	1%		-0.1	0.0	0.0	-8%	
2. COSTO DIRECTO DE CONSTRUCCIÓN	11.3	8.3	19.5	78%	10.36	6.53	16.89	68%		-0.9	-1.7	-2.63	-11%	
2.1. Proyecto Colón Fase II	2.0	4.3	6.3	25%	1.1	3.9	4.9	20%		-0.9	-0.5	-1.40	-6%	
2.2. Proyecto Guasiquitas - Changuinola	9.3	3.9	13.2	53%	9.3	2.7	12.0	48%		0.0	-1.2	-1.23	-5%	
3. GASTOS SIN ASIGNACIÓN ESPECIFICA	0.0	0.9	0.9	4%	0.0	0.0	0.0	0%		0.0	0.0	0.00	0%	
3.1 Imprevistos	0.0	0.3	0.3	1%	0.0	0.0	0.0	0%		0.0	0.0	0.0	0%	
3.2 Escalamientos	0.0	0.6	0.6	3%	0.0	0.0	0.0	0%		0.0	0.0	0.0	0%	
4. GASTOS FINANCIEROS	0.0	1.5	1.5	6%	0.0	0.4	0.4	2%		0.0	-1.1	-1.13	-5%	
4.1. Intereses	0.0	1.4	1.4	6%	0.0	0.4	0.4	2%		0.0	-1.0	-1.0	-4%	
4.2 Comisión de Compromisos	0.0	0.1	0.1	0%	0.0	0.0	0.0	0%		0.0	-0.1	-0.1	0%	
4.3 Inspección y Vigilancia	0.0	0.00	0.0	0%	0.0	0.0	0.0	0%		0.0	0.0	0.0	0%	
TOTAL GENERAL	12.50	12.50	25.00	100%	11.24	19.68	30.91	124%		-1.26	8.09	6.82	331%	
PORCENTAJES	50%	50%	100%		36%	64%	100%			-19%	119%	100%		

La diferencia en costos totales entre lo planeado y real es debido a que los costos ambientales y de servidumbre se incrementaron sustancialmente, por las dificultades en la obtención de licencias ambientales y servidumbres como se describe en IV Implementación del Proyecto, a. Análisis de los factores críticos, (iv) Negociaciones con las comunidades relacionadas con el trayecto de las líneas. Estos costos fueron cubiertos con aporte local.

IV. Implementación del Proyecto

a. Análisis de los factores críticos

Es necesario resaltar que los principales factores críticos de la ejecución del programa descritos a continuación, afectaron el plazo de ejecución y los costos de algunas actividades, no el logro de los objetivos de desarrollo ni los objetivos directos.

Para ETESA, la transformación corporativa a través de la implementación de Gobierno Corporativo le significó aprendizaje, autoevaluación, concientización interna y externa sobre la importancia de una gestión eficiente con una independencia administrativa, que permita alinear la organización con su misión y afrontar los retos de un mercado que está en pleno cambio.

La Consultoría de IAAG, que permitió evaluar a ETESA y preparar un programa de implementación de Gobierno Corporativo cubrió las áreas donde se debían efectuar cambios y mejoras, se logró un apoyo de los consultores en todo el procesos, de tal manera que permitió al equipo encargado poder entender bien los lineamientos y ejecutar las acciones que correspondía.

- (i) Retrasos en el proceso de licitaciones.
- (ii) El control fiscal de la Contraloría General de la República, de regulaciones presupuestarias del Ministerio de Economía y Finanzas derivadas del estatus jurídico de ETESA, empresa de capital 100% del Estado, pero que no está incluida como parte del Balance Fiscal del SPNF.
- (iii) Problemas con los refrendos por parte de la Contraloría General de la República. En el contrato de Ampliación de las Subestaciones Santa Rita y Panamá II hubo atrasos



- en el inicio de las obras por parte del contratista Argencobra. Luego la ejecución fue lenta agravado por la incidencia de las lluvias que no permitían mucho avance de las obras civiles. En cuanto a los suministros, ETESA solicitó un cambio en los equipos de control y protección, los cuales se encontraban en la ruta crítica del proyecto. Esto incidió en el atraso en la adquisición de dichos equipos. Actualmente en ambas subestaciones se han completado las obras civiles, todos los equipos están en sitio y el proyecto avanza en la etapa de montaje de las estructuras, instalación de la red de tierra y de los equipos. Avance físico al 28 de febrero: 65%, fecha planeada de finalización 31 de mayo 2014.
- (iv) Negociaciones con las comunidades relacionadas con el trayecto de las líneas. Se tuvieron que efectuar negociaciones adicionales por cambios y definiciones en el trayecto de las líneas, lo que implicó tiempo y pagos adicionales por las servidumbres, en la misma comarca NGOBE GUBLE, situación que se ha presentado con otras líneas. En el proyecto “Colón Fase 2” se asocian a dos contratos, 1- el contrato de las subestaciones Santa Rita y Panamá 2, ejecutado por el contratista ARGENCOTRA y 2- el contrato de la línea Santa Rita – Chagres - Panamá 2, ejecutado por el contratista Energy Istmo. Estos dos contratos son complementarios, y se requiere que ambos terminen para hacer usufructo del proyecto con todos sus beneficios. Actualmente el contrato de la Linea está atrasado por no poder entrar a los predios por donde pasa la línea. Se ha tramitado con la ASEP los casos conflictivos para hacer uso de la “Adquisición de Servidumbre Forzosa”. Se señala que se ha tenido un proceso de aprendizaje que se tendrá en cuenta por parte de ETESA en futuras negociaciones.

b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

No obstante los problemas descritos en los aspectos críticos, que demoraron la ejecución del programa, ETESA contó con todos los recursos técnicos, financieros y logísticos para ejecutar el programa en lo que estuvo bajo su control.

Aspectos positivos que se dieron y que apoyaron en el logro de la ejecución de este proyecto:

- Coordinación estrecha entre las diferentes áreas que trabajo en el proyecto, de tal manera que se pudieron concluir las obras y alcanzar un avance significativo en la transformación corporativa de ETESA así como en las obras que siguen en ejecución.
- Agilidad en el trámite de aprobación en el BID y en Junta Directiva de ETESA.
- Apoyo de la Junta Directiva de ETESA a buscar solución en el tema de Servidumbres.
- Capacidad de negociación con las diferentes Comunidades, de tal manera que se lograron acuerdos satisfactorios para ambas partes.
- Se logró coordinar satisfactoriamente con el BID para hacer frente a las diferentes alternativas que se presentaron ante las externalidades para lograr los objetivos de este programa.
- Pro actividad del Equipo de Finanzas y proyectos en buscar soluciones a los inconvenientes presentados.
- El Plan de Transformación Corporativa, permitió hacer una evaluación interna de la situación de ETESA e implementar medidas que apoyaron la gestión en general.



<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
---	---	--	---

c. Desempeño del Banco

Durante la ejecución del Programa, el Banco fue flexible y actuó con diligencia en la respuesta a las condiciones adversas encontradas, en los procesos de adjudicación de las licitaciones y luego en las actividades de servidumbre, suministro y montaje, para la aprobación y reasignación de fondos entre categorías, que culminaron en la terminación del programa y en el uso óptimo de los fondos del Préstamo. Siempre el Banco ofreció su apoyo, considerando cumplir con el objetivo, la transmisión de una electricidad confiable, segura económica y ambientalmente amigable.

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

V. Sostenibilidad

a. Análisis de Factores Críticos

- La sostenibilidad del proyecto caracterizada por el retorno del capital invertido y de los fondos necesarios para la operación y mantenimiento óptimo de las obras construidas está garantizada por el Ingreso Máximo Permitido (IMP), definido cada cuatro años por la ASEP.
- Anualmente la ASEP regula las condiciones mínimas de operación del sistema, que deben ser cumplidas por ETESA.
- La empresa tiene una organización, la experiencia y logística necesaria para operar y mantener la red de transmisión en forma confiable, segura y sostenible.
- Los cambios que se están implementando en relación a la Transformación Corporativa le darán a ETESA la autonomía necesaria para garantizar la sostenibilidad de la empresa.

b. Riesgos Potenciales

No se considera que existan riesgos potenciales, salvo causas naturales de fuerza mayor, no se prevén riesgos extraordinarios para el funcionamiento de las obras.

ETESA, empresa de capital 100% estatal, está autorizada por la ASEP a prestar el servicio público de transmisión de energía eléctrica en alta tensión, bajo un contrato de concesión vigente hasta el año 2025, prorrogable a solicitud de la empresa.

c. Capacidad Institucional

ETESA cuenta con el personal técnico experimentado y el equipo adecuado, lo que asegura la capacidad de planificar, administrar, operar, mantener y expandir eficientemente el sistema de transmisión.

Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)



VI. Evaluación y Seguimiento

a. Información sobre Resultados

ETESA utiliza sistemas de información computarizados que en la etapa de ejecución y de operación comercial, alimentan la base de datos para la elaboración de una serie de índices y estadísticas en generación, transmisión y distribución de electricidad. También, dispone de software especializado que apoya la toma de decisiones sobre los planes de expansión y de modernización requeridos. Igual comentario aplica a información de tipo financiero y contable, cuyos resultados anuales son auditados por empresas externas a ETESA. Estas fuentes de información, han sido la base para la preparación de informes técnicos, contables y financieros que ETESA suministró al Banco periódicamente y que servirán en el futuro para darle seguimiento adecuado a los productos del Programa.

b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

ETESA dispone de un permanente seguimiento de las obras construidas, tanto para las actividades de operación y el mantenimiento, como para la entrega y evaluación de los resultados, las que efectúa con recursos y logística propia.

En el ámbito contable y financiero, ETESA lleva a cabo análisis periódicos que permiten la elaboración de índices para monitorear los índices como herramientas de control para dar cumplimiento a los covenants establecidos en el contrato de préstamo.

VII. Lecciones Aprendidas

- Ha sido una buena experiencia, pero es evidente la necesidad de contar con diseños finales, los estudios ambientales correspondientes, las condiciones especiales precisas en el documento de licitación, previo al proceso. De lo contrario los proyectos estratégicos de desarrollo, como la línea de transmisión, están sujetas a incrementos y demoras significativas en el costo final al término del proyecto.
- Un aspecto que se debe tener en cuenta por ETESA y en general en el desarrollo de proyectos de infraestructura, es el relacionado con cambios y definiciones en el trayectos de los mismos (en el caso de ETESA, las líneas), lo que implica negociaciones con las comunidades y que en muchos casos, se refleja en tiempo y pagos adicionales por las servidumbres. Actualmente se tramita con la ASEP los casos conflictivos para hacer uso de la “Adquisición de Servidumbre Forzosa”.
- Mantener canales de comunicación siempre abiertos con la Comunidad, Contratistas y Agencia Financieras, así como entre los diferentes equipos de trabajo dentro de ETESA son factores críticos que garantizan el éxito de un proyecto.
- Dada la situación de ETESA referente a los diferentes niveles de aprobación, incluir dentro de los cronogramas para la ejecución de los proyectos los tiempos de aprobación y refrendo requeridos según los montos de los proyectos. ETESA debe continuar con el Plan de Transformación Corporativa a fin de poder agilizar su gestión.
- El tema de servidumbres, es un tema sumamente crítico en la ejecución de los proyectos, por lo que debe verse a nivel de Estado y exige la concientización de las diferentes



instituciones así como de la comunidad a fin de lograr el menor impacto a los afectados y el máximo beneficio para el bien común.

- Evaluar la metodología para el cálculo de costos de los proyectos y los procedimientos de actualización tomando en cuenta la variación de costos de materiales, salarios y costo de terrenos a fin de evitar inconvenientes en los procesos de contratación.
- Se deben analizar mecanismos de refuerzos a la capacidad administrativa de Contratistas, Inspectores y del mismo gestor a fin de que puedan llevar el proyecto lo más apegado a su programación y tomen en cuenta los riesgos y planes de mitigación involucrados en el proceso.
- Importante es el conocimiento de las reglamentaciones y políticas que se pueden aplicar en este tipo de proyectos, ya que permiten la revisión oportuna de las opciones que se pueden implementar a fin de resolver diferentes contratiempos. Esto permitió implementar la estrategia para utilizar los recursos BID antes del cierre, la cual consideraba la utilización del Fondo Rotatorio para no tener que realizar devoluciones, la aprobación de un crédito extraordinario para ETESA y el pago directo a los contratistas.
- La planeación se debe efectuar en forma realista para el desarrollo de los proyectos, recursos y tiempos, tomando en cuenta los tiempos para los procesos de contratación, la coordinación para la contratación de las actividades de supervisión y tiempos de refrendo de la Contraloría y en general aprobaciones de entes de control y gobierno. Dentro de los cronogramas de ejecución de proyectos, un factor importante a tomar en cuenta son las épocas secas donde se ejecutan las obras civiles, ya que se puede tener atrasos considerables si el proyecto no cuenta con este periodo en el tiempo requerido.

- **OBSERVACIONES ADICIONALES:**

Efectuar la evaluación correspondiente de los contratistas y proveedores que participaron en el desarrollo de este programa, con el objeto de ser considerados en futuras operaciones de crédito.

A su vez, se considera conveniente nombrar a un directivo de alto nivel en ETESA como responsable del tema de Transformación Corporativa, que sea “gerente y doliente” del desarrollo del mismo y que incluya entre sus actividades lo relacionado con gestiones, tanto internas como externas.

Se señala que tener en cuenta Las Lecciones Aprendidas y las Observaciones Adicionales presentadas en este documento, le permitirá a ETESA en futuros proyectos efectuar una planeación y manejo de recursos en forma más real, lo que reducirá la incertidumbre en cuanto a los plazos para la ejecución previstos o costos de los proyectos.



ANEXOS

**Presentación realizada en el taller de cierre del Programa
12 de marzo de 2014, y**

Acta de participantes



EMPRESA DE TRANSMISION ELÉCTRICA, S.A

Informe de Terminación de Proyecto

**PRÉSTAMO 2024/OC-PN: PROGRAMA DE
INVERSIÓN Y TRANSFORMACIÓN
CORPORATIVA DE LA EMPRESA DE
TRANSMISIÓN ELÉCTRICA**



Informe de Terminación de Proyecto



ETESA

PARTICIPANTES DEL PROGRAMA

PCR Equipo: Autor Principal y Miembros: Gómez José Ramón, Moreno Menfis, Dugand Juan Carlos, Jorge Rodríguez

ETESA: Ing. Fernando A. Marciscano, Ing. Marianela Herrera, Lic. Fernando A. Palm S., Lic. Johanna Jurado, Ing. Jamilette Guerrero, Ing. Argelis Echazábal, Ing. Ruggero Filós, Ing. Hector Perez, Ing. Carlos del Cid, Lic. Ana Morán, Lic. Mayra Blencowe, Lic. Angela Gonzalez, Lic. Angélica Castillo

Firmas Contratadas: Eléctricas de Medellín, Construcciones Electromecánicas, Argencobra, Dessau, SOCOIN, Sigla, S.A., Pablo Corredor, IAAG Consultores, S.A., KPMG, Consorcio Electro Istmo, Alberto Zoratti.

Programa de Inversión y Transformación Corporativa de la Empresa de Transmisión Eléctrica (No. 2024/OC-PN)



OBJETIVO

- El Programa propuesto tiene como objetivo asegurar la suficiencia, confiabilidad y calidad de los servicios de transmisión eléctrica en el sector eléctrico de Panamá, y contribuir con el desarrollo sostenible y eficiente del sector eléctrico por medio de la consolidación corporativa de ETESA.

Aprobación

Aprobado:
08/Oct/2008

Firmado:
16/Ene/2009

Elegible:
24/Oct/2009

Aprobación

Fin de Desembolsos:
16/Jul/2013

Meses de Prórroga:
5 meses

Estado del Proyecto:
Satisfactorio

Monto del Proyecto

- Aprobado: US\$25.0 millones
- Aporte BID (USD12.5 millones)
- Aporte ETESA (USD12.5 millones)
- **Saldo al 31-12-2013:US\$11,236.6 millones**
- **Ejecución del Préstamo: 90.0%**



Ejecución Programa de Inversión y Transformación Corporativa de la Empresa de Transmisión Eléctrica (No. 2024/OC-PN)

Indicadores	Productos	% Avance	Acciones	Costo del Producto
Componente I - Inversiones en la Red de Transmisión Eléctrica				
Incremento de la demanda servida en las zonas de influencia de los proyectos dentro criterios de confiabilidad y calidad	PRODUCTO 1.1.1.1: Líneas Chagres – Panamá II 230 kV y Santa Rita – Cáceres 115 KV	47%	Contrato con la empresa Energia Andina En Ejecución	\$15,199.6
	PRODUCTO 1.1.1.2: Ampliación SE-Santa Rita y Ampliación SE-Panamá II	65%	Contrato con la empresa ArgenCobra En Ejecución	\$5,100.0
	PRODUCTO 1.2.1.1: Segundo circuito LT Guasquitas-Changuinola	100%	Proyecto culminado a inicios de Enero-2012	\$6,958.8
	PRODUCTO 1.2.1.2: Ampliación SE Guasquitas y Changuinola	100%	Proyecto culminado a inicios de Enero-2012	\$4,861.5



Ejecución Programa de Inversión y Transformación Corporativa de la Empresa de Transmisión Eléctrica (No. 2024/OC-PN)

Segundo circuito Guasquitas-Fortuna-Changuinola



El Proyecto consiste en la instalación del Segundo circuito en 230 KV, desde Guasquitas, pasando por Fortuna y Changuinola y la ampliación de la S/E Changuinola y S/E Guasquitas.

Refuerza y aumenta la capacidad de transmisión de la línea Guasquitas-Changuinola, de 225 MVA a 450 MVA para responder a los nuevos requerimientos por la entrada de nuevos proyectos de Generación Hidroeléctrica Bonyic, y la Central Chan.



Ejecución Programa de Inversión y Transformación Corporativa de la Empresa de Transmisión Eléctrica (No. 2024/OC-PN)



Avances de la Línea de Transmisión Colón Fase II



Torres Instaladas.





Ejecución Programa de Inversión y Transformación Corporativa de la Empresa de Transmisión Eléctrica (No. 2024/OC-PN)

Avances de las Ampliaciones de S/E Santa Rita y S/E Panamá II



S/E Santa Rita. Montaje de Estructura de Equipos
(Feb 2014)

S/E Panamá II. Montaje de Interruptores





Ejecución Programa de Inversión y Transformación Corporativa de la Empresa de Transmisión Eléctrica (No. 2024/OC-PN)

Avances de las Ampliaciones de S/E Santa Rita y S/E Panamá II



S/E Panamá II. Suministros en sitio.

S/E Panama II. Fundaciones Panamá II.



Ejecución Programa de Inversión y Transformación Corporativa de la Empresa de Transmisión Eléctrica (No. 2024/OC-PN)



Indicadores	Productos	% Avance	Acciones
Componente II - Apoyo Implementación Plan de Acción Transformación Corporativa			
Adopción del Plan de Acción para la Transformación Corporativa de ETESA por parte de Junta	•Fase I – Transformación de Auditoría Interna	100%	<ul style="list-style-type: none">• Aprobado y divulgado el Manual de Políticas y Procedimientos de Auditoría Interna.• Aprobado y divulgado el Código de Ética de Auditoría Interna.• Se acondicionó el área físicamente para adecuarlo a la estructura que tendrá el área.• RRHH están los exámenes de conocimiento ya preparados para ser utilizado en las pruebas a vacantes.• Se levantó la matriz de riesgo basado en reuniones con los directores.• Aprobado Plan de Auditoría Interna Anual 2012-2014• Se evaluó la gestión de Auditoría Interna por Buena Práctica de Auditoría 1300-1 – Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad Punto 1311; resultando en evaluaciones internas un 98% y en evaluación externa por la Contraloría General de la República (punto 1312) un 70%.

Ejecución Programa de Inversión y Transformación Corporativa de la Empresa de Transmisión Eléctrica (No. 2024/OC-PN)



Indicadores	Productos	% Avance	Acciones
Componente II - Apoyo Implementación Plan de Acción Transformación Corporativa			
Adopción del Plan de Acción para la Transformación Corporativa de ETESA por parte de Junta	•Fase II– Autonomía Operativa	50%	<ul style="list-style-type: none"> Se modificó y aprobó el Reglamento de Junta Directiva, incluyendo algunas recomendaciones del consultor de IAAG. Se creó y está operando el Comité de Auditoría de la Junta Directiva. Se aprobó la nueva estructura de la Organización con el fin de fortalecer diferentes aspectos en la gestión y desarrollo de la empresa, permitiendo así controlar los riesgos y debilidades observadas. Se estableció la Política de Comunicación Interna y Externa asegurando una comunicación entre colaboradores y clientes bien entendidos y cónsonos con lo que es o se quiere expresar. Sobre Responsabilidad Social Empresarial hemos realizado lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> Adhesión al Pacto Global de las Naciones Unidas Afiliación a Sumarse, con el objetivo de compartir experiencias con otras empresas con mejores prácticas en RSE Se formalizó la Política de Responsabilidad Social Empresarial “ETESA transmitiendo con responsabilidad” Se efectuó en el 2013 autoevaluación a través de la herramienta “Indicarse” obteniendo de línea base un porcentaje del 69% Se conformó el Voluntariado Corporativo Se establecieron contactos para iniciar con los convenios educativos con el Meduca, y USMA. Participación de las evaluaciones de Transparencia (Ley 6 de 22 de enero de 2002) obteniendo en el mes de julio y diciembre 2013 un 91.67%. Se envió nota solicitando eliminación del Control Previo por parte de la Contraloría General de la República y se recibió respuesta el 20 de septiembre negando la solicitud.

Ejecución Programa de Inversión y Transformación Corporativa de la Empresa de Transmisión Eléctrica (No. 2024/OC-PN)



Indicadores	Productos	% Avance	Acciones
Componente II - Apoyo Implementación Plan de Acción Transformación Corporativa			
Adopción del Plan de Acción para la Transformación Corporativa de ETESA por parte de Junta	•Fase II– Autonomía Operativa	50%	<ul style="list-style-type: none">Se presentaron de manera informal al Órgano Ejecutivo el Convenio Marco de Relaciones Propietario-ETESA, obteniéndose un consenso en el documento, el cual debe ser presentado a Consejo de Gabinete en 2014.La Secretaria de Energía, la ASEP y ETESA están por presentar un proyecto de Ley de modificación de la Ley 6 de 1997, en la cual se incluyen temas que permitan la autonomía de ETESA para la gestión de sus recursos y la ágil Ejecución del Plan de Expansión así como la operación y mantenimiento de la Red de transmisión.



Ejecución Programa de Inversión y Transformación Corporativa de la Empresa de Transmisión Eléctrica (No. 2024/OC-PN)

Indicadores	Productos	% Avance	Acciones
Componente II - Apoyo Implementación Plan de Acción Transformación Corporativa			
Adopción del Plan de Acción para la Transformación Corporativa de ETESA por parte de Junta	•Fase III– Actualización Interna	80%	<ul style="list-style-type: none"> • El Código de Ética y Conducta Empresarial fue aprobado y divulgado en junio 2012. • Se aprobaron por Junta Directiva Plan Estratégico de ETESA en el 2011 y las metas corporativas 2011, 2012, 2013 y 2014. • Se inició el plan de comunicaciones internas acerca de Gobierno Corporativo para todos los colaboradores. • Se documentaron y aprobaron 10 procedimientos nuevos y 6 de actualización, 3 políticas nuevas y 1 de actualización, 6 nuevos instructivos del área de operaciones y mantenimiento y un manual. • Actualización en las publicaciones de la página WEB de ETESA incluyendo las regulaciones existentes, tarifas y reglas de compra.

Externalidades

Existieron diferentes aspectos que afectaron la ejecución y el plazo del programa (Diciembre 2008 – Diciembre 2013), entre los más importantes fueron:

- **Atraso en el Inicio del Programa**

Fecha efectiva Contrato de préstamo:	16 de diciembre de 2008.
Fecha programada para el primer desembolso:	24 de junio de 2009.
Fecha de la Primera licitación:	30 de marzo de 2010
Fecha del primer desembolso:	26 de noviembre de 2010
- **Licitaciones declaradas desiertas**

Licitación No 1 “Colon Fase II”	- 18 de agosto de 2010
Licitación No 2 “Colon Fase II”	- 06 de abril de 2011
Licitación No 3 “Colon Fase II”	- 06 de octubre de 2011
- **Atraso en Trámites de Contratación y Refrendos**

El trámite de Contrataciones de la Supervisión del proyecto Guasquitas – Changuinola	duro 2 años y 3 meses. El Contratista DESSAU.
--	---
- **Desfase en la Contratación de la Inspección.**

La orden de proceder para la Inspección, se dio cuando el Proyecto Guasquitas-Changuinola ya estaba en su fase final.

- **Atraso en la Ejecución del proyecto**
 - Atraso en los permisos de acceso y hasta la paralización de las obras por moradores de las áreas afectadas por la línea Guasquitas – Changuinola. Y también en los trabajos de la LT de Santa Rita Panama.
 - Cambios de especificaciones en plena ejecución, motivados en condiciones de una torres, y el uso de una nueva tecnología.
 - Condiciones climatológicas adversas que afectaron la ejecución de las obras civiles.
- **Grado de Madurez Interinstitucional sobre Practicas de Gobierno Corporativo.**
 - Atraso en la implementación de los lineamientos recomendados para las empresas excluidas del sector publico no financiero.
 - Conocimiento incipiente de practicas de Gobierno de Corporativo.

IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

- **Análisis de los factores críticos**

Es necesario resaltar que los principales factores críticos de la ejecución del programa descritos a continuación, afectaron únicamente el plazo de ejecución y no el logro de los objetivos de desarrollo ni los objetivos directos.

- La implementación de Gobierno Corporativo significó aprendizaje, autoevaluación, concientización interna y externa sobre la importancia de una gestión eficiente con una independencia administrativa que permita alinear la organización con su misión y afrontar los retos de un mercado que está en pleno cambio.
- Retrasos en el proceso de licitaciones. Se requiere de metodologías que permitan actualizar los costos de los proyectos, dar mayor publicidad, más capacitación sobre procesos BID de licitación.
- Regulaciones presupuestarias del Ministerio de Economía y Finanzas derivadas del estatus jurídico de ETESA, empresa privada de capital 100% del Estado. Entablar una mayor comunicación con el MEF donde se reconozca la naturaleza de ETESA, de donde provienen sus ingresos y cuáles son sus obligaciones por Ley.
- Problemas con los Trámites de Contratación, para lo que se recomienda mayor coordinación con los contratistas respecto al cumplimiento de algunos requisitos, agilidad en la revisión de los expedientes y mayor consistencia en los requisitos exigidos para refrendo.
- Trámites de Servidumbre y acceso a los predios. Debe considerarse este tema con el tiempo suficiente y establecer metodologías claras de negociación y alternativas antes los problemas que surjan. Tener como meta que la negociación sea ganar-ganar lo que al final redundara en beneficio para todos.

IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

- **Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora**

Aspectos positivos que se dieron y que apoyaron en el logro de la ejecución de este proyecto:

- Coordinación estrecha entre las diferentes áreas que trabajo en el proyecto, de tal manera que se pudieron concluir las obras y alcanzar un avance significativo en la transformación corporativa de ETESA así como en las obras que siguen en ejecución.
- Agilidad en el trámite de aprobación en el BID y en Junta Directiva de ETESA.
- Apoyo de la Junta Directiva de ETESA a buscar solución en el tema de Servidumbres.
- Capacidad de negociación con las diferentes Comunidades, de tal manera que se lograron acuerdos satisfactorios para ambas partes.
- Se logró coordinar satisfactoriamente con el BID para hacer frente a las diferentes alternativas que se presentaron ante las externalidades para lograr los objetivos de este programa.
- Pro actividad del Equipo de Finanzas y proyectos en buscar soluciones a los inconvenientes presentados.
- El Plan de Transformación Corporativa, permitió hacer una evaluación interna de la situación de ETESA e implementar medidas que apoyaron la gestión en general



Ejecución Financiera del Programa Fondo BID

Categorías	Presupuesto Inicial	Ejecución Final	Diferencia	% de Ejecución
Ingeniería y Administración	1,180,000.00	881,020.92	-298,979.08	74.7%
Ingeniería, Supervisión y Estudios	730,000.00	433,066.98	-296,933.02	59.3%
Gestión Ambiental	400,000.00	204,446.50	-195,553.50	51.1%
Estrategia Corporativa ETESA	50,000.00	243,507.44	193,507.44	487.0%
Costos Directos de Construcción	10,420,000.00	10,355,542.48	-64,457.52	99.4%
Proyecto Colón Fase II	6,510,000.00	1,055,093.03	-5,454,906.97	16.2%
Proyecto Guasquita- Changuinola	3,910,000.00	9,300,449.45	5,390,449.45	237.9%
Plan Transmisión 2012-2015				
Gastos sin Asignación Específica	900,000.00	0.00		
Imprevistos	180,000.00	0.00		
Escalamientos	720,000.00	0.00		
TOTAL	12,500,000.00	11,236,563.40		90%



Ejecución Financiera del Programa

Fondo ETESA

Al 31 de diciembre de 2013

Categorías	Presupuesto Inicial	Ejecución Final	Diferencia	% de Ejecución
Ingeniería y Administración	1,830,000.00	12,770,968.76	10,940,968.76	698%
Ingeniería, Supervisión y Estudios	580,000.00	429,759.44	-150,240.56	74%
Gestión Ambiental	400,000.00	11,160,362.20	10,760,362.20	2790%
Administración del Programa	800,000.00	1,107,878.56	307,878.56	138%
Estrategia Corporativa ETESA	50,000.00	72,968.56	22,968.56	146%
Costos Directos de Construcción	8,250,000.00	6,530,067.93	-1,719,932.07	79%
Proyecto Colón Fase II	4,340,000.00	3,851,938.76	-488,061.24	89%
Proyecto Guasquita- Changuinola	3,910,000.00	2,678,129.17	-1,231,870.83	68%
Gastos sin Asignación Específica	910,000.00	0.00		
Imprevistos	280,000.00	0.00		
Escalamientos	630,000.00	0.00		
Gastos Financieros	1,510,000.00	375,771.89	-1,134,228.11	-75%
Intereses	1,395,000.00	243,282.59	-1,151,717.41	17%
Comisión de Compromiso	115,000.00	132,489.30	17,489.30	115%
TOTAL	12,500,000.00	19,676,808.58		157%



IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

- **Desempeño del Banco**

Durante la ejecución del Programa, el Banco fue flexible y actuó con diligencia en la respuesta a las condiciones adversas encontradas, en los procesos de adjudicación de las licitaciones y luego en las actividades de servidumbre, suministro y montaje, para la aprobación y reasignación de fondos entre categorías, que culminaron en la terminación del programa y en el uso óptimo de los fondos del Préstamo. Siempre el Banco ofreció su apoyo, pensando en cumplir con el objetivo, la transmisión de una electricidad confiable, segura económica y ambientalmente amigable.

Evaluación y Seguimiento

Información sobre Resultados

ETESA utiliza sistemas de información computarizados que en la etapa de ejecución y de operación comercial, alimentan la base de datos para la elaboración de una serie de índices y estadísticas en generación, transmisión y distribución de electricidad.

También, tiene software especializado que apoya la toma de decisiones sobre los planes de expansión y de modernización requeridos. Al igual para la información de tipo financiero y contable, cuyos resultados anuales son auditados por empresas externas a ETESA.

Estas fuentes de información, han sido la base para la preparación de informes técnicos, contables y financieros que ETESA suministró al Banco periódicamente y que servirán en el futuro para darle seguimiento adecuado a los productos del Programa.

Evaluación y Seguimiento

Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

ETESA dispone de un permanente seguimiento de las obras construidas, tanto para las actividades de operación y el mantenimiento, como para la entrega y evaluación de los resultados, las que efectúa con recursos y logística propia.

En el ámbito contable y financiero, ETESA lleva a cabo análisis periódicos y auditorías anuales, que permiten la elaboración de índices para monitorear el cumplimiento de los covenants establecido en el contrato de préstamo.

Presentación Desarrollo y resultados obtenidos en el Programa

Lecciones Aprendidas

- Es evidente la necesidad de contar con diseños finales, los estudios ambientales correspondientes, las condiciones especiales precisas en el documento de licitación, previo al proceso. De lo contrario los proyectos estratégicos de desarrollo, sobre todo en líneas de transmisión, están sujetas a incrementos y demoras significativas en el costo final al término del proyecto.
- Mantener canales de comunicación siempre abiertos con la Comunidad, Contratistas, Agencia Financieras, e Instituciones del Estado con quien ETESA interactúa, así como entre los diferentes equipos de trabajo dentro de ETESA son factores críticos que garantizan el éxito de un proyecto.
- El tema de servidumbres, es un tema sumamente crítico en la ejecución de los proyectos, por lo que debe verse a nivel de Estado y exige la concientización de las diferentes instituciones así como de la comunidad a fin de lograr el menor impacto a los afectados y el máximo beneficio para el bien común.
- Evaluar la metodología para el cálculo de costos de los proyectos y los procedimientos de actualización tomando en cuenta la variación de costos de materiales, salarios y costo de terrenos a fin de evitar inconvenientes en los procesos de contratación.

Presentación Desarrollo y resultados obtenidos en el Programa

Lecciones Aprendidas

- Es importante continuar el proceso de Implementación de Gobierno Corporativo, apoyándonos en aumentar el conocimientos de estas practicas a nivel de agentes internos y externos que tengan injerencia directa en la ejecución de este proyecto, así como lograr la confianza en la gestión eficiente de ETESA.
- Se deben analizar mecanismos de refuerzos a la capacidad administrativa de Contratistas, Inspectores y del mismo gestor a fin de que puedan llevar el proyecto lo más apegado a su programación y tomen en cuenta los riesgos y planes de mitigación involucrados en el proceso.
- Importante es el conocimiento de las reglamentaciones y políticas que se pueden aplicar en este tipo de proyectos, ya que permiten la revisión oportuna de las opciones que se pueden implementar a fin de resolver diferentes contratiempos.



LISTA DE PARTICIPANTES
TALLER DE CIERRE - PRÉSTAMO 2024



Ministerio de Economía y Finanzas

Firma

Correo Electrónico

Gladys Cedeño

Katyska Correa de Jimenez

Jorge Dawson

Rubén Gómez

Elie Rodríguez

Contraloría General de la República
Eyra de Rodríguez

Banco Interamericano de Desarrollo

Karina Díaz
José Manuel Ruiz

José Ramón Gómez

Juan Carlos Dugand

Mentis Moreno

Jorge Rodríguez

Empresa de Transmisión Eléctrica

Fernando A. Marciscano

Marianela Herrera

Fernando A. Palm

Jamilette Guerrero

Argelis Echazabal

Nadia Vasquez

Ana Morán

Johanna Jurado

Moya de Chencova

Quelike Jimenez

Nargelis Alemán

[Handwritten signature]
[Handwritten signature]
[Handwritten signature]
[Handwritten signature]

cc0220 Gmef.gob.pa
rgomaz@mf.gob.pa
elrodiguez@mf.gob.pa

[Handwritten signature]
[Handwritten signature]
[Handwritten signature]

[Handwritten signature]
[Handwritten signature]
[Handwritten signature]

[Handwritten signature]
[Handwritten signature]
[Handwritten signature]
[Handwritten signature]

karmed@ieid.bos
josemroscad@ieid.bos
juan@caruso@ieid.bos
mentis@ieid.bos
jorge@rodiguez@ieid.bos

[Handwritten signature]
[Handwritten signature]
[Handwritten signature]
[Handwritten signature]

fernando@etec.pa
marianela@etec.pa
fernando@etec.pa
jamilette@etec.pa

[Handwritten signature]
[Handwritten signature]
[Handwritten signature]
[Handwritten signature]

argelis@etec.pa
nadia@etec.pa
ana@etec.pa
johanna@etec.pa

[Handwritten signature]
[Handwritten signature]
[Handwritten signature]
[Handwritten signature]

moya@etec.pa
quelike@etec.pa
nargelis@etec.pa