

Antecedentes del estudio de caso de

Proyecto de Ciudad Palmira

Ciudad Palmira ha experimentado una rápida expansión en los últimos años, alcanzado una población de 350.000 personas. Esta expansión junto con un aumento del número de vehículos per cápita, ha provocado congestión de tráfico y una disminución de la demanda de transporte de autobús que ofrece la Compañía Pública de Autobuses (CPA), que es el único sistema de transporte público que hay en Palmira.

A pesar de una demanda elevada (250.000 pasajeros al día), el servicio de autobús ha empeorado y la gente busca, cada vez más, medios alternativos de transporte.

La CPA ha llegado a la conclusión de que sus dificultades son el resultado de tener una flota de vehículos inadecuada (400 vehículos con más de 7 años) que necesita un mantenimiento adecuado y una renovación inmediata. Las tarifas que se aplican tan solo cubren el 75% de los costes operativos de la compañía.

El terreno en Palmira, especialmente en los vecindarios más alejados, es complicado y no hay carreteras en buenas condiciones, cosa que es responsabilidad del Departamento Municipal de Obras Públicas (DMOP).

EL DMOP dice que su presupuesto anual es insuficiente para dar un mantenimiento adecuado y construir nuevas carreteras en los vecindarios más alejados.

El Consejo de Ciudad Palmira está preocupado por la congestión del tráfico y quiere aumentar las tarifas para que la CPA pueda autofinanciarse, y así incrementar el presupuesto del DMOP. Sin embargo, el alcalde de Palmira ha manifestado que vetará cualquier aumento de tarifas hasta que el servicio que ofrece la CPA no sea aceptable.

El Sindicato de Choferes de Autobús se queja de que tiene bajos salarios, que trabajan mayor número de horas que las establecidas, los vehículos están en mal estado y las carreteras en malas condiciones.

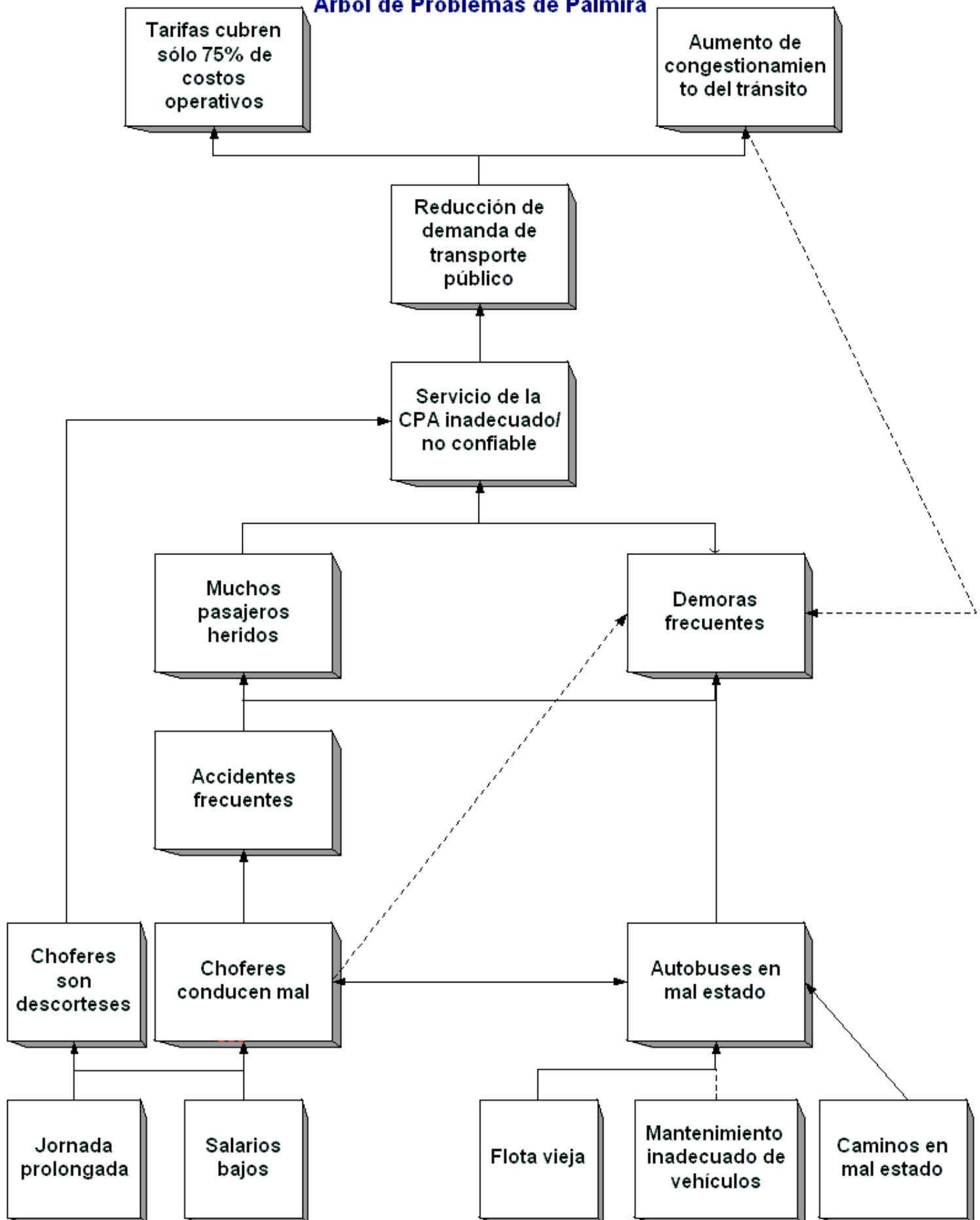
Los pasajeros se quejan de que los choferes no conducen con cuidado y son descorteses.

Análisis de Involucrados de Palmira

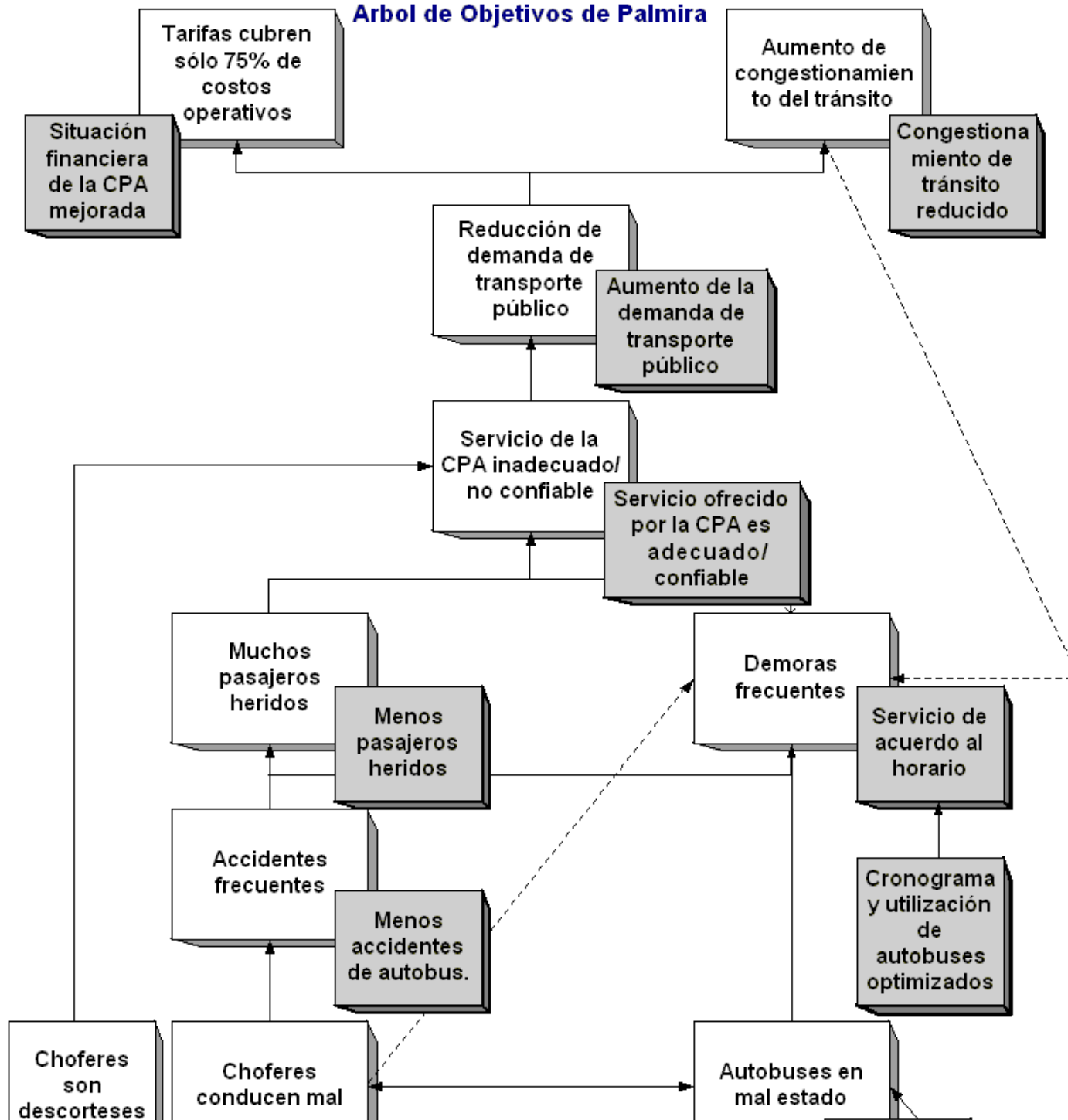
GRUPO	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS
Pasajeros	Tener un sistema de transporte público confiable y de bajo costo.	- El servicio de la CPA no es confiable. - Los choferes conducen mal. - Accidentes frecuentes. - Pasajeros heridos frecuentemente. - Frecuentes averías. - Los choferes son descorteses.	R: Disponibilidad para pagar por un servicio de transporte de autobus confiable.
No pasajeros	Reducción de congestionamiento de tráfico	Frecuentes embotellamientos de tráfico.	R: Alguna disponibilidad de usar el sistema de transporte público si es confiable.
Sindicato de Choferes	Mejores condiciones de trabajo para los choferes de autobus.	- Salarios bajos. - Jornada prolongada. - Vehículos en mal estado. - Caminos y carreteras en mal estado.	- R: Elevada influencia en los choferes de autobus; afiliación es del 100%. - M: Representar los intereses de sus miembros en negociaciones colectivas.
Compañía Pública de Autobuses (CPA)	Proveer un servicio público seguro y costo-eficiente.	- Flota vieja. - Los autobuses están mal mantenidos. - Las tarifas cobradas cubren sólo el 75% de los costos operativos. - Disminución de la demanda. - Muchas quejas de los pasajeros.	- R: Flota de autobuses - R: Presupuesto operativo, incluyendo el subsidio municipal. - M: Proveer un servicio público seguro y costo-eficiente.
Departamento Municipal de Obras Públicas (DMOP)	Mejorar los caminos de Palmira.	- Caminos en mal estado. - El presupuesto es insuficiente. - Aumento de la congestión de tráfico.	- R: Presupuesto anual operativo asignado por el Consejo Municipal/Alcaldesa. - M: Construir y mantener carreteras adecuadas dentro de los límites de la ciudad de Palmira (incluyendo los vecindarios más alejados).
Alcaldesa de Palmira	- Tener un sistema de transporte público confiable y de bajo costo. - Reducir el congestionamiento en la ciudad.	- Aumento de la congestión del tráfico. - Muchos ciudadanos se quejan del sistema de transporte público.	- R: Tiene el apoyo popular. - R: Tiene poder de veto sobre las decisiones del Consejo de la ciudad. - M: Servir a los mejores intereses de Ciudad Palmira.

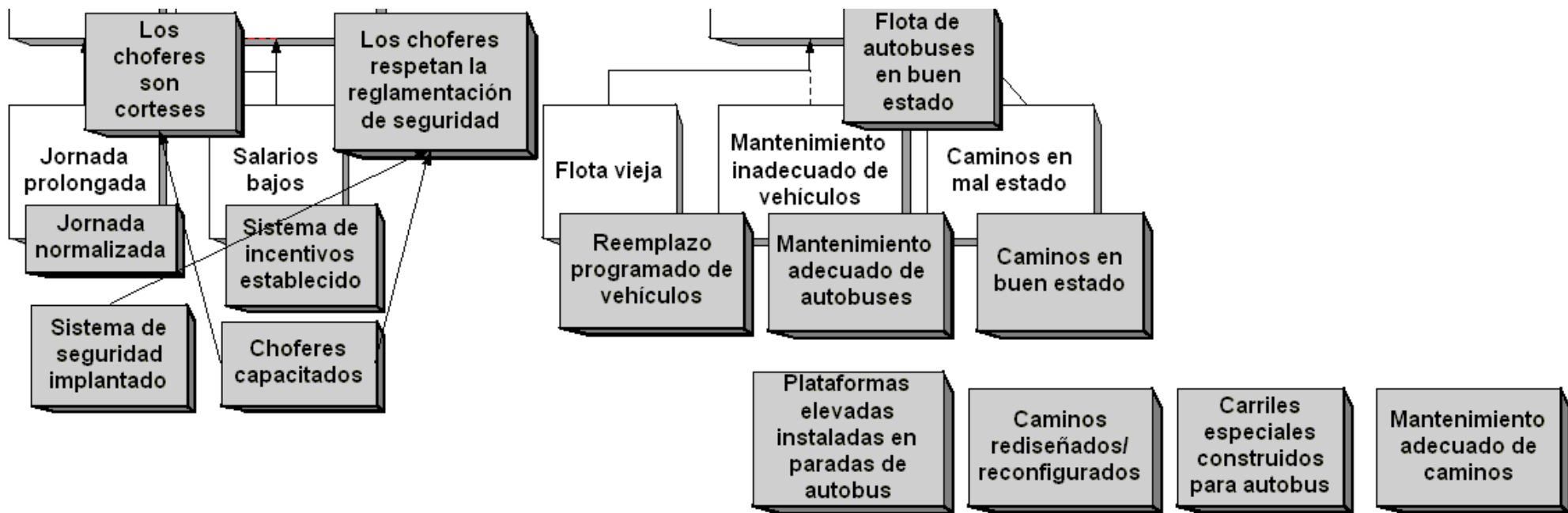
			• M: Servir como ejecutivo y gerente operativo de la ciudad.
Consejo Municipal de Ciudad Palmira	• Disminuir el congestionamiento en la ciudad. • Tener un sistema de transporte público confiable.	• Aumento de la congestión de tráfico.	• R: Aprueba y supervisa el presupuesto anual de Palmira. • M: Servir los intereses de los residentes de Palmira. • M: Tomar la decisión final sobre todos los proyectos presentados para ser financiados con el presupuesto de Palmira.

Arbol de Problemas de Palmira



Arbol de Objetivos de Palmira





Análisis de Alternativas

Del Arbol de Objetivos de Palimra, tenemos esencialmente tres posibles líneas de soluciones que corresponden a las tres causas principales del problema central, que nos permitiría lograr el objetivo “El servicio de la CPA es adecuado/confiable”:

- Choferes
- Flota de vehículos
- Infraestructura de caminos

Si la entidad ejecutora es la CPA, sólo se podría considerar una estrategia que incluye choferes o vehículos, porque el *mandato* de la CPA no incluye caminos.

Por otra parte, si la entidad ejecutora es la Municipalidad de Palmira, se podría considerar una estrategia que abarque choferes, vehículos o infraestructura de caminos, porque el Departamento de Obras Públicas Municipal es parte de la Municipalidad.

- El *análisis económico* nos ayudaría a determinar la tasa interna de retorno, beneficio-costo o la alternativa más efectiva en función de costo;
- El *análisis financiero* nos ayudaría a determinar si la CPA o la Municipalidad de Palmira tienen la capacidad para ofrecer financiamiento de contrapartida, así como para generar fondos suficientes para la operación del proyecto;
- El *análisis institucional* (o evaluación organizacional) nos ayudaría a identificar la forma más viable de ejecutar y operar el proyecto;
- El *análisis socioeconómico* nos ayudaría a asegurar que los grupos de bajos ingresos y otras poblaciones especiales se beneficien del proyecto; y
- El *análisis ambiental* nos daría una evaluación del costo de mitigación y de los posibles daños que resultarían de las diferentes alternativas.

La MML de Palmira

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin (es)			Sostenibilidad
Propósito			Propósito a Fin(es)
Componentes			Componentes a Propósito
Actividades			Actividades a Componentes