



Project Completion Report



Apoyo Restructuración Idaan
PANAMA
Project Number: PN0030
Loan: 1029/OC-PN

Impreso en : 2006-06-26 12:47:38

PCR



Table of Contents

Información General	1
1.1. Objetivo de Desarrollo	1
1.2. Datos Básicos	1
1.3. Resumen de Calificaciones	2
1.4. Cronología del Proyecto	3
1.5. Documentos de Referencia	4
Memorando del Banco	5
2.0 Presentación del Proyecto	5
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	6
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	7
2.2. Análisis de la implementación	9
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	9
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	11
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	13
2.3. Análisis de Sostenibilidad	14
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	14
2.3.2. Sostenibilidad del proyecto	15
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	17
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	18
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	19
Memorando del Ejecutor	20
3.1. Memorando del Ejecutor	20
Minutas del CRG	21
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	21
Anexos	22
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	22
Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	22



Table of Contents

Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	23
Anexo 2 - Ultimo ISDP	23
Anexo 3 - Información del LMS	23
Anexo 5 - Anexo Documental	24



Información General

■ ■ 1.1. Objetivo de Desarrollo

- I.- Sector Agua estructurado y modernizado

■ ■ 1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Apoyo Restructuración Idaan		
Número de Proyecto	PN0030	Modalidad	PESP
País	PN	Sector	OS
Fecha de Aprobación	1997-07-30	Fecha de Término	2006-03-27
Agencia(s) Ejecutora(s)	MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS		
Monto del Préstamo/CT Original	\$45,000,000.00		
Monto del Préstamo/CT Actual	\$9,802,711.00		
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$35,197,289.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$65,000,000.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$65,000,000.00		



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
1029/OC-PN	\$45,000,000.00	\$35,197,289.31	\$9,802,710.69

■ ■ Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede	IVANM, CAMILOG
Nombre de los Especialistas en la Representación	MIGUELMA, RICARDORE
Autor del Memorando del Banco	REYES-RICHA, RICARDO
Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor	ERNESTINA de HARD, UNIDAD TÉCNICA DE POLÍTICAS PÚBLICAS
Posición del autor del memorando del ejecutor	OFICIAL DE INFRAESTRUCTURA

■ ■ 1.3. Resumen de Calificaciones

■ ■ 1.3.1. Calificaciones del PCR

Por el Banco	Cal.	Por el Prestatario / Organismo Ejecutor	Cal.
• Efectividad en el Desarrollo (OD)	E	• Efectividad en el Desarrollo (OD)	
• Implementación del Proyecto (PI)	S	• Implementación del Proyecto (PI)	
• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FTO)	R	• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FTO)	
• Sostenibilidad (S)	P	• Sostenibilidad (S)	
• Desempeño del Organismo Ejecutor (DE)	S	• Desempeño del Banco (DB)	

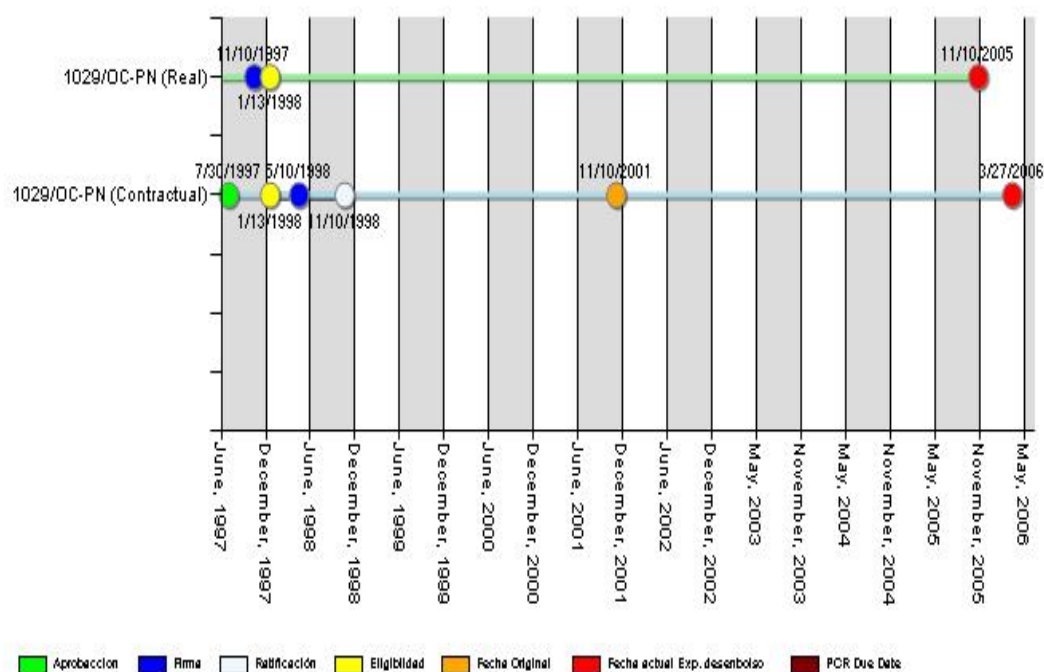


1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)

2001 Jun.	2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.	2004 Jun.	2004 Dec.	2005 Jun.	2005 Dec.
VU	VU	VU	S	S	S	S	S	S	S
L	L	L	H	H	H	H	H	H	H
I	I	I	P	P	P	P	P	P	P

PI = Progreso de la Implementación , SU = Supuestos , OD = Objetivos de Desarrollo

1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) :

Fecha de Evaluación de Medio Término :

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto :



■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

Estrategia de País	
Actualización de la Estrategia de País	
Revisión de Cartera del Sector	
Ayudas Memoria Misiones Rev. Cartera	
Ayudas Memoria Misiones Administr.	
PCR - Anexo Documental	



Memorando del Banco

■ ■ 2.0 Presentación del Proyecto

■ ■ 2.0.1. El problema, el proyecto y su contexto

A. Mediante esta operación, que fue orientada al sector de agua potable (Programa de Apoyo a la Reestructuración del IDAAN, préstamo 1029/OC-PN), el Banco intentó apoyar la propuesta del gobierno de reestructurar el IDAAN y de incentivar la participación del sector privado en la prestación del servicio. El gobierno que acordó esta operación con el Banco en 1997 se había avocado a un proceso de privatización de los servicios públicos y en efecto había logrado la privatización de los servicios eléctricos y de telefonía. Sin embargo, esta operación no logró sus objetivos ya que la apertura de la participación del sector privado en el IDAAN recibió un gran rechazo popular y el gobierno se encontraba en su último año de mandato y ante las elecciones que se avecinaban. En esas circunstancias, el gobierno anunció que suspendía el proceso y lo dejaba a criterio del nuevo gobierno que fuera elegido. Al mismo tiempo, la oposición anunciaba en su campaña electoral que de ser elegida suspendería cualquier privatización del IDAAN. En 1999 entra al poder la que había sido la oposición y cumple de inmediato su promesa electoral de suspender el proceso de privatización del IDAAN. El Banco respetó la decisión soberana del nuevo gobierno, pero hizo ingentes esfuerzos para mostrarle las ventajas que supondría dar una autonomía real y práctica al IDAAN, en su manejo y en sus finanzas. Ello lo podía hacer el gobierno aún manteniendo la institución como empresa pública pero con una autonomía real, como lo hizo con el Aeropuerto de Tocumen o la Empresa de Transmisión Eléctrica (ETESA). Estos temas fueron tratados en varios talleres de alto nivel y discutidos con la Comisión Presidencial para la Modernización del Sector presidida por el Segundo Vicepresidente de la República. Sin embargo, el gobierno decidió introducir algunas modificaciones a la Ley Orgánica del IDAAN pero sin cambiar la naturaleza jurídica del instituto y, por tanto, sin cumplir con los requerimientos de la operación. Por ello el Banco tuvo que aceptar la solicitud del gobierno de reducir el monto del financiamiento, cancelando los recursos asignados a inversiones y/o fortalecimiento del IDAAN (US\$33.2 millones) dentro del Préstamo 1029/OC-PN. Consecuentemente, no se financiaron ni obras ni acciones concretas de reforma o fortalecimiento de la institución a través de esta operación.

Antes de la cancelación, con los recursos del Préstamo se financiaron diversos estudios para fortalecer el Sector por un monto aproximado de US\$4.0 millones, siendo el más relevante el "Plan Maestro y Estudio de Factibilidad para el Saneamiento de la Ciudad y Bahía de Panamá" que realizó el Consorcio CESOC por US\$2.3 millones. Después de descontar los costos de Ingeniería y Administración, los Costos Financieros del Programa, los US\$4.0 millones de los estudios antes citados y los US\$33.2 millones de la cancelación, quedó un remanente de US\$5.6 millones del Préstamo 1029/OC-PN, con lo cual el País y el Banco acordaron: (i) la utilización de US\$1.6 millones para apoyar la Unidad de Políticas del Ministerio de Salud y la Unidad de Vigilancia de la Calidad de Agua; y (ii) la utilización de US\$3.85 millones para los estudios complementarios de revisión y justificación técnico económica, financiera e institucional del Proyecto de Saneamiento de la Ciudad y Bahía de Panamá y para los diseños de las redes de alcantarillado sanitario de la Ciudad de Panamá.

Debido a la cancelación de los recursos del Préstamo 1029/OC-PN y la reestructuración del Programa, el gobierno central, con recursos propios provenientes de la venta de las empresas estatales de electricidad y telefonía (Fondo Fiduciario), financió la ejecución de una parte significativa de las acciones recomendadas por los estudios realizados para el mejoramiento institucional y operativo del IDAAN y que iban a ser financiadas con recursos del Préstamo.



Durante el mismo período, el gobierno también financió varias obras consideradas prioritarias. El gobierno contrató:

- A.- el programa de "Optimización de los Sistemas de Acueducto de Panamá, Colón, Chorrera y Arraiján", cuyo costo es de US\$21 millones y que incluye: (i) el suministro e instalación de sistemas de información geográficos (SIG) y de gestión comercial; (ii) el levantamiento y actualización de los catastros de usuarios y de redes de agua potable en las cuatro ciudades; (iii) programas de sectorización hidráulica de las redes de agua potable; (iv) programas de detección y control de fugas; y (v) la instalación de 105,000 micromedidores y 90 macromedidores;
- B.- la ampliación de la planta potabilizadora de Chilibre, por un monto de US\$44.7 millones (trabajos a ser finalizados para junio 2006);
- C.- la construcción de la Línea Paralela hacia la Ciudad de Panamá, por un monto de US\$33.4 millones (trabajos a ser finalizados para septiembre de 2006);
- D.- la construcción de la Línea de Oriente, por un monto de US\$17.5 millones (trabajos a ser finalizados en junio de 2006).

También con recursos propios, el gobierno realizó inversiones de aproximadamente US\$13 millones en redes de alcantarillado sanitario en el sector de San Miguelito. Este sector pertenece al área metropolitana de la Ciudad de Panamá y su desarrollo se enmarca dentro de los objetivos trazados en el proyecto de Saneamiento de la Ciudad y Bahía de Panamá.

Al haberse cancelado la mayor parte de los recursos del Préstamo 1029/OC-PN, que incluía las inversiones antes detalladas y que fueron realizadas por el gobierno con fondos propios, el Programa se convirtió básicamente en una cooperación técnica reembolsable que preparó la ejecución de un proyecto futuro (saneamiento de la ciudad y bahía de Panamá), que ha sido recientemente aprobado por el BID. Este PCR analiza el resultado de la operación reducida básicamente a una Cooperación Técnica y los avances realizados antes de la cancelación de los recursos.

■ ■ 2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)

■ ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

■ ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

- I.- Unidad de Política y Planificación del Sector Agua Potable y Alcantarillado, fortalecida.

Planificado

- 1.1- Dirección del Subsector de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario estructurada y fortalecida, a la finalización del Programa.
- 1.2- Plan Maestro de Agua y Saneamiento en Zonas Rurales elaborado, a la finalización del Programa.

Logrado

La Dirección del Subsector de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario fue estructurada y fortalecida. Se acondicionaron y se equiparon las facilidades de esta Dirección.

Sobre la realización del Plan Maestro de Agua y Saneamiento en Zonas Rurales, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) decidió renunciar a parte del financiamiento destinado a la realización del mismo.

Análisis

Con la reestructuración del Préstamo 1029/OC-PN, se había acordado la utilización de US\$1,650,000 para apoyar a la Unidad de Políticas y Planificación del MINSA, y a la Unidad de Vigilancia de Calidad de Agua. Sin embargo, el MEF decidió renunciar a parte del financiamiento destinado a la realización del Plan Maestro de Agua y Saneamiento en Zonas Rurales y al estudio de Alcantarillado Pluvial en el Centro de la Ciudad,



por lo que solicitó al Banco la cancelación de US\$834,000 del Préstamo 1029/OC-PN.

- II.- Diseños finales del alcantarillado de la Ciudad de Panamá, elaborados. Los estudios complementarios para la justificación económica, institucional y financiera del proyecto de Saneamiento de la Ciudad y Bahía de Panamá, ejecutados.

Planificado

- 2.1- Diseños finales de las redes de alcantarillados de la Ciudad de Panamá, elaborados para noviembre de 2004.
- 2.2- Estudios de apoyo al Programa de Saneamiento de la Ciudad y Bahía de Panamá, elaborados para noviembre de 2004.

Logrado

Los diseños finales de las redes de alcantarillado de la Ciudad de Panamá fueron finalizados en el mes de mayo de 2005.

Los estudios de apoyo al Programa de Saneamiento de la Ciudad y Bahía de Panamá, como lo fueron el Estudio de Impacto Ambiental del Proyecto de Saneamiento de la Ciudad y Bahía de Panamá y el estudio de Fortalecimiento del IDAAN, fueron finalizados en febrero y noviembre de 2005, respectivamente.

Análisis

Se acordó la utilización de US\$3,850,000 para los estudios complementarios de revisión y justificación técnico económica, financiera e institucional del Proyecto de Saneamiento de la Ciudad de Panamá; y para los diseños finales de las redes de alcantarillado sanitario de la Ciudad de Panamá. Se contrataron los diseños finales de las redes de alcantarillado a la firma Hazen & Sawyer por la suma de US\$3,098,271. También se contrató la firma consultora HYTSA para la elaboración del estudio de Fortalecimiento del IDAAN. Además, se contrató la firma Ingemar Panamá, S.A. para realizar el EIA del Proyecto de Saneamiento de la Ciudad y Bahía de Panamá. Los tres estudios fueron finalizados.

2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- Los estudios de: (i) el diseño final de las redes de alcantarillado; (ii) el Fortalecimiento del IDAAN; y (iii) el EIA del proyecto de Saneamiento de la Ciudad y Bahía de Panamá, han sido finalizados y recibidos a satisfacción por el ejecutor. El Programa reducido logró sus objetivos.

2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto

2.1.2 Objetivos de desarrollo

I.- Sector Agua estructurado y modernizado

1.1- Unidad de Políticas fortalecida y operando, a la finalización del Programa.



■ 2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)

- A. La Unidad de Políticas y Planificación del Sector Agua Potable y Alcantarillado, del Ministerio de Salud, ha sido fortalecida mediante la dotación de equipo y sistemas para el cumplimiento de sus funciones. Esta Unidad se encuentra operando y cumpliendo sus funciones básicas.

■ 2.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (outcomes) e impactos iniciales

- A. El hecho de haber fortalecido la Unidad de Políticas y Planificación del Sector Agua Potable y Alcantarillado en este programa, de manera complementaria con el Banco Mundial, ha proporcionado a esta Dirección los instrumentos necesarios para monitorear la calidad de agua en cuanto a su contenido de metales pesados. Este monitoreo no se había hecho a nivel nacional con anterioridad. Al haberse facilitado equipo móvil para el muestreo del agua en todas las provincias, se ha dotado al MINSA de las armas necesarias para hacer un control de calidad de agua.

Por otro lado, se han impartido seminarios a laboratorios privados a fin de invitarlos a participar en el Programa, utilizando los equipos adquiridos para estas pruebas.

■ 2.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (outcomes) e impactos

- A. Al haber dotado a la Dirección del Subsector de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario del equipo y movilidad necesarios para el buen ejercicio de sus funciones, se espera que en el futuro esto tenga efectos reales sobre el control de la calidad de agua que ingiere la población panameña, particularmente en cuanto a metales pesados que son muy nocivos para la salud.

El hecho de que laboratorios privados fuesen partícipes del Programa, ampliará el abanico de acción para certificar la calidad del agua utilizada por las empresas en el país.

■ 2.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos)

- A. Para lograr el propósito del proyecto, la Dirección del Subsector de Agua Potable deberá continuar con una política firme y amplia sobre el control de la calidad de agua a nivel nacional.

Además, se deberá continuar con el acercamiento con el Sector Privado (laboratorios privados) a fin de instruir en los sistemas y explicar la capacidad adquirida por el Ministerio de Salud, con el objetivo de que se puedan realizar trabajos conjuntos y se amplíe el margen de acción para medir la calidad del agua, particularmente en cuanto a metales pesados se refiere.

■ 2.1.2.5. Pregunta piloto No.1 (opcional). Distribución de los beneficios del proyecto en la población objetivo

- A. Los proyectos realizados están abiertos a la participación de toda la población objetivo, sin distinción de género, localización, origen étnico, sector rural/urbano, partido político de afiliación, credo o religión.

■ 2.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (opcional). Efectos adversos del proyecto

- A. No se produjeron efectos adversos.

■ 2.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (opcional). Contribución al logro de las metas nacionales / sectoriales / Estrategia de País

- A. El Programa de Apoyo a la Reestructuración del IDAAN contribuirá directamente con la Estrategia No.1 del Banco para los años 2001-2003 que establecía como objetivo el "Apoyo al Ataque Frontal a la Pobreza", mediante el apoyo al aumento del acceso de las poblaciones pobres a los servicios de salud, agua potable y saneamiento.



En ese sentido, el Programa apoyó los estudios del diseño final de las redes de alcantarillado, del fortalecimiento del IDAAN y el EIA para el Proyecto de Saneamiento de la Ciudad y Bahía de Panamá. Las redes de alcantarillado diseñadas fueron precisamente para las áreas más pobres y necesitadas de la Ciudad de Panamá. La construcción de estas obras será financiada con el Programa de Saneamiento de la Ciudad de Panamá recién aprobado por el Banco.

■ 2.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (opcional). Adaptación del proyecto a cambios en el entorno

A. El Programa tenía como meta la Reestructuración Empresarial del IDAAN, a fin de hacer esta institución más eficiente y regularizar el Sector. Sin embargo, debido a la Política de la nueva Administración que asumió el poder en 1999, de no permitir la participación del Sector Privado en este esfuerzo, no se pudieron cumplir las condiciones previas al desembolso del Subprograma 2, dando como consecuencia la cancelación de 33.2 millones de dólares.

Con el remanente de 5.6 millones se acordó apoyar la reestructuración mediante: (i) la utilización de 1.6 millones para apoyar la Unidad de Políticas del MINSA y la Unidad de Vigilancia de la Calidad de Agua; y (ii) la utilización de 3.85 millones para los estudios complementarios de revisión y justificación técnico económica, financiera e institucional del Proyecto de Saneamiento de la Ciudad de Panamá; y para los diseños de redes de alcantarillado sanitario de la Ciudad de Panamá.

■ 2.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

A. El Programa no incluyó el cálculo del TIR.

■ 2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

A. El proyecto reestructurado no incluyó estimaciones de costo-beneficio, ni ninguna forma de evaluación económica.

■ 2.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD)

Teniendo en cuenta la totalidad de los análisis realizados en las secciones 2.1.1 y 2.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☐ Muy Efectivo (ME)

☒ Efectivo (E)

☐ Poco efectivo (PE)

☐ Inefectivo (I)

A. Se considera que los productos obtenidos lograron el propósito de desarrollo correspondiente. Con la reestructuración del Programa se introdujeron metas alcanzables que permiten atender los grupos de menores ingresos y mejorar la eficiencia de las inversiones del sector público en salud.

■ 2.2. Análisis de la implementación

■ 2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

■ 2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación

1. Análisis de problemas

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

2. Estrategia de intervención

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A



3. Identificación de efectos (outcomes) e impactos esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
4. Identificación de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
5. Indicadores de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
6. Indicadores de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
7. Línea de base de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input checked="" type="checkbox"/> N/A
8. Línea de base de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input checked="" type="checkbox"/> N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
10. Plan de monitoreo	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
11. Plan de adquisiciones	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
12. Calendario de inversiones	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A

2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

- A.** - El análisis de la situación del Sector fue profundamente estudiada, lo cual permitió idear la forma para responder a la problemática del país en materia de agua y alcantarillado.
- Decisiones políticas del gobierno que asumió el poder en 1999, impidieron la reestructuración empresarial del IDAAN y la participación del sector privado en el servicio. Ello trajo como consecuencia la cancelación de 33.2 millones de dólares y la reestructuración del Préstamo.
- Con los recursos remanentes se financió la elaboración de los estudios básicos para el Proyecto de Saneamiento de la Ciudad y Bahía de Panamá. Los mismos fueron finalizados con la calidad esperada y gracias a los mismos se iniciará de inmediato la ejecución del Programa PN0062.

2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas)

- A.** - Consideramos que un Programa de Reestructuración de una Institución debe de acordarse al comienzo de una Administración para evitar los cambios de prioridades y políticas que normalmente acompañan a los cambios de gobierno.

2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas)

- A.** - Al decidir el Gobierno no ir adelante con el proceso de privatización del IDAAN, por razones políticas, el Programa debió ser reestructurado. Se cancelaron los fondos asignados a los objetivos que no iban a ser cumplidos y se reasignaron los recursos remanentes de manera efectiva.

2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto



Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

Recolección de información de línea de base de efectos

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

Recolección de información de línea de base de productos

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

Recolección, análisis y reporte de información sobre insumos disponibles y actividades realizadas

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

2.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación

- A. Entre los factores de mayor influencia en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación, podemos citar: (i) el establecimiento de procesos de control bien definidos durante el avance de los estudios contratados; (ii) el requerimiento del Banco de la presentación del estado de ejecución del programa semestralmente (actividades realizadas).

2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas)

- A. - En vista de que el Programa se redujo al apoyo de la Unidad de Vigilancia de la Calidad de Agua y a la realización de los estudios complementarios del Proyecto de Saneamiento de la Ciudad y Bahía de Panamá, se estableció un seguimiento de revisión trimestral para medir el desempeño del Proyecto. Además de los compromisos existentes sobre la entrega de los informes semestrales, una Misión del Banco se reunió trimestralmente con el ejecutor y los actores involucrados a fin de obtener y comprobar la información sobre la cantidad y calidad de los productos esperados. La Misión del Banco fue conformada por especialistas de la Sede y de la Representación y además por consultores contratados con recursos del Banco para dar un seguimiento constante a los aspectos técnicos como financieros de los estudios en elaboración.

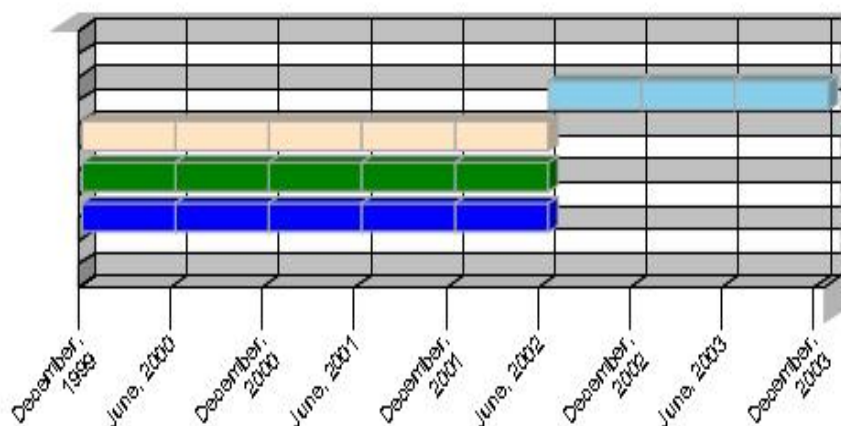
2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)

- A. - A fin de mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos se recomienda que el ejecutor cuente con el apoyo técnico necesario para controlar, verificar y certificar la calidad del trabajo de los consultores.

2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)



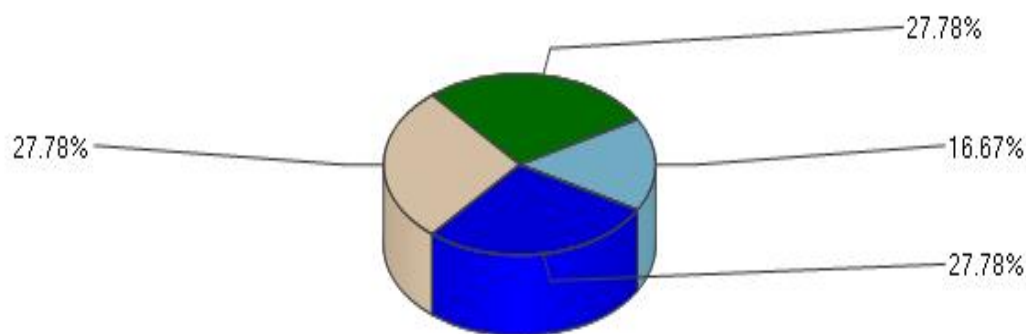
Factores que afectaron la ejecución del proyecto según el período en que fueron reportados en el ISDP



■ Compromiso Prestatario/Agencia Ejecutora ■ Demoras en cumplimiento de condiciones contractuales
■ Oposición política/comunidad ■ Cambios de política Nacionales

Esta gráfica ha sido generada automáticamente a partir de la información archivada en el sistema ISDP a lo largo de la ejecución del proyecto

Factores que afectaron la ejecución del proyecto según número de ocurrencias en el ISDP



■ Compromiso Prestatario/Agencia Ejecutora ■ Oposición política/comunidad
■ Demoras en cumplimiento de condiciones contractuales ■ Cambios de política Nacionales

Esta gráfica ha sido generada automáticamente a partir de la información archivada en el sistema ISDP a lo largo de la ejecución del proyecto



■ ■ 2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

■ ■ 2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos

- A.** - A pesar de que en la reestructuración del Programa se había incluido el estudio del Plan Maestro de Agua y Saneamiento en Zonas Rurales y el estudio de Alcantarillado Pluvial en el Centro de la Ciudad, el Gobierno pidió al Banco la cancelación de los recursos destinados a los mismos (US\$834,000) al haber desestimado la prioridad de su realización.

■ ■ 2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos

- A.** - La reestructuración del Préstamo y la utilización de los recursos remanentes en el apoyo a la Unidad de Políticas y Planificación del MINSA, a la Unidad de Vigilancia de la Calidad de Agua y a la realización de los estudios complementarios de revisión y justificación técnico económica, financiera e institucional del Proyecto de Saneamiento de la Ciudad y Bahía de Panamá.

■ ■ 2.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (outcomes)

- A.** - El principal factor que afectó negativamente la ejecución del proyecto para la obtención de los efectos, fue la decisión del Gobierno de Panamá de no permitir la participación del Sector Privado en el manejo del IDAAN. Ello impidió el cumplimiento de las condiciones previas para el desembolso del Subprograma 2, dando como consecuencia la cancelación de 33.2 millones de dólares y la reestructuración del Programa.

■ ■ 2.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (outcomes)

- A.** - Con la reestructuración del Programa, se introdujeron metas alcanzables para el Ministerio de Salud y para el IDAAN, lo cual contribuirá, por un lado, a mejorar la eficiencia del Sector y, por otro lado, a llevar adelante el Proyecto de Saneamiento de la Ciudad y Bahía de Panamá.

■ ■ 2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

■ ■ 2.2.4.1. Análisis de gestión

- A.** - Una vez cancelados los fondos del Subprograma 2, para el cual no se cumplieron las condiciones previas al desembolso, fue excelente la reestructuración del Préstamo, pues se pudieron utilizar los fondos remanentes para fortalecer el sector y realizar los estudios y análisis básicos para el Programa de Saneamiento de la Ciudad y Bahía de Panamá, actualmente en aprobación por el Directorio del Banco.

■ ■ 2.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos (medidas alternativas)

- A.** - El proceso de cancelación de los fondos del Programa que no iban a ser utilizados fue efectiva, al haber planteado el Banco claramente los requerimientos para su utilización.

■ ■ 2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto (IP)

Califique la implementación del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (outputs) obtenidos en la cantidad y con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables



☐ Muy Satisfactorio (MS)

☒ Satisfactorio (S)

☐ Insatisfactorio (I)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

A.

2.3. Análisis de Sostenibilidad

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

2.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto

Fortalecido / Mejorado	Si	No	N/A	Nivel		
				Nac	Reg	Loc
1. Marco legal y regulatorio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M y E)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / Gerencia financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoría y rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

- A.**
- El Proyecto fortaleció la Unidad de Políticas del MINSA y la Unidad de Vigilancia de la Calidad de Agua, lo cual tendrá una repercusión a nivel nacional.
 - El estudio para el fortalecimiento del IDAAN tendrá repercusión a nivel nacional, al recomendar medidas concretas para hacer más eficientes los servicios de agua y alcantarillado a nivel nacional.

2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor

- A.**
- El Organismo Ejecutor fue la Unidad de Políticas Públicas, quien actuó coordinando los estudios y acciones financiadas con el Préstamo para el IDAAN y el Ministerio de Salud.
 - El MINSA fue beneficiado con el fortalecimiento efectivo de la Unidad de Vigilancia de la Calidad de Agua.
 - El IDAAN recibió el estudio de fortalecimiento en sus diversos aspectos, con recomendaciones concretas sobre su organización, funcionamiento y estructura tarifaria básica.

2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

Califique la contribución del proyecto al fortalecimiento institucional / organizacional en el país prestatario y el Organismo Ejecutor

☐ Muy Relevante (MR)
 ☒ Relevante (R)
 ☐ Poco Relevante (PR)
 ☐ Irrelevante (I)

- A.**
- Los estudios realizados para el fortalecimiento del IDAAN han establecido las pautas para una transformación de la Institución. Su implementación permitirá al IDAAN, de manera ordenada, arreglar sus finanzas. Lograr lo anterior es básico por los retos que tiene esta Institución con miras al Proyecto de Saneamiento de la Ciudad y Bahía de Panamá, el cual es prioritario para el Gobierno Nacional.

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto

- A.**
- Sobre la Unidad de Vigilancia de la Calidad de Agua, su sostenibilidad está basada en la utilización de los servicios que ahora puede dar el MINSA, con las facilidades adquiridas para ello. Esto es sostenible mediante la venta de los servicios a instituciones como el IDAAN, Canal de Panamá y a las empresas privadas. Esto último se pudiera lograr involucrando a laboratorios privados, a fin de que se integren a la investigación de la calidad de agua con los servicios del MINSA.
 - Sobre los estudios realizados para el fortalecimiento del IDAAN y los diseños de las redes de alcantarillado de zonas marginales de la ciudad de Panamá, se harían sostenibles con la aprobación de la nueva operación solicitada por el Gobierno para el saneamiento de la ciudad y bahía de Panamá. Esta operación está en proceso de aprobación por el Banco.

2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

- | | |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora | Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A |
| 2. Marco legal y regulatorio | Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A |



3. Arreglos institucionales y capacidad organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
6. Personal idóneo	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A

■ 2.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad

- A. - La causa principal que afecta negativamente la sostenibilidad es la debilidad financiera del IDAAN que podría atentar contra el buen mantenimiento de la infraestructura física.

■ 2.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad

- A. - Las causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad son: (i) el marco legal y regulatorio; (ii) el apoyo de la alta gerencia en la Unidad Ejecutora; y (iii) el apoyo del Gobierno Central

■ 2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas)

- A. - La reestructuración del Programa incluyó, entre otras, acciones concretas para el IDAAN, como fueron los estudios para mejorar su situación financiera. El estudio presentó las medidas que debe tomar el IDAAN, dentro de un cronograma de acción. La sostenibilidad de dicho cronograma se ha amarrado con los desembolsos de la primera fase del Proyecto de Saneamiento de la Ciudad y Bahía de Panamá. De hecho, ya el IDAAN ha iniciado la implementación de las recomendaciones.

■ 2.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas)

- A. - Se requiere mantener una relación estrecha con el ejecutor para lograr el cumplimiento de metas parciales ante cambios de estrategia.

■ 2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

- A. - El país solicitó al Banco una nueva operación basada en la que nos ocupa y cuyo objetivo es el saneamiento de la ciudad y de la bahía de Panamá. Esta operación ha sido recientemente aprobada por el BID y tiene condicionantes para que se siga el cronograma establecido por la firma consultora para mejorar la situación financiera del IDAAN.

Además, la nueva operación ha requerido los insumos del préstamo 1029/OC-PN, puesto que se ha partido de los diseños de las redes de alcantarillado para su licitación. De igual forma, el EIA para el tratamiento y disposición de las aguas residuales, que ha sido elaborado con recursos del presente préstamo, tiene su continuidad con el nuevo Programa.

Por otro lado, durante el próximo año el Banco debe dar seguimiento a la continuidad de la Unidad



de Vigilancia de la Calidad de Agua del MINSA, a fin de asegurar su sostenibilidad.

2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto (S)

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:

☐ Muy Probable (MP) ☒ Probable (P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

- A.** - Con la nueva operación recién aprobada por el Banco para el saneamiento de la Ciudad y Bahía de Panamá, nos permitimos estimar como "probable" la sostenibilidad del proyecto durante los próximos tres (3) años.

2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas

1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
4. Monitoreo y evaluación de resultados (información de línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte de información, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
5. Capacidad gerencial de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
6. Oportunidad en el cumplimiento de políticas, procedimientos y cláusulas contractuales	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, etc.)	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
8. Eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
9. Liderazgo de la alta gerencia de la Agencia Ejecutora, sentido de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A

2.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas)

- A.** - En vista de que el proceso de participación del Sector Privado en la regularización del Sector no prosperó, la Unidad Coordinadora del Programa se reorganizó de manera tal de contar con el personal idóneo para: (i) apoyar al MINSA en las adquisiciones para la Unidad de Vigilancia de la



Calidad de Agua; y (ii) analizar y opinar sobre los estudios contratados con los fondos complementarios. Ambos componentes se contrataron con los recursos remanentes del Programa.

■ 2.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas)

A. - Ninguna.

■ 2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor (DOE)

Con base en el análisis de desempeño realizado en esta sección, en los resultados logrados, así como en la eficiencia en la implementación del proyecto califique el desempeño del Organismo Ejecutor:

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

A. - El Ejecutor logró los objetivos del proyecto en todo lo que estuvo a su alcance. Los objetivos no alcanzados en el Programa se debieron a decisiones políticas no controladas por el Ejecutor.

■ 2.5. Bases para la Evaluación Ex-post

■ 2.5.1. Previsiones para la Evaluación Ex-post

1. ¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?

☐ Si
☒ No

2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha de comienzo :

Fecha de terminación :

3. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?

☐ Banco
☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado (USD)? : \$0.00

4. ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para realizar la evaluación ex post?

☐ Recursos de préstamo BID
☐ Recursos del prestatario
☐ Otras fuentes

A.



■ 2.5.2 Análisis de capacidad para la evaluación ex-post

A. N/A

■ 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

■ 2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

- Los programas que incluyan reformas sectoriales importantes, cuyo cumplimiento dependa de decisiones políticas, deben prever mecanismos de apoyo permanente para sortear las dificultades que puedan presentarse en la toma de dichas decisiones.



Memorando del Ejecutor

■ ■ 3.1. Memorando del Ejecutor

■ ■ 3.1. Memorando del Organismo Ejecutor (Sección del PCR escrita por el Prestatario / Ejecutor)

Memorando del Ejecutor





Minutas del CRG

■ ■ 4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)

Minutas del CRG





Anexos

■ Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Categoría	Original				Actual				Brecha			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
Costos Directos	\$30,399	\$16,896	\$0	\$47,295	\$7,804	\$1,481	\$0	\$9,285	-74.33%	-91.23%		-80.37%
Costos Financieros	\$7,189	\$482	\$0	\$7,671	\$1,858	\$1,295	\$0	\$3,153	-74.15%	168.87%		-58.88%
Ingeniería y Administración	\$3,060	\$310	\$0	\$3,370	\$140	\$350	\$0	\$490	-95.41%	12.9%		-85.44%
Sin Asignación Específica	\$4,352	\$2,312	\$0	\$6,664	\$0	\$0	\$0	\$0	-100%	-100%		-100%
	\$45,000	\$20,000	\$0	\$65,000	\$9,802	\$3,126	\$0	\$12,929	-78.22%	-84.37%		-80.11%

■ Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	
1998	\$9,537	\$2,019	\$0	\$11,556	\$287	\$221	\$0	\$508	-95.6%
1999	\$18,185	\$14,488	\$0	\$32,673	\$1,728	\$338	\$0	\$2,067	-93.67%
2000	\$10,639	\$2,342	\$0	\$12,981	\$1,946	\$44	\$0	\$1,990	-84.66%
2001	\$6,639	\$1,151	\$0	\$7,790	\$832	\$514	\$0	\$1,347	-82.7%
2002	\$0	\$0	\$0	\$0	\$302	\$11	\$0	\$314	



2003	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,227	\$62	\$0	\$1,290	
2004	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,143	\$1,492	\$0	\$2,635	
2005	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,333	\$81	\$0	\$2,414	
	\$45,000	\$20,000	\$0	\$65,000	\$9,802	\$2,766	\$0	\$12,569	-80.66%

■ ■ Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados

■ ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

- A. La UTPP está plenamente capacitada para administrar los recursos del proyecto en forma eficiente y transparente. Los sistemas de información y control interno son adecuados. Cuentan con el personal necesario para esta tarea.

■ ■ 2. Sistema Contable y Control Interno

- A. El sistema contable y de control interno utilizado por la UTPP durante la implementación del programa fue adecuado para producir información financiera confiable y oportuna.

■ ■ 3. Calidad de la información financiera

- A. La calidad de la información financiera presentada por el ejecutor al Banco durante la implementación del proyecto fue de calidad. Se presentaron los Informes de Progreso adecuados. Los Informes de Fondo Rotatorio y los Estados Financieros fueron presentados en su oportunidad, sin atrasos y con calidad de información.

■ ■ 4. Estados Financieros Auditados

- A. Los EFAs fueron recibidos oportunamente durante la ejecución del programa. Estos informes cumplían con la calidad requerida por el Banco. Los auditores externos siempre emitieron "Opinión Limpia".

■ ■ 5. Lecciones Aprendidas

- A. El hecho contar con personal idóneo ha permitido que los controles internos y la información financiera sea confiable, transparente y de calidad.

■ ■ Anexo 2 – Ultimo ISDP

Ultimo ISDP

■ ■ Anexo 3 – Información del LMS

LMS65 - Estado de la Cartera de Proyectos (operaciones asignadas, eventos)



■ ■ Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto

Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto



■ ■ Anexo 5 – Anexo Documental

PCR - Anexo Documental



Memorando del Ejecutor

1. Presentación del Proyecto.

El proyecto y su contexto.

El 20 de noviembre de 1997, la República de Panamá y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) suscribieron el Contrato de Préstamo para la ejecución del “Programa de Apoyo a la Reestructuración del Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales” (PREIDAAN), Préstamo 1039/OC-PN por el monto de US \$45 millones, con la finalidad de contratar servicios de consultoría necesarios para la realización del Programa.

Objetivos del Programa:

El objetivo principal del Programa fue contribuir a la consolidación del proceso de reforma del sector agua potable y alcantarillado y su institucionalidad con la finalidad de lograr la eficiencia, calidad y sustentabilidad en la provisión del servicio.

Los objetivos específicos se definieron de la siguiente manera:

(i) apoyar la reestructuración de la entidad operativa del sector, el IDAAN, para incorporar al sector privado en su manejo y en el financiamiento de las inversiones futuras en Panamá Metropolitano; (ii) rehabilitar los sistemas, en niveles que apoyen la reforma del sector y la reestructuración empresarial, junto con campañas de promoción y educación a la comunidad, y (iii) realizar acciones coordinadas de protección de los recursos hídricos de la Cuenca de la Región Interoceánica y elaborar el Plan Maestro y Estudios de Factibilidad del Alcantarillado de la Ciudad de Panamá.

El Programa tenía programado un plazo de ejecución de 4 años contados a partir de la fecha efectiva del contrato, y estaba compuesto por cuatro categorías principales de inversión:

Para alcanzar los objetivos se planificados el Programa se estructuró en tres Subprogramas. El primero relacionado con el proceso de reestructuración empresarial y privatización del IDAAN en Sociedad Anónima y los otros dos restantes destinados a la puesta en marcha de este proceso., tal como describimos a continuación:

a. Subprograma I: Reestructuración Empresarial

- (i) Creación de la sociedad anónima y adecuación de los recursos humanos del IDAAN
- (ii) Incorporación de un operador estratégico del sector privado en la provisión de los servicios de agua potable y

alcantarillado mediante la venta de por lo menos del 51% de las acciones del IDAAN, S.A.

b. Subprograma II: Rehabilitaciones

- Rehabilitación de sistemas para iniciar el proceso de reducción del agua no contabilizada, manejo de la demanda, mejoramiento de la calidad y distribución eficiente del agua potable en Panamá Metropolitano, incluyendo las zonas periurbanas y rurales en el área de influenciadle IDAAN.
- Educación y promoción a la comunidad durante la ejecución de las rehabilitaciones.

c. Subprograma III Acciones Complementarias

- Acciones de apoyo a la participación de la Sociedad Anónima como usuario de las aguas de la Cuenca de la Región Interoceánica y del Ministerio de Salud como autoridad de control de la calidad de las mismas
- Elaboración para la Ciudad de Panamá del plan maestro de alcantarillado sanitario y estudios de factibilidad, compatibles con los planes de drenajes pluviales y manejo de residuos sólidos.

2. Ejecución del Proyecto

El Programa inició su ejecución durante el primer semestre de 1998.

Se realizaron estudios para sustentar el desarrollo del proceso de participación del sector privado en la prestación del servicio de agua y alcantarillados a nivel nacional, en áreas de influencia del IDAAN, el cual dio inicio el 17 de noviembre de 1998 con la elaboración de un cronograma que iniciaba con un programa de ejecución de actividades relativas a la Licitación para la Concesión y debería terminar el 23 de febrero de 1999 con el acto de Licitación, este cronograma no se ejecutó, al suspender el gobierno de turno el proceso debido a protestas populares en su contra.

La suspensión del proceso ocasionó el incumplimiento de condiciones contractuales, manteniéndose la suspensión de las actividades programadas bajo este préstamo.

Durante el primer semestre del 2002 ante la decisión gubernamental de mantener el IDAAN como una institución autónoma del estado, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) decide al no poder cumplir con las condiciones contractuales solicitar la cancelación de los siguientes componentes:

Subprograma 1-Rehabilitaciones (B/.23.9 millones), Categoría III- Sin Asignación específica (B/. 4.3 millones), Categoría IV Costos financieros (B/.5.0 millones) para un total de cancelación de B/.33.2 millones. Adicionalmente en el año 2004, el MEF solicitó la cancelación de B/.1,194,999.00 del Subprograma de Reestructuración, con lo cual el nuevo monto del financiamiento quedó reducido de B/. 45 millones a B/.10.6.

El programa quedó limitado a actividades de fortalecimiento institucional del Subsector de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario del Ministerio de Salud y estudios de apoyo a la Unidad Coordinadora del Proyecto de Saneamiento de la Bahía de Panamá.

3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

3.1.1.Productos (outputs) obtenidos.

PLANEADO	LOGRADO
Ingeniería y Administración	I- Ingeniería y Administración
<ul style="list-style-type: none"> Consultoría Ejecución y Reestructuración del IDAAN Consultoría Gerencia y Supervisión Técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutada No se ejecutó
Costos Directos	
Sub-programa N° 1 Reestructuración	
<ul style="list-style-type: none"> Gerencia Temporal Sociedad Anónima Indemnización Laboral Negociación Colectiva y Capacitación Procedimientos Derechos y Obligaciones Consultoría Integral Banca de Inversiones Consultoría Manejo de Desechos Sólidos 	<ul style="list-style-type: none"> No se ejecutó (Cancelado) No se ejecutó (Cancelado) No se ejecutó (Cancelado) No se ejecutó (Cancelado) Se contrató a la firma PARIBAS para acompañar en el proceso de “duo diligence” para la concesión del IDAAN” - no finalizó la ejecución de las actividades pactadas en el contrato por la suspensión del proceso. Fue realizada por la firma Jobefra Saniplan, el uso de sus resultados ha sido de gran utilidad para la planificación del manejo de los desechos sólidos en el área metropolitana y usado como referencia en estudios posteriores realizados por MISA /OPS, así como estudios JICA/Municipio de Panamá, además

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acueductos Rurales ▪ Apoyo a Subdirección de Salud Ambiental del MINSA <p>Subprograma N° 2 Rehabilitaciones</p> <p>Subprograma N° 3 Acciones Complementarias</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Protección de Cuenca ▪ Plan Maestro de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario de la Ciudad y Bahía de Panamá. ▪ Diseño de Alcantarillado Sanitario y Estudio de Impacto Ambiental del Proyecto SANBAHIA. ▪ Apoyo a la Unidad Coordinadora de SANBAHIA ▪ Consultoría Fortalecimiento Administrativo, Financiero y Operacional del IDAAN 	<p>de haber sido utilizado como insumo en los estudios para el Plan Maestro de Saneamiento de la Ciudad y Bahía de Panamá, CESOC.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fue financiada bajo otra fuente durante el período de suspensión del préstamo. ▪ Se proporcionó equipo rodante y de laboratorios ambulantes a la subdirección de Salud Ambiental del MINSA para el desarrollo de la labor de monitoreo de la Vigilancia de la Calidad de Agua, además de proporcionar consultores de apoyo para la organización de la oficinas de políticas de salud. ▪ No se ejecutó (Cancelado) ▪ Fue ejecutado por la ANAM, bajo otra fuente financiera, durante el período de suspensión del proceso. ▪ Ejecutado. Sirvió de base para los diseños del Proyecto de Saneamiento de la Ciudad de la Ciudad y Bahía de Panamá (SANBAHIA) ▪ Ejecutado. Se desarrollaron todos los planos de redes de alcantarillado para el proyecto SANBAHIA, además el estudio de impacto ambiental del proyecto. ▪ Se financió el personal técnico que laboró en la organización del proyecto, en la Unidad Coordinadora. ▪ Ejecutada. La consultoría proporcionó al IDAAN un instrumento valioso para someter a la Junta Directiva de esa institución el cambio de su estructura organizacional, el análisis del ordenamiento de sus finanzas además de un plan base para la reestructuración de la institución en el que se realizó recomendaciones de acciones prioritarias de corto y largo plazo para lograr la autonomía
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	financiera de la institución frente a la responsabilidad que deberá asumir como receptora de las infraestructuras que genere SANBAHIA.
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.1.1.1. Análisis de Indicadores por producto.

Como se ha indicado, la ejecución del cronograma inicialmente planificado no fue posible debido a la variación en la política de estado respecto a la operación de los servicios previamente planificados y esbozados en el proyecto. Algunas de las actividades ejecutadas previa a la toma de decisiones, como lo fue la contratación de la Banca de Inversiones no concluyeron su labor por efecto de la decisión tomada.

Los productos ejecutados, tales como los relacionados con la Oficina de Políticas de Salud y el Proyecto de SANBAHIA, han sido satisfactorios y generado productos al nivel de las expectativas del proyecto. La real efectividad de los mismos está por evaluarse al revisar el uso de los productos generados a nivel del Ministerio de Salud.

3.1.1.2. Identificación de los productos logrados.

El ANEXO N° 1 identifica cada uno de lo productos ejecutados.

3.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del Proyecto.

PLANEADO	LOGRADO
Protección de Cuenca y Plan Maestro de Alcantarillado Sanitario de la Ciudad de Panamá.	Los estudios de protección de Cuenca no se realizaron bajo el proyecto, sin embargo han sido realizados por la ANAM y la ACP. El Plan Maestro fue ejecutado con éxito al igual que el diseño de planos y estudio de impacto ambiental de proyecto.

3.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcomes). N/A

3.1.2.2. Identificación de efectos intermedios e impactos iniciales.

Efecto Intermedio.

El proyecto generó las bases para el desarrollo de una obra de gran importancia para la Ciudad de Panamá, como lo es el desarrollo de redes sanitarias, saneamiento de las

cuenas de los ríos y finalmente el tratamiento de las aguas servidas, lo que proporcionará beneficios tanto al ambiente como a la salud de la población.

Ha permitido al IDAAN organizar su reestructuración con miras a constituirse en una Institución autosostenible.

3.1.2.3. Identificación de futuros efectos e impactos.

Impactos Futuros.

La ejecución de obras de saneamiento de la Ciudad y Bahía de Panamá, redundarán en una recuperación ambiental de nuestros afluentes y la mejoría de la calidad de vida de la población, en cuanto a salubridad.

Valorización ambiental y económica de los predios de la Ciudad y Bahía de Panamá además de la generación de un impacto positivo en la industria del turismo, actualmente un componente importante de nuestra economía con altas proyecciones de crecimiento.

Mejores perspectivas para la consecución de un IDAAN autosostenible y eficiente.

3.1.2.4. Análisis de supuestos (de productos y efectos).

Los supuestos iniciales del proyecto no fueron logrados por las dificultades identificadas anteriormente, las cuales no son imputables a su ejecución, ya que obedecieron a impactos externos provocados por el cambio de políticas de gobierno no emitidas en aceptación de la voluntad de la ciudadanía.

Sin embargo, las actividades que se mantuvieron se ejecutaron de acuerdo a lo planificado y los efectos están dentro de las previsiones originales.

3.1.2.5. Pregunta piloto No. 1. (opcional). ¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del Proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/urbano, nivel de ingreso u otras zonas? Si esto es así, ¿a qué se deben?

El Proyecto no generó tipo alguno de inequidades, injusticias o discriminaciones y los beneficios están siendo recibidos por la población objetivo.

3.1.2.6. Pregunta piloto No. 2. (opcional). ¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este Proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

El Proyecto no ha generado ninguna acción que afecta al medio ambiente. Por el contrario, su efecto a futuro es positivo en este sentido.

3.1.2.7. Pregunta piloto No. 3. Contribución al logro de las metas nacionales y sectoriales.

Los estudios realizados y el efecto que se logrará como subproducto de ellos, contribuyen al logro de metas nacionales y sectoriales. Se pueden medir en función del efecto que generará el proyecto de SANBAHIA en la población (salud), turismo, ambiente, valorización de predios por incorporación al servicio de alcantarillados y descontaminación de la bahía.

3.1.2.8. Pregunta piloto No. 4. Adaptación del Proyecto a los cambios del entorno.

Los cambios del entorno afectaron grandemente a la consecución del objetivo principal del proyecto.

3.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno.

No aplica, ya que no se dispone ex – ante de este indicador.

3.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica.

No aplica por las mismas razones expuestas en el numeral anterior.

3.1.2.11. Calificación de la efectividad del Proyecto en términos de su Objetivo de Desarrollo.

El Objetivo de Desarrollo del Proyecto no fue alcanzado, al no lograrse la venta del 51% de las acciones de IDAAN Metro, S.A. Sin embargo se logro ejecutar los estudios básicos para el desarrollo del proyecto SANBAHIA, y el fortalecimiento de la dirección de políticas de salud del MINSA y el IDAAN.

3.2. ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN.

3.2.1. Medición del desempeño del Proyecto.

N/A

3.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación.

N/A

3.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño.

Factores negativos:

Se falló en la identificación de los factores externos que podrían afectar al proyecto.

Factores positivos :

El proyecto fue estructurado en el marco de las políticas de reforma de los servicios públicos. Los productos generados a partir de los estudios realizados fueron utilizados como insumos para la ejecución de otros proyectos que se han concretado.

3.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas).

El diseño de cambios en la prestación de los servicios públicos debe considerar planes masivos de información que permitan informar la opinión pública respecto a las medidas a tomar y los beneficios de las mismas.

3.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas futuras).

En el diseño de nuevos proyectos se debe considerar el factor externo cuando se trata de proyectos cuya ejecución puede afectar directamente a la población.

3.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto

N/A

3.2.1.6. Análisis de factores críticos para la medición de desempeño durante la implementación.

Factores Negativos:

Persistencia por parte del organismo en no modificar las condiciones de las acciones complementarias, lo cual obligó a la cancelación de los recursos contratados.

Factores positivos :

- Los Informes de Progreso requeridos por el Banco reportando semestralmente los avances con relación al logro final, ha permitido que un buen seguimiento sobre la implementación del Proyecto.
- Existió colaboración estrecha con el organismo para el logro de los objetivos alcanzados.

3.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas).

- Se debe ser observar con mas detalle la elaboración de los términos de referencia en proyectos de la magnitud del Plan Maestro de Saneamiento a efecto de no dejar vacíos en la definición de los productos y los tiempos a obtener como objeto del contrato, lo que puede dejar a la interpretación de las partes el producto del estudio y ocasionar costos adicionales.

3.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas).

En casos que se susciten impedimentos para el cumplimiento de las condiciones especiales del préstamo se deberá tramitar con rapidez para tomar una decisión al respecto.

3.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del Proyecto.

3.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos.

Se incurrió en costos adicionales en el Plan Maestro (CESOC) por demoras en la evaluación y aceptación de los productos (IV Informe), debido a diferencias en la interpretación de lo solicitado en los Tdr.

Se involucró a 15 instituciones en la evolución de los productos, lo que ocasionó demoras y diferencias de opiniones que afectaron la ejecución y toma de decisiones respecto al producto en si.

3.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos.

N/A

3.2.3.3. Identificación de los factores negativos para la obtención de los efectos (outcomes).

Demora significativa en la obtención de los productos, falta de consistencia a la hora de tomar decisiones sobre las alternativas planteadas

3.2.3.4 Identificación de los factores positivos para la obtención de los efectos (outcomes).

Apoyo constante del organismo financiero.

3.2.4. Análisis de Gestión del Proyecto y lecciones aprendidas.

3.2.4.1. Análisis de Gestión.

- Como se indicó anteriormente, los productos generados por los servicios de consultoría contratados fueron satisfactorios. Para su implementación se

conformó un equipo bien identificado con el Proyecto y las directrices emanadas por los niveles correspondientes siempre fueron coherentes con los objetivos del Proyecto. En resumen se observó muy buena gestión.

3.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre Gestión de Proyectos (medidas alternativas).

Sería conveniente que el Banco proporcionara algunos criterios que permitan medir con mayor precisión la Gestión de los Proyectos, de tal manera que se facilite la preparación de informes, incluyendo el Informe de Terminación de Proyecto.

3.2.4.3. Calificación de la implementación del Proyecto (IP).

Muy satisfactorio. Esta calificación la respaldamos por el interés manifestado por los organismos de financiamiento para participar con proyectos complementarios.

3.3. ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD.

3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO).

3.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto.

Area Institucional / Organizacional				Nivel (Nacional, Regional o local)		
	Si	No	N/A			
1. Marco legal y regulatorio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Capacidad						
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / gestión financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el Proyecto en el país.

Proporcionó el Plan y el Diseño para el Proyecto de Saneamiento de la Ciudad y Bahía de Panamá.

3.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el Proyecto en el Organismo Ejecutor.

Apoyó a la cuantificación y formulación del Proyecto de Saneamiento de la Ciudad y Bahía de Panamá.

3.3.1.4. Calificación de la contribución del Proyecto al Fortalecimiento Institucional y Organizacional en el país prestatario y el Organismo Ejecutor.

Relevante. Ha participado activamente en todas las etapas.

3.3.2. Sostenibilidad del Proyecto.

En lo que respecta al proyecto de saneamiento y al fortalecimiento del IDAAN se reconoce la Sostenibilidad.

3.3.2.1. Bases para el análisis de sostenibilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Baja	←	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	→	Alta	N/A
2. Marco político, legal y regulatorio	Baja	←	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	→	Alta	<input checked="" type="checkbox"/> N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja	←	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	→	Alta	<input checked="" type="checkbox"/> N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja	←	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	→	Alta	<input checked="" type="checkbox"/> N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja	←	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	→	Alta	<input checked="" type="checkbox"/> N/A
6. Personal idóneo	Baja	←	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	→	Alta	<input checked="" type="checkbox"/> N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Baja	←	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	→	Alta	<input checked="" type="checkbox"/> N/A

8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A	
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	<input type="checkbox"/>	N/A

3.3.2.3. Análisis de las causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad.

N/A

3.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad.

Decisión del Gobierno Nacional en la aplicación de las medidas de saneamiento planificadas, en el caso del proyecto de saneamiento y de fortalecimiento institucional en el caso del IDAAN.

3.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas). Se deben incluir en programas que afecten la prestación de los

Continuidad en la ejecución de las medidas planificadas.

3.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas futuras).

N/A

3.3.2.7. Plan de sostenibilidad.

Tramitación de Operación de Crédito para la ejecución de las actividades planificadas dentro del proyecto.

3.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del Proyecto.

Muy Probable , ya que existen todas las condiciones favorables.

3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO.

3.4.1. Desempeño del Banco en áreas críticas.

1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Prestatario y el Organismo Ejecutor	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	→	Alta	
2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que el Organismo Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco	Baja	←	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	Alta	N/A

3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
5. Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
6. Flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A

3.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) (medidas adoptadas).

N/A

3.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la OME (medidas futuras).

El Banco debe proporcionar guías para medir el fortalecimiento institucional y organizacional del Organismo Ejecutor y/o promocionar cursos con esos fines.

3.4.4. Calificación del desempeño del Banco.

Desde la etapa del diseño hasta la terminación del Proyecto, el Banco tuvo un desempeño *Satisfactorio*, facilitando en todo sentido los trámites administrativos y operativos propios del Banco y necesarios para la ejecución del Proyecto.

3.5. BASES PARA LA EVALUACIÓN EX – POST.

3.5.1. Previsiones para la Evaluación Ex– Post.

N/A

3.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES.

3.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones. Adicionales.

N/A