

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO (PCR)**PARTE I**

NOMBRE DEL PROYECTO	Alcantarillado Pluvial de Puerto Príncipe Fase II
SUBPROYECTO	N/A
NÚMERO DE PROYECTO	HA0057
NÚMERO DE PRÉSTAMO	795/SF-HA
PAÍS	Haití
ORGANISMO (S) EJECUTOR (ES), SUCESIVAMENTE:	Ministerio de Obras Publicas Transporte y Comunicaciones (MTPTC)
SECTOR	Agua y Saneamiento
MODALIDAD	Proyecto de Inversión
FECHA DE APROBACIÓN	05/nov./1986
FECHA DE TERMINACIÓN	31/jul/2001
MONTO DEL PRÉSTAMO	US\$51,800,000
CLASIFICACIÓN FINAL DE LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO:	Satisfactorio
CLASIFICACIÓN FINAL DE LOS SUPUESTOS DEL PROYECTO:	Baja
CLASIFICACIÓN FINAL DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO:	Improbable

I OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO²

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

Vale la pena mencionar que el Proyecto en ejecución soportaba solamente la segunda fase en vez de las cinco fases del Plan Maestro, de modo que los objetivos presentados en este informe se relacionan principalmente a la segunda fase.

A. Presente de manera sucinta los objetivos del proyecto¹.

El Proyecto de Drenaje de Puerto Príncipe tiene como objetivo el de mejorar la calidad de la vida en el Area Metropolitana de Puerto-Príncipe a través de:

- a) La rehabilitación y la expansión de la red de drenaje existente.
- b) La lucha contra la erosión en la Cuenca del Morne (cerro) l'Hôpital
- c) La reducción y el control de las inundaciones en las zonas bajas del Area metropolitana
- d) El mejoramiento de las condiciones de saneamiento.

De acuerdo con su esquema director incluye cinco fases. Este informe se refiere específicamente a la segunda fase.

B. Describa brevemente los componentes del proyecto².

Con miras a lograr los objetivos del proyecto, la ejecución del mismo se hizo a través de los tres componentes siguientes:

Subproyecto A: Control de la Erosión en la Región del Morne (Cerro) l'Hôpital: Este componente contemplaba la siembra de 200,000 árboles en algunos lugares seleccionados de la cuenca; la construcción de 12,000 metros cúbicos de muros de protección en piedras en ocho quebradas; la construcción de 5 estanques de sedimentación en cinco quebradas del área metropolitana y la estabilización y pavimentación de 14 kilómetros de vías urbanas la mayoría ubicada en la Base del Morne l'Hôpital.

Subproyecto B: Obras de Expansión de la Red de Drenaje Existente: Este componente preveía (a) la construcción o instalación de siete canalizaciones para el drenaje de las aguas de lluvia; constituido de 6.6 kilómetros de canal trapezoidal en mampostería, y 310 m de canal rectangular en hormigón armado et 1850m de tubos en hormigón armado; localizado en las zonas Brea- Sorey- Leclerc, Pavée- Paul VI, Papacito, Waney- Bijoux- Riviere Froide; Diquini; Saint-Georges et EH, (b) el dragado de 600,000 metros cúbicos en seis desembocaduras y (c) aproximadamente 7.8 Km de red secundaria de drenaje en "Carrefour" zona ubicada al este de Puerto Príncipe.

¹ El término "objetivos" en éste documento es equivalente al término "propósitos" que se usa en el método de marco lógico (véase apéndice 1). En el caso de un programa que tenga más de un objetivo, describa brevemente el objetivo de cada uno de los proyectos contribuyentes.

² El término "componentes" en éste documento es equivalente al término "productos" que se usa en el método de marco lógico (véase apéndice 1). En el caso de un programa que tenga más de un objetivo, describa brevemente los componentes que se requieren para lograr cada uno de los objetivos.

Subproyecto C: Mantenimiento y Rehabilitación de la Red Actual y Mantenimiento Regular de las Obras Construidas en el Marco del Proyecto. Este componente contemplaba la limpieza de i) la red soterrada; ii) de 14 desembocaduras y el reemplazo de 5 km de tuberías cuyos diámetros estaban insuficientes. Igualmente, se preveía el mantenimiento regular de los canales que serían construidos durante esta segunda fase.

El 10 marzo, se firmó un contrato modificativo al préstamo inicial, este contrato previo en su párrafo 9 que la amplitud del ante proyecto descrito a la cláusula 2.03 (a) del anexo A del contrato se reducirá de aproximadamente de 10%. El Subproyecto contemplado por este párrafo es el Subproyecto **B (a)**.

Párrafo	Contrato inicial	Reformulación
Anexo A Cláusula 2.03 (a)	(a) la construcción o instalación de siete canalizaciones para el drenaje de las aguas de lluvia; Constituido de 6.6 kilómetros de canal trapezoidal en mampostería y; 310 m de canal rectangular en hormigón armado et; 1850m de tubos en hormigón armado; localizado en las zonas Brea- Sorey- Leclerc; Pavee- Paul VI, Papacito; Waney- Bijoux- Riviere Froide; Diquini; Saint-Georges et EH.	La amplitud del Subproyecto descrito a la cláusula 2.03 (a) del anexo A será reducida de aproximadamente de 10%

El contrato modificativo preveía también que las cláusulas 7.01 y 7.02 del anexo A no se aplicaban. Estas cláusulas eran relativas a la evaluación a posteriori.

C. Describa en forma sucinta los principales supuestos necesarios para la ejecución³ exitosa de los componentes del proyecto; y los supuestos necesarios para el logro global de los objetivos del proyecto.

- a) El establecimiento de una estrategia efectiva para la protección de la cuenca del Morne l'Hôpital como resultado de los estudios de la tercera fase del proyecto.
- b) La implementación de un sistema adecuado que se oriente hacia la participación del sector privado y/o los grupos de base para la rehabilitación de la red de drenaje y su mantenimiento.

³ Los supuestos se refieren a los hechos externos, que están más allá del control del director del proyecto, los que, de no cumplirse, pueden llegar a afectar el logro de los componentes y/o objetivos (véase apéndice).

- c) El fortalecimiento de las Municipalidades que forman parte de la Zona metropolitana de Puerto-Príncipe y la descentralización de los servicios de rehabilitación y de mantenimiento hacia estas municipalidades.

II RESULTADOS Y OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL PROYECTO

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

1. Cuál es el nivel alcanzado de logro de los componentes del proyecto.

Subproyecto A: i) 140,000 arbustos fueron sembrados en lugares seleccionados por el proyecto en la cuenca del Cerro l'Hôpital; ii) 12000 metros cúbicos de muros de protección en piedras fueron construidos en ocho quebradas; iii) cinco estanques de sedimentación fueron construidos en cinco quebradas del área metropolitana; y iv) 2.663 km de vías urbanas la mayoría ubicada en la base del Morne l'Hôpital fueron construidos.

Subproyecto B: i) Los siete canales previstos fueron construidos; ii) 5.53 km. de red secundaria de drenaje fueron construidos en el área de Carrefour; y iii) Alrededor de 950,000 metros cúbicos fueron dragados en seis desembocaduras en la bahía de Port-au-Prince .

Subproyecto C: i) Los tramos de la red soterrada de drenaje pluvial considerados en el proyecto fueron limpiados; ii) se procedió a la limpieza de los 14 desembocaduras y la reemplazo de los 5 km de tuberías cuyos diámetros eran insuficientes; y iii) se llevó a cabo el mantenimiento regular de las obras según estaba previsto en el proyecto.

2. El nivel actualmente esperado de logro de los objetivos del proyecto.

Se espera que los componentes del proyecto y muy particularmente aquellos previstos para esta segunda fase fueron logrados plenamente. Sin embargo, el objetivo de mejorar la calidad de la vida en Puerto Príncipe no se espera lograr a través del proyecto.

La reducción de 10% del total de los trabajos mencionados al contrato modificadorio se refleja al nivel de las realizaciones de las canalizaciones para los cuales las cantidades previstas han sido reducidas y también al nivel de las vías urbanas que no fueron totalmente construidas.

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

1. Las diferencias entre los resultados planificados y los logrados en lo que se refiere a los componentes del proyecto.

No hubo diferencia.

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

- a. Deficiencias en las estructuras institucionales hacen que a pesar de la casi completa implantación de los componentes no se espera lograr el objetivo del proyecto. En vez de resultar en una mejora en la calidad de vida en Puerto Príncipe las condiciones ambientales, la efectividad de la red de drenaje, los sistemas para el control de inundaciones y saneamiento han empeorado de tal manera que las mejoras esperadas no se realizaron.

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

No.

- D. **¿Cuán probable es que se logren los objetivos acordados del proyecto y de que éstos sean sostenibles? Explique, tomando en cuenta: (i) el grado de terminación de los componentes del proyecto y su uso, y (ii) si todavía son válidos, y si continuarán siendo válidos, los supuestos necesarios para lograr los objetivos del proyecto. (Ejemplos de factores que podrían tener un impacto sobre la sostenibilidad incluyen: el compromiso del prestatario; el entorno de políticas; la capacidad institucional; la viabilidad técnica, financiera y económica; el impacto social; y los incentivos que alienten a los involucrados a mantener la sostenibilidad del proyecto).**

No es probable que se logren los objetivos acordados del proyecto. El plan maestro de drenaje de la ciudad de Puerto-Príncipe incluye cinco fases con obras múltiples para lograr plenamente el objetivo del Programa que consiste en mejorar la calidad de la vida en el área metropolitana particularmente en las zonas bajas, de controlar la erosión en el Morne l'Hôpital, y también de controlar las inundaciones en las partes bajas de la ciudad. De éstas solamente dos fueron hechas por lo que aún, el sistema de drenaje no esta funcionando como debería.

La red esta recibiendo un aporte considerable de sedimentos debido a que el tratamiento necesario aguas arribas en la cuenca no ha sido completado. Eso impide su buen funcionamiento. Es imprescindible que se continúe la lucha contra la erosión en la cuenca de Puerto Príncipe para garantizar la durabilidad de las obras construidas.

El proyecto fue diseñado con un componente importante de limpieza y mantenimiento con miras a permitir un funcionamiento adecuado de la red. Además, el Gobierno acordó tomar acciones complementarias para proteger las inversiones que se hicieron y aportar los fondos necesarios para mantener las obras en la debida condición. En este contexto, se creo el Organismo de Vigilancia y de Protección de Morne l'Hôpital (OSAMH). Dicho organismo funcionó de manera aceptable al inicio de sus actividades estando bajo la tutela del Ministerio del Interior. Al ocurrir un cambio a nivel del Ministerio de tutela del OSAMH y de su personal, dejó de funcionar como se esperaba hasta desaparecer lo que tuvo un impacto negativo sobre el control y la vigilancia en esta parte del área metropolitana de Puerto Príncipe. De la misma forma, el Gobierno no aportó los fondos necesarios al mantenimiento lo que no permitió implementar un programa adecuado de mantenimiento de las obras y de limpieza de los canales.

Durante la primera fase del proyecto, el Banco financió la creación de un organismo responsable de la recolección y disposición de los desperdicios sólidos (SMCRS). El mismo que prometía ser una respuesta positiva al problema que representa el tratamiento de los desperdicios sólidos del área metropolitana. Al no recibir del Gobierno el apoyo financiero que requería para su operación esta entidad no brindó los servicios que se esperaba de ella. De esta forma, los desperdicios que se generan en el área, en vista de que no reciben el tratamiento adecuado acaban en los estanques de sedimentación y canales de la red de drenaje. Esto además de provocar inundaciones en las áreas vecinas, pone en riesgo la durabilidad de las obras.

Es evidente que hace falta un plan de mantenimiento bien concebido para todos los componentes de la red de drenaje (estanques de sedimentación, canales,

desembocadura etc.). De esta forma, podremos asegurar que todo el sistema reciba de manera periódica el mantenimiento y la limpieza necesaria para que éste funcione de manera adecuada.

A la luz de los puntos expresados anteriormente, es evidente que si: i) el sistema de drenaje no se considera en su totalidad, ii) si las medidas adicionales tales como el plan de mantenimiento, la limpieza de los estanques y canales, la implementación de un sistema fiable de recolección de basuras no se toman, iii) los fondos necesarios no le son asignados, no se podrá garantizar su adecuado funcionamiento y por ende, la sostenibilidad de los objetivos logrados en el marco de este proyecto.

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

Sí. Por lo expresado anteriormente. Ninguno de los tres supuestos principales es válido. Nunca fue implantada una estrategia efectiva para la protección de la cuenca del Morne l'Hôpital. No se implantó un sistema adecuado que se oriente hacia la participación del sector privado y/o los grupos de base para la rehabilitación de la red de drenaje y su mantenimiento. No se fortalecieron las municipales que forman parte de la Zona Metropolitana de Puerto Príncipe y no se descentralizaron los servicios de rehabilitación y de mantenimiento hacia dichas municipales.

F. Si el análisis ex ante del proyecto incluyó un cálculo de la tasa interna de retorno o el análisis de eficiencia en función de los costos, ¿cuál fue la tasa de retorno o cuáles fueron las estimaciones sobre eficiencia en función de costos ¿cuál es la tasa de retorno con la cual se puede establecer una comparación, o la eficiencia en función de los costos recalculados, después de la ejecución del proyecto? (Nota: el recálculo de la justificación económica del proyecto deberá realizarse en todos los casos para los cuales se disponga de información confiable y cuando pueda hacerse dentro del marco temporal requerido)⁴.

- b. La tasa interna de retorno resultó ser del orden de 17.4% durante el análisis que se hizo para esta segunda etapa del Proyecto Drenaje de Puerto-Príncipe. No disponemos de informaciones confiables para rehacer el cálculo de la referida tasa y establecer así la comparación, después que fuera ejecutado el proyecto. Desde el análisis original en el año 1986, el país ha sufrido de una continua inestabilidad institucional, varias crisis políticas, empeoramiento de los índices sociales y flujos migratorios masivos hacia la zona metropolitana. Esto ha resultado en una situación en la cual no hay estadísticas confiables sobre los habitantes de Puerto Príncipe ni sobre la actividad económica. Tampoco fue implantado el mecanismo acordado para evaluar periódicamente los impactos sobre la salud de la población meta. Lo único que se puede decir con certeza es que una tasa interna de retorno, si fuera calculada hoy, sería bien inferior a la tasa original dado que ninguno de los supuestos se materializó. Además, las obras fueron ejecutadas correctamente pero no se realizaron los avances previstos en términos de fortalecimiento institucional ni en términos de los arreglos con el sector privado y la sociedad civil, ni los aportes fiscales para la adecuada

⁴ Se podrán contratar consultores de corto plazo en aquellos casos en que el personal de la Representación no tenga el conocimiento requerido necesario para realizar el análisis (en cuyo caso, el plan de actividades de la Representación deberá tomar en consideración dicha actividad).

operación y mantenimiento. Finalmente, la vida útil de las inversiones ha sido reducida tal que los beneficios no se extenderán en el tiempo.

Cambios en los Objetivos, Componentes, y Supuestos Originales

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

Al reanudarse las actividades del Banco en Haití en 1995, se acordó reducir en un 10 % las actividades previstas en el Subproyecto B del proyecto, de conformidad con el contrato modificativo del 20 de marzo de 1995. Esto se debió al incremento en el costo que tuvieron las obras durante el periodo del embargo.

Por otra parte, con la aprobación del Banco, se dejó de pavimentar un total de 8.5 km de vías urbanas que se había previsto en este proyecto. Esto se debió a que el Ministerio de obras públicas tenía un programa de pavimentación de vías similar en el marco de otro financiamiento y se pensó que sería mejor dejar esta parte del proyecto al Ministerio.

Vale la pena señalar que, con la aprobación del Banco, los recursos que no se utilizaron para las vías urbanas fueron afectados a los estudios de drenaje y saneamiento de las siguientes seis ciudades del país: Cap-Haïtien, Port-de-Paix, Gonaïves, Léogâne, Petit-Goâve y Les Cayes. Dicha solicitud del Gobierno al respecto se fundamentó principalmente en los serios problemas de drenaje y saneamiento que afectan a estas ciudades.

Subproyecto A: Originalmente, se había previsto la siembra de unos 200,000 árboles en áreas seleccionadas de la cuenca de Puerto Príncipe en el marco de las actividades anticipadas para la protección y el control de este lugar. Se llegó a sembrar 70% de lo programado. Esto se debe a que el organismo que había sido creado para el control, la vigilancia y protección de dicha cuenca el (OSAMH), la cual con previo acuerdo del Banco, se había otorgado el contrato para llevar a cabo dicha actividad había dejado de funcionar a raíz de cambios al nivel de su Ministerio de tutela y de su personal. Si al momento de su creación el OSAMH tenía la competencia técnica para llevar a cabo el programa de siembra y su seguimiento, no fue así cuando fue reorganizado. Esto llevó al Ministerio e Obras Publicas (Mtptc) a no completar esta parte de este Subproyecto y de considerar la inclusión en los estudios de la tercera fase del proyecto, de un componente especial para investigar que actividad sería mas adecuada para la cuenca, en lugar de un programa sencillo de siembra de árboles. A la luz de los resultados obtenidos durante las dos primeras fases del proyecto, el Banco considero aceptable la propuesta del MTPTC a estos efectos.

Se había previsto también la estabilización y pavimentación de 14 kilómetros de vías, las mayorías en zonas residenciales ubicadas la base del Morne l'Hôpital. En vista de que el Ministerio tenía un programa similar de pavimentación de vías, se acordó dejar una parte (aproximadamente 8.5 KM) para este programa del (MTPTC).

Subproyecto B: El contrato modificadorio del 20 de marzo de 1995, Redujo el alcance de este Subproyecto en un 10 %. Esto permitió hacerle frente a los aumentos en los costos de las obras que aún quedaban por ejecutarse después del embargo. Cabe destacar sin embargo que un volumen mayor de sedimento fue dragado de las desembocaduras particularmente en el canal Saint-Martin a donde en adición a los sedimentos, había un

volumen importante de desperdicios sólidos ya que en el área estaba siendo utilizado indebidamente como descarga.

Subproyecto C: Globalmente, se puede decir que las obras de mantenimiento previstas fueron realizadas. Vale la pena señalar sin embargo que el Gobierno no ha suministrado los recursos necesarios a la entidad responsable del mantenimiento y de la limpieza de la red de drenaje. Tampoco tiene un sistema de recolección de desperdicios sólidos los cuales, en gran medida, van a parar en los canales y las alcantarillas de la red de drenaje del área metropolitana de Puerto Príncipe.

B. Para operaciones sectoriales o híbridas, describa el cumplimiento con las condiciones en materia de políticas, contestando las preguntas siguientes para cada uno de los tramos.

1. ¿Se realizaron todos los componentes (medidas de política) dentro del plazo establecido?

N/A.

2. ¿Se realizaron todos los componentes (medidas de política) de la manera indicada originalmente en el contrato de préstamo?

N/A.

3. Si ocurrieron cambios importantes en el contenido o cronología de los componentes (medidas de política), explique cuáles fueron las modificaciones que se hicieron y anexe una matriz de política revisada en la cual se señalen los cambios hechos.

N/A.

C. Basado en los ISDP presentados a la Sede para el Informe Anual Sobre la Administración de la Cartera, presente las clasificaciones de fin de año, del desempeño para el proyecto, para cada año de ejecución⁵.

CLASIFICACIÓN DE DESEMPEÑO DEL ISDP A FIN DEL AÑO	AÑOS DE EJECUCIÓN												
	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Objetivos de Desarrollo (OD) [MP, P, D, I]											p	P	P
Progreso en la Ejecución (PE) [MS, S, IN, MI]											s	S	S
Probabilidad de que se Mantengan los Supuestos [A, B]											a	A	A

III LECCIONES APRENDIDAS DEL PROYECTO

A. Diseño del proyecto

⁵ Para proyectos que fueron aprobados antes de la introducción del sistema ISDP, complete la información comenzando con el año en que el primer ISDP a fin de año fue preparado, dejando en blanco los años anteriores.

1. **¿Fue realista la formulación de los objetivos originales del proyecto (cuando se aprobó el préstamo)? En caso negativo, ¿por qué?**

Sí.

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

Sí.

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

A la fecha de concepción del proyecto no se disponía de la herramienta del marco lógico, razón por la cual los supuestos fueron identificados de forma a posteriori, tratando de abarcar todos los aspectos más importantes. No fue posible anticipar los trastornos profundos que Haití ha sufrido en los 15 años que siguieron la aprobación del proyecto.

3. **¿Fue adecuada la secuencia planificada de los componentes?**

Sí.

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

Sí.

5. **¿Cuáles fueron los aspectos del diseño del proyecto que contribuyeron más a los éxitos y/o fracasos del mismo?**

- a) Aspectos exitosos: las obras previstas en el marco de este proyecto fueron de construcción sencilla. Se trataba de la construcción de estanques de sedimentación, canales, alcantarillado de diseño corriente y fácil de ejecutar. La recomendación y diseño de medidas en la cuenca del Morne l'Hôpital con miras a controlar la erosión y garantizar el buen funcionamiento y durabilidad de la red de drenaje, la concepción de medidas para asegurar que las inversiones que se hicieron en el Subproyecto A logren sus objetivos son acciones acertadas para el éxito de este proyecto.
- b) Aspectos de Fracaso: La falta de mecanismos adecuados que permitan asegurar que los fondos necesarios sean afectados al mantenimiento en la debida forma de los diferentes componentes de la red de drenaje. En efecto, solamente existía en el financiamiento del proyecto un compromiso contractual el cual establecía que el gobierno aportaría los fondos necesarios a estos efectos, según cierta programación. La experiencia ha demostrado que tales compromisos tienden a no ser respetados por múltiples razones incluyendo la no-disponibilidad de fondos por parte del Prestatario. Durante la ejecución del Proyecto se pudo constatar claramente las enormes debilidades institucionales y financieras que se combinaron con los trastornos políticos, económicos y sociales para prácticamente eliminar la factibilidad del Proyecto. En la ocasión de la

inactivación del Proyecto en 1985 el Banco realizó una reformulación del proyecto que debería haber modificado su diseño de una manera que reflejara los enormes cambios en su entorno. La decisión de avanzar con poco más de ajustes menores condenó el proyecto a un estado de irrelevancia que a su vez pone en cuestión dicha decisión.

La diferencia que existe entre la opinión del Organismo de ejecución y la del Banco viene debido a que:

- i) El Banco observó los aspectos positivos del proyecto sin limitarse solamente a la construcción de las obras de drenaje previstas por el préstamo, sino observando también las acciones que deberían permitir de hacer viable los objetivos del proyecto en este caso, la adaptación de cuencas vertientes para consolidar las obras construidas, las acciones para el control de la erosión de la montaña l'Hospital previstas que tendrían que continuarse durante esta fase. El mantenimiento de las obras construidas en los períodos recomendados por los estudios tendría que ser garantizado por la puesta a disposición de fondos y esto regularmente. Hay que señalar que el mantenimiento para estas obras se realiza actualmente, pero de manera ocasional, o cuando se hace sentir la necesidad.
- ii) El Organismo de ejecución tenía una vista más limitada y evaluó los aspectos positivos y negativos del proyecto limitándose a la realización de las obras previstas.

B. Ejecución del proyecto

1. ¿Cuáles fueron los aspectos de la ejecución del proyecto que contribuyeron más a los éxitos y/o a los fracasos?

Aspectos exitosos:

- a) Las obras fueron realizadas en la debida forma. Fueron ejecutadas por Firmas y consorcios tanto nacionales como internacionales que demostraron tener la experiencia y capacidad técnica necesaria.
- b) La Unidad ejecutora estuvo a la altura de su misión particularmente luego de recibir el apoyo de los consultores nacionales e internacionales.

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

- a) El incumplimiento de parte del prestatario de algunos compromisos contractuales particularmente aquellos que relacionados con el aporte local para asegurar el mantenimiento de las obras. No ha sido posible lograr el aporte de dichos recursos de manera regular.
- b) Lentitud en la adquisición de las parcelas a donde iban a ser construidos los canales. Esto condujo a retrasos en la ejecución y incomodidades prolongadas a los residentes de las áreas a donde se construían las obras. No fue posible acelerar este proceso aunque eventualmente fue concluido.
- c) Demoras en la entrega de equipos y /o materiales luego de un proceso de licitación como consecuencia de los trámites aduaneros o incumplimiento de suplidores. No fue posible superar estas dificultades que resultaron en demoras que a su vez aumentaron los costos.

- d) Retrasos causados por la lentitud en la re-localización de tuberías de agua potable o líneas de energía eléctricas encontrados en el paso de las obras por parte de las agencias responsables de estos servicios. La Unidad Ejecutora eventualmente logró relocalizarlos a pesar de los obstáculos que enfrentó en términos de muy limitados recursos locales.
- e) Se debilitaron fuertemente las instituciones encargadas del manejo de aspectos del Proyecto (OSAMH y SMCRS). No fue posible corregir esas pérdidas de capacidad institucional.
- f) No fue posible proteger las inversiones en la siembra de árboles dado que no hubo manera de evitar que la población beneficiaria cortara dichos árboles para fines personales. La capacidad de gobernabilidad en este sentido se debilitó durante la ejecución del Proyecto.
- g) La población invalidó las áreas conexas a los canales de drenaje. La entidad ejecutora hizo esfuerzos parcialmente exitosos para reubicar las personas que construyeron sus casas ilegalmente a lo largo de los canales.

2. ¿Fue satisfactoria la cantidad, calidad y oportunidad (timeliness) de los componentes ejecutados en comparación con las expectativas originales?

De una manera general se puede decir que Sí. En efecto, todas las obras construidas durante la ejecución de este proyecto fueron hechas según las reglas del arte y en un tiempo razonable.

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

Como dijimos anteriormente, como consecuencia del golpe de estado ocurrido en septiembre de 1991 y del embargo que le fue impuesto al país, el proyecto tuvo que ajustar el costo de las obras que quedaban por ejecutarse. En este sentido, cuando el Banco reanudó sus actividades en el país después del embargo, se acordó reducir en un 10% lo que estaba previsto en el Subproyecto B de conformidad con el contrato modificativo del mes de marzo de 1995.

En vista de que no se completó la parte de reforestación prevista en el Subproyecto A y, teniendo en cuenta los resultados insuficientes obtenidos a raíz de la parte que se ejecutó del mismo, se acordó abordar esta parte del proyecto de manera diferente durante los estudios de la tercera fase.

De igual forma, los tramos de carreteras que no fueron construidos durante esta fase se pasaron al programa de construcción de vías urbanas que tiene el MTPTC.

La tercera fase del Proyecto podría haber completado las obras no terminadas en la segunda fase. Sin embargo, la tercera fase nunca se materializó. El Banco decidió concentrar sus esfuerzos en áreas fuera de Puerto Príncipe. Esta decisión en conjunto con la falta de mantenimiento y la fuerte presión migratoria hacia Puerto Príncipe hacen que no hay esperanzas de poder completar las obras. Además, cabe notar que ya no se trata de efectuar la tercera fase, sino de empezar de nuevo con base en una evaluación de la situación actual.

B. Desempeño del Prestatario/Ejecutor⁶

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

⁶ En los casos en que se haya utilizado a una agencia especializada (UNICEF, PNUD, etc.), comentar sobre el desempeño de esta agencia así como sobre la actuación del prestatario y de las agencias beneficiarias.

El Ministerio de Obras Públicas a través de la Unidad de Ejecución tuvo una actuación adecuada durante la ejecución de esta segunda fase ya que tenía cierta experiencia adquirida durante la realización de la primera fase del proyecto.

El Prestatario no aportó oportunamente los recursos de contrapartida local. Tampoco conservó las estructuras institucionales de manejo del Proyecto. Además, no controló el corte ilegal de árboles ni la invasión de áreas conexas a los canales. Tampoco evitó demoras indebidas en la aduana ni adquirió a tiempo las parcelas donde iban a ser construidos los canales.

a) ¿Se llevaron a cabo de manera eficaz las formalidades financieras y de adquisiciones?

De una manera general, se puede decir que la Unidad de Ejecución llevó a cabo de manera irregular las actividades financieras del proyecto. Cabe sin embargo señalar que era necesario un fortalecimiento del área financiera del proyecto que tuvo algunas deficiencias durante el transcurso del mismo y que se tradujo en retrasos en la presentación de reportes financieros y otras debilidades.

En cuanto a las licitaciones, fueron hechas de conformidad con las normas del Banco y se puede decir que globalmente que se realizaron en los plazos acordados.

b) ¿Fue eficaz la coordinación del organismo ejecutor con otras instituciones?

De una manera general se puede decir que sí. Sin embargo, cabe destacar que la Unidad de Ejecución ha tenido cierta dificultad en obtener la colaboración efectiva de agencias como la CAMEP, responsable del servicio de agua potable para la zona metropolitana de Puerto-Príncipe y Ed'H responsable del sistema de energía eléctrica cuando ha sido necesaria la re-localización de una línea de agua potable o de energía eléctrica. En este sentido, consideramos necesario el establecimiento de un convenio en el futuro entre el MTPTC y dichas agencias para tratar estos problemas de manera rápida.

b) ¿Contaba con sistemas de información eficientes para la ejecución y el seguimiento del proyecto?

Sí aunque, tratándose de los sistemas contables y financieros se puede decir que no fueron los más adecuados. La implementación de sistemas informáticos de gestión financiera hubiese sido un apoyo valioso al proyecto ya que este no contaba con este tipo de sistemas en el área financiera.

h) ¿Utilizó la información para mejorar la gestión del proyecto?

Sí.

e) ¿Contaba con una capacidad analítica efectiva y para la toma de decisiones?

Sí, teniendo en cuenta que disponía de técnicos que habían acumulado experiencias durante la ejecución de la primera fase y el apoyo que había recibido a través de los expertos nacionales e internacionales.

Lo que faltó fue la capacidad para realizar las acciones concretas que deberían haber resultado de dichas decisiones.

f) ¿Identificó los problemas de manera oportuna y tomó acción expedita para resolverlos?

Sí, a menos que se tratara de un problema o asunto fuera de su control directo. A título de ejemplo, podemos mencionar los casos de retraso durante los procesos de expropiación los cuales se llevan a cabo por una entidad independiente del gobierno por lo que el ejecutor no tiene el control necesario. De igual forma podemos mencionar casos de retrasos durante los procesos de compra particularmente a nivel de la emisión de las franquicias previstas. Aunque la U.E ha hecho en estos casos las diligencias previstas con tiempo, ha habido demoras con impacto negativo en la ejecución.

3. ¿Fue acertada, en este proyecto, la utilización del personal y los consultores por parte del Prestatario/Ejecutor? Los aportes y recomendaciones de los consultores, ¿fueron apropiados y eficaces y fueron utilizados por el prestatario/ejecutor?

Sí. Respecto a los consultores también se puede decir que su participación fue muy positiva. En efecto, con el aporte de los consultores en administración, la U.E pudo implementar unos mecanismos de gestión que han permitido un manejo adecuado de los asuntos administrativos. Al respecto, los informes de auditoría si bien han revelado deficiencias en algunos aspectos de la gestión del proyecto por parte de la U.E, en especial en la parte financiera, han puesto en evidencia que de una manera general, ésta ha tenido una actuación aceptable en el manejo de las actividades del proyecto.

Por otra parte, la participación de los expertos en ingeniería, en operación y mantenimiento fue buena también ya que permitió el establecimiento de métodos para el control y la supervisión de las actividades.

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

Para esta segunda fase del proyecto, el MTPTC contó con la participación de un organismo(OSAMH), creado para implementar las medidas complementarias establecidas en el contrato de préstamo, para la protección de las inversiones del Subproyecto A. Al principio, las relaciones de MTPTC y el OSAMH fueron buenas y permitieron la realización de sendas medidas para la vigilancia y la protección incluyendo la siembra de árboles en el Cerro l'Hôpital. Sin embargo, a raíz de cambios tanto a nivel de su personal como de sus actividades, el OSMAH no pudo cumplir con su misión. El MTPTC estimo que OSAMH no tenía la capacidad para asegurar la realización y seguimiento del componente de reforestación por lo que suspendió las actividades que tenía con dicho organismo. Esto tuvo un impacto negativo sobre el proyecto ya que solamente 70% de la reforestación fue realizada.

El servicio de colecta y disposición de los desperdicios sólidos (SMCRS), creado durante la primera fase del proyecto, forma parte del conjunto de medidas para asegurar el saneamiento del área metropolitana de Puerto-Príncipe. Dicho servicio debió trabajar en estrecha relación con el proyecto. Sin embargo por falta de fondos, nunca lo ha hecho, lo que ha tenido un impacto negativo sobre el funcionamiento de la red de drenaje. En efecto, los desperdicios al no recibir el tratamiento adecuado

acaban en los canales de la red de drenaje impidiendo su buen funcionamiento y en ocasiones, provocando inundaciones.

De la misma forma, El Proyecto debió establecer con el Ministerio de salud (MSPP) un mecanismo para evaluar periódicamente los impactos del mismo sobre la salud de la población. No se pudo concretizar este compromiso y el MTPTC acordó incluir este tema en la tercera fase del proyecto, cuando se haga la misma.

4. Durante la ejecución del proyecto, ¿mejoró sustancialmente la capacidad institucional del prestatario/ejecutor? En caso afirmativo, explique. En caso negativo, ¿por qué?

Si, la U.E disponía de técnicos con experiencias acumuladas durante la ejecución de la primera fase. Desde que el préstamo entro en vigencia en marzo 1989 y muy particularmente a raíz de su fortalecimiento a través de la participación de los consultores, la U.E dejaba ver una mejoría sustancial en el manejo de las actividades del proyecto.

Luego del golpe de estado en septiembre 1991, en vista de que no podía contar con la participación de los consultores, la U.E continuo de manera aceptable con la ejecución de los contratos que había firmado en el marco del proyecto.

Sin embargo, las experiencias negativas con OSAMH y SMCRS debilitaron la capacidad institucional. Además, se ha constatado un proceso continuo de en debilitamiento de las municipalidades, CAMEP, Ed'H y el Prestatario.

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

Se había establecido en el contrato de préstamo la obligación de una evaluación a posteriori del proyecto en base a una serie de elementos, con miras a medir el grado de cumplimiento de los objetivos socio económicos del proyecto y para aprovechar la experiencia para futuros proyectos. Dicha obligación fue dejada sin efecto por el contrato modificativo del 20 de marzo de 1995 que resultó de la reformulación del Proyecto.

El Prestatario no tomó las medidas para hacer los ajustes necesarios cuando no se materializaron los supuestos principales.

C. Seguimiento del desempeño del proyecto por parte del prestatario / ejecutor

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

Tal como fue establecido en el informe del proyecto, la supervisión y administración del mismo por parte del MTPTC fue hecha por la Unidad Ejecutora. la cual dependía de la Dirección de Obras Publicas. En este contexto, la metodología para la supervisión se definió en la U.E como había hecho durante la ejecución de la primera fase. Fue necesario contratar técnicos para la supervisión de las obras y el gobierno aportó los fondos necesarios al respecto.

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

Como señalamos anteriormente, la U.E asesorada por el experto internacional en ingeniería puso en pie varios equipos compuestos por ingenieros y brigadas de agrimensura para la supervisión y el seguimiento de las obras. Dichos equipos siguieron con sus tareas de manera aceptable aun cuando la U.E no pudo contar con la participación del experto internacional a raíz del embargo. Además, nunca se concretizó el compromiso del Ministerio de Salud de establecer un mecanismo para evaluar los impactos sobre la salud de la población meta.

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

N/A.

D. Supervisión del Banco

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

Desde el inicio hasta el final de esta operación, el Banco apoyó plenamente al Prestatario. En efecto, desde la preparación del proyecto hasta la fase de ejecución del mismo, el Banco ha tomado varias medidas a su alcance para asegurarle un apoyo efectivo a la operación. Cabe recordar aquí el envío de una misión durante la fase de cumplimiento de las condiciones previas con el propósito de ayudar a la U.E en la formulación de la documentación necesaria al cumplimiento de la Cla. 4.02(a) (iv) que trataba de las medidas complementarias para la protección de las inversiones del Subproyecto A.

Durante la ejecución, el Banco ha mantenido buenas relaciones con el U.E apoyándola en sus iniciativas para mejorar el desarrollo de la operación y evaluando sus propuestas para mejorar cuando fue necesario sus prestaciones.

Globalmente, se puede decir que el Banco fue un asesor capaz y eficiente y llevo a cabo la supervisión de este proyecto de manera adecuada.

Esto dicho, cabe notar que al momento de reformular el proyecto en 1985, el Banco podría haber revisado a fondo el diseño del proyecto dado que ya fueron evidentes los factores que eventualmente obstaculizaron su ejecución. En efecto, no valorizamos la evaluación del impacto del proyecto en el desarrollo. Tampoco garantizamos la sostenibilidad de las inversiones. Finalmente, decidimos abandonar el Programa de Inversiones que comprendía cinco fases.

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

La relación Banco-Ejecutor en el marco de este proyecto fue buena. No se había previsto la participación del Banco con otras instituciones y/o agencia para este proyecto.

El Banco mantuvo buenas relaciones con la Entidad Ejecutora y esto contribuyó significativamente al hecho que se terminó la mayor parte de las inversiones. Sin embargo, cabe destacar que podría haber sido relevante también haber presentado al Prestatario todos los obstáculos institucionales y financieros para lograr que se tomaran decisiones al respecto.

IV LECCIONES PRINCIPALES Y RECOMENDACIONES PARA FUTUROS PROYECTOS⁷

A. ¿Cuáles son las principales lecciones que se desprenden de este proyecto y que podrían ser relevantes para otros? (Por ejemplo, defectos en el diseño que se deben evitar en operaciones similares, asuntos institucionales que fueron omitidos o que no se tomaron en cuenta adecuadamente, soluciones innovadoras que resolvieron problemas durante la ejecución, esfuerzos exitosos o no exitosos para hacer el proyecto financieramente sostenible, sugerencias referentes a mejores indicadores de desempeño, etc.)

1) Durante la ejecución de las dos primeras fases del proyecto, dos programas de reforestación fueron realizados en la cuenca del Morne l'Hôpital con resultados netamente insuficientes. Si bien dicha actividad es considerada generalmente como adecuada para hacerle frente a los problemas de erosión, nos parece que el método utilizado no fue el mejor. En efecto, hemos visto como en muy poco tiempo los arbustos sembrados durante la primera fase fueron cortados y como fue insatisfactoria la campaña realizada durante la segunda fase. A nuestro juicio, esto se debió a un desconocimiento tanto de las comunidades que viven en el área como de las actividades que se llevan a cabo allí. Nos parece pertinente para proyectos futuros que sean hechos estudios sociológicos de las áreas a reforestar y ver en que medida los habitantes de estos lugares pueden participar activamente a la siembra y al cuidado posterior de las plantas.

2) La limpieza y el mantenimiento de las obras una vez construidas constituyen siempre un problema ya que no se dispone de los fondos necesarios para asegurar estas actividades a pesar de las promesas hechas o compromisos aceptados por el país al respecto. Es evidente que esto afecta al buen funcionamiento de los canales y alcantarillados. Para futuros proyectos similares, es imprescindible que sean estudiados mecanismos que permitan generar fondos para cubrir estos aspectos. Dichos fondos podrían ser utilizados para financiar a pequeñas empresas compuestas por gente que viven en las áreas por donde pasan estas redes de drenaje. Además, se debería analizar más cuidadosamente la factibilidad de realmente consolidar las relaciones anticipadas con el sector privado y la sociedad civil para el mantenimiento de la red.

3) Es importante que funcione de manera adecuada la colecta y la disposición de los desperdicios sólidos para evitar que éstos sean depositados en los canales de la red de drenaje. Creemos que es de suma importancia el hecho de implementar un buen sistema que envuelva la participación del sector privado en la colecta y disposición de los desperdicios sólidos como componente de proyectos en este campo, particularmente en países a donde estos sistemas atraviesan por sectores densamente poblados. Hemos visto como los desperdicios se acumulan en los canales de drenaje dañándolos o causando obstrucciones y por ende inundaciones en estas áreas a donde viven por lo general gente de escasos recursos. Para proyectos futuros, es imprescindible por consiguiente que sean

⁷ Esta sección, junto con la información sobre la identificación del proyecto que figura en el recuadro de la primera página de este formulario, se utilizará como resumen del PCR para propósitos de diseminación.

consideradas acciones concretas tales como apoyo para facilitar la creación de pequeñas empresas en estos lugares que se encargarían de estas tareas. Esto dicho sea de paso podría ser una fuente de trabajo bastante interesante para estas comunidades.

4) Teniendo en cuenta la actitud de la población hacia la red de drenaje, es de suma importancia que sea incluida en futuros proyectos un programa de sensibilización sostenido para asegurar que esta entienda perfectamente el funcionamiento de la red de drenaje. Así, evitaremos que tanto los estanques de sedimentación como los canales sean utilizados como depósitos de desperdicios.

5) En el futuro, para una mejor gestión de los proyectos y un apoyo adecuado en la toma de decisiones, es imperativo que las Unidades Ejecutoras cuenten con Unidades Financieras y Contables capacitados y conocedoras de los utilitarios y programas informáticos financieros. En este sentido, el Banco deberá apoyar plenamente a la implementación de estas unidades.

Hay que mejorar el análisis de la capacidad del Gobierno para: (i) efectuar la expropiación oportuna de propiedades; (ii) efectuar los trámites aduaneros a tiempo; (iii) controlar el asentamiento ilegal en terrenos; (iv) evitar el corto ilegal de árboles; (v) el fortalecimiento institucional de agencias claves para la ejecución; (vi) coordinar los aportes necesarios de otros Ministerios y agencias; y (vii) proveer el aporte local de manera oportuna.

6) Hay que subrayar que las dificultades relacionada al avance del Proyecto dependen de las acciones que toma el Gobierno. En este sentido el Gobierno debería ayudar a fortalecer la Educación Cívica, la participación de la comunidad para asegurar el éxito del Proyecto en ejecución y así reducir el impacto de la insuficiencia de obras de mantenimiento.

7) El contrato modificatorio del préstamo propuso una reformulación para agilizar las exigencias del préstamo, reduciendo a un 10% las acciones previstas por el Subproyecto B, esto para tener en cuenta los aumentos de costos debido al embargo. Sin embargo hoy a la luz de los resultados obtenidos, se constata que la reformulación debería ser más profunda.

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

Basado en las lecciones aprendidas en este proyecto, el factor que parece haber tenido mas impacto sobre el desarrollo del mismo ha sido la falta de aporte local aunque existían compromisos en el contrato de préstamo. Para proyecto futuro se debe establecer como condición previa la presentación al Banco de la evidencia que la U.E esta debidamente constituida y que tiene recursos disponibles para funcionar de manera adecuada para un periodo de dos años por lo menos.

De igual forma, se debe incluir en las condiciones previas la presentación de evidencias de que los acuerdos entre agencias o instituciones que pudieran tener una incidencia con el proyecto han sido debidamente firmados. Nos referimos en estos casos a acuerdo con la CAMEP o la Electricidad de Haití, por ejemplo, con miras a agilizar las intervenciones necesarias durante la ejecución, evitando así demoras en la ejecución de las obras.

Se debe prever reuniones periódicas con el Prestatario para evaluar los avances logrados, revisar los compromisos para ver el grado de cumplimiento y de ser necesario aportar las correcciones que se imponen.

El problema no fue tanto la falta de mecanismos efectivos para anticipar y corregir problemas como fue una cuestión de no haberlos utilizado. El proyecto debería haber sido rediseñado en 1985 o cancelado.

Es muy importante destacar que sería conveniente que el Banco realice evaluaciones a posteriori al nivel de los trabajos lo que permitirán observar el impacto de la duración de las intervenciones y aumentos en los costos con el fin de lograr recomendaciones. El aspecto de mantenimiento se observará técnicamente y financieramente.

Los datos recogidos en esta evaluación deberán permitir de garantizar entre otras cosas ventajas relacionadas a las intervenciones realizadas, ventajas que se observarán al nivel social y económico. Las recomendaciones que se derivarán permitirán mejorar las otras fases del proyecto y evitar escollos en la planificación de otros proyectos.

V COMENTARIOS ADICIONALES

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

Como dijimos anteriormente, el esquema director para el Proyecto Drenaje de Puerto Príncipe el cual fue preparado en la década de los ochenta preveía la realización de un proyecto en 5 fases. Hasta la fecha solamente dos de éstas fueron ejecutadas. Con miras a seguir con la programación establecida, el MTPTC había contemplado la realización de los estudios de la tercera fase del proyecto conjuntamente con los estudios de drenaje y saneamiento de cinco ciudades de provincias. Al momento de iniciar la preparación de los documentos técnicos de la tercera fase, el área metropolitana de Puerto-Príncipe fue afectada por el huracán Gordon. Varias zonas del área fueron inundadas lo que hizo pensar al MTPTC que sería conveniente revisar el referido esquema director. En este sentido, el MTPTC detuvo los estudios de la tercera fase y procedió a realizar aquellos relacionados con las cinco ciudades de provincia.

Teniendo en cuenta el crecimiento extraordinario y desordenado que ha tenido el área metropolitana de Puerto Príncipe, y los cambios en la ocupación de los terrenos, particularmente en las zonas de influencia del proyecto, El MTPTC estima que es importante una evaluación de lo que se ha hecho hasta la fecha así como del resto del proyecto para ver si aún, el mismo sigue vigente, tal como estaba concebido.

Consideramos pertinente esta preocupación del MTPTC y, a estos efectos, creemos que el Banco podría otorgar al MTPTC una asistencia técnica para la realización del estudio correspondiente.

El Banco debería concebir diseños y modalidades totalmente diferentes si quiere todavía mejorar la calidad de vida de la población con respecto al drenaje y saneamiento de la ciudad capital. La participación del sector privado y de la sociedad civil es imprescindible. Cualquier proyecto cuya sostenibilidad descansa en un aumento en los aportes fiscales no será factible en los próximos años.

Como indicardo en el punto IV B, Seria apropiado para el Banco llevar a cabo una labor de “Evaluacion de Impacto” del Proyecto con el propósito de diseñar una estrategia para remediar a algunos de los problemas identificados en el informe y determinar cuales son los próximos pasos que se debería considerar en relación con las otras fases del Plan Maestro.

PARTE DOS

(A ser completado por el Prestatario)

NOMBRE DEL PROYECTO	Proyecto Drenaje de las Aguas Pluviales de Puerto-Príncipe Fase II
NÚMERO DE PROYECTO DEL BID	HA-0057
NÚMERO(S) DEL PRÉSTAMO Y CT:	795/SF-HA
ORGANISMO U ORGANISMOS PRESTATARIOS RESPONSABLES DE ESTE INFORME:	Ministerio de Obras Publicas Transporte y Comunicaciones (MTPTC)

VI OBJETIVOS DEL PROYECTO

- A. Aunque en esta etapa del proyecto pueda ser difícil evaluar a cabalidad los resultados del proyecto, sírvase indicar cuáles son los objetivos (materiales y no materiales) que en su opinión se han logrado, y en qué medida.**

El medio ambiente de la región metropolitana, particularmente de la parte baja de la ciudad se ha mejorado sustancialmente. Ha habido una reducción de las inundaciones en las áreas baja especialmente en Cité Soleil una de las áreas más densamente pobladas de la Zona. Las condiciones de higiene pública han mejoradas grandemente sin embargo, no disponemos de datos para ofrecer una estimación al respecto. Esto se debe esencialmente a que los acuerdos que el MTPTC debió formalizar con el Ministerio de salud (MSPP) no se lograron.

- B. En su opinión, ¿hay algunos objetivos (materiales y no materiales) que no tengan ninguna posibilidad de ser logrados? En caso afirmativo, ¿por qué?**

No.

VII DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO

- A. ¿Cuáles de los aspectos del diseño global del proyecto fueron los que más contribuyeron a los éxitos y/o fracasos? ¿Por qué?**

De por su diseño inicial, el proyecto podría ser exitoso. Durante la construcción de la primera fase del proyecto, una atención particular ha sido prestada al problema de la colecta y disposición de los desperdicios sólidos y, de una manera general, la ubicación de las obras así como el tamaño de los canales primarios estaban bien concebidos. Los aspectos del diseño global del proyecto que contribuyeron lo más a un mal funcionamiento del Proyecto es el hecho de que el Ministerio no ha programado un componente de educación cívica con todos los aspectos adicionales que conlleva. Por falta de educación cívica, de comprensión, la población utiliza las obras de drenaje, construidas para la evacuación de las aguas de lluvia, para echar basuras.

Con esta educación cívica, la población podría aprender también a respetar a los reglamentos relacionados con la construcción. En este sentido, existe una prohibición para las construcciones en la base del Morne l'Hôpital sin embargo se observa cada año mas y mas viviendas en el lugar.

El componente de reforestación que debió hacerle frente al problema de erosión no fue a nuestro juicio bien enfocado ya que no tomo en consideración la población que vive en el área, sus costumbres, ni la posibilidad de utilizarlos para la siembra y seguimiento de los arbustos.

B. ¿Cuáles de los aspectos de la ejecución del proyecto fueron los que más contribuyeron a los éxitos y/o fracasos? ¿Por qué?

Los aspectos de la ejecución que mas contribuyeron al éxito de la ejecución del proyecto fueron i) la capacidad técnica de los ejecutivos de la Dirección de Obras Públicas, del personal de la Oficina de Ingeniería Urbana responsable del proyecto y de la Unidad ejecutora del mismo y la buena colaboración que existió entre ellos, ii) El desembolso a su debido tiempo de los fondos rotatorios necesarios, iii) la fructífera cooperación entre el Banco y el MTPTC.

Los aspectos negativos fueron esencialmente: Los retrasos en el desembolso de los fondos del aporte local; La lentitud en los procesos de aduana para sacar los equipos comprados durante la ejecución; la lentitud por parte del MTPTC en hacer las expropiaciones necesarias al proyecto.

C. ¿Surgieron problemas importantes durante la ejecución del proyecto? En caso afirmativo, ¿cuáles fueron los problemas y qué medidas se han tomado para intentar resolverlos? ¿Tuvieron éxito las medidas?

- a) Roturas de tuberías de 8 o 12 pulgadas de diámetro del sistema de distribución de agua potable durante la ejecución del proyecto. El contratista cada vez debe esperar la participación de la agencia responsable de la distribución del agua ya que no tiene la autorización para hacerlo. Esto ocasiona retrasos innecesarios a la ejecución. En este sentido, en el futuro, habrá que incluir una cláusula que le permita al contratista proceder de inmediato a estas reparaciones o relocalización de las tuberías bajo la supervisión de la agencia. Este mismo comentario vale también para la reubicación de las líneas o postes del sistema de energía eléctrica.
- b) Dificultades financieras frente a los contratantes. En efecto según los contratos de ejecución, los contratistas tenían que reembolsar una parte de avance recibido por concepto de avance de "démarrage" (30% en moneda nacional, mientras que la U.E debió justificar estos gastos en divisas al Banco. Generalmente entre la fecha en que se emite el cheque en moneda local y la justificación del gasto correspondiente en divisa, es corriente que la moneda local pierda de su valor con respecto a la divisa. Esto ocasiona un déficit al presupuesto que en general se cubre con los fondos del aporte local, lo que afecta al Gobierno haitiano.
- c) A raíz de los problemas que indicamos el MTPTC ha tenido que establecer unos contactos permanentes con las agencias para tratar de resolver los problemas lo más rápido posible. También la U.E en concertación con el Banco ha otorgado extensiones de los plazos de ejecución a los contratistas para compensar los retrasos imputables al MTPTC.

D. Como resultado del proyecto, ¿se ha fortalecido la capacidad institucional de las instituciones y agencias participantes? En caso afirmativo, ¿cómo?

En el sector saneamiento, fue el primer gran proyecto del Ministerio y se puede decir que con las experiencias adquiridas durante la ejecución de las dos primeras fases en este

campo, el MTPTC tiene una nueva y más amplia visión en término de saneamiento. Los profesionales del ministerio que participaron en el proyecto pudieron beneficiar de la transferencia de conocimientos de los expertos internacionales. Con los contactos que fueron establecidos con las otras entidades, otros campos de intercambio fueron identificados.

La Unidad de ejecución ha acumulado experiencias que le permite manejar mejor todas las actividades relacionadas con la gestión de los proyectos con financiamiento externo.

Con el tiempo, las relaciones entre el MTPTC y la agencias que de una forma o otra tuvieron que ver con el proyecto se han fortalecidos y en la actualidad el MTPTC trata de integrar estas agencias desde el inicio de los estudios para los proyectos futuros.

E. Ocurrieron eventos, fuera del control de los directamente interesados en la ejecución del proyecto, que afectaron adversamente al proyecto y la probabilidad que el proyecto lograra sus objetivos de desarrollo? En caso afirmativo, favor de explicar.

Eventos incontrolables del orden social y político surgieron durante la ejecución del proyecto. En efecto, manifestaciones violentas imprevistas en las vías públicas paralizaron a las obras.

También, el país tuvo una crisis política prolongada a raíz de un golpe de estado en septiembre de 1991 el cual tuvo como consecuencia un embargo decretado por la OEA. Los desembolsos del Banco fueron suspendidos durante este período y solamente se pudieron terminar las obras que habían sido contratadas para los cuales la U.E tenía recursos provenientes del fondo rotatorio del proyecto.

Estos hechos no tuvieron un efecto sobre la probabilidad de logro de los objetivos. Solamente causaron demoras en la ejecución.

A. Durante las etapas de preparación y ejecución del proyecto, ¿cuán satisfactoria fue la actuación del Banco? (¿Fue el Banco un administrador hábil y eficiente? ¿Ofreció asesoramiento acertado y oportuno? ¿Mantuvo un diálogo eficaz con el organismo ejecutor y con las instituciones o agencias que participaron en el proyecto?

Durante la preparación y ejecución del proyecto, la actuación del Banco ha sido satisfactoria. Siempre fue eficiente la cooperación del Banco quien ha tratado conjuntamente con los responsables del proyecto los asuntos y problemas que han afectado al Proyecto. Vale la pena mencionar aquí el apoyo del Banco a través de una misión para ayudar al Gobierno en el cumplimiento de las condiciones previas al primer desembolso del préstamo. De igual forma, los servicios de consultoría y seminarios ofrecidos por el Banco ayudaron a los responsables del proyecto y los funcionarios le MTPTC a adquirir nuevos conocimientos en materia de Drenaje, de licitaciones tanto a nivel nacional y internacional, por consiguiente, a cumplir sus tareas con más eficiencia.

Los recursos del Banco siempre han estado disponibles bajo las condiciones normales.

B. ¿Qué impacto importante tuvo -si lo tuvo- el desempeño del Banco sobre los resultados del proyecto?

Las prestaciones del Banco han contribuido al progreso concertado de las obras y a la realización de todas las actividades previstas para esta segunda fase.

VIII LECCIONES APRENDIDAS

A. Con respecto al desempeño del Banco en este proyecto. ¿Se extraen algunas lecciones que puedan utilizarse para perfeccionar proyectos futuros? En caso afirmativo, ¿cuáles son?

Respecto al desempeño del Banco, las lecciones a sacar para futuros proyectos son del orden tanto administrativo como financiero.

- a) Desde el punto de vista administrativo, el Banco debe mantener la franca colaboración y el diálogo permanente con los organismos e instituciones que aseguran la gestión de un contrato.
- b) Desde el punto de vista financiero, las prolongadas crisis políticas locales han provocadas la suspensión del financiamiento por parte de Banco. Sin embargo, para que ésta permanezca a la altura de su misión durante la realización de las tres fases que quedan del proyecto, debería tomar en cuenta la continuidad programada para dichas fases ya que el proyecto Drenaje de Puerto-Príncipe constituye una sola unidad. De lo contrario, los estudios efectuados se volverán obsoletos teniendo en cuenta el crecimiento rápido de la población en el área del proyecto, y la degradación en la cuenca de Cerro l'Hôpital. Además, la reactivación de las actividades para las fases que faltan se hará con mas dificultad, los costos serán muy superior, el costo de las expropiaciones será más elevado ya que la ocupación del suelo a liberar será más densa.

B. ¿Hay comentarios o recomendaciones adicionales sobre el proyecto y/o el Banco que se deban mencionar y/o que deban tomarse en consideración en proyectos futuros?

Los comentarios y recomendaciones del MTPTC para una mejor ejecución de las obras en el marco de futuros proyectos se clasifican en dos campos: Administrativo y Financiero.

- a) Aspecto Administrativo
 - Se debe tomar las medidas necesarias para que los plazos de ejecución de las obras sean respetados. Una evaluación de los procedimientos vigentes para que los fondos del aporte local sean disponibles para el desarrollo de las actividades del proyecto se impone
 - Se debe implementar una estructura organizada con responsabilidades específicas de realizar el mantenimiento regular de las obras. Los fondos necesarios deben ser asignados a esta estructura para asegurar dicho mantenimiento.
 - Se debe incitar a las otras entidades que de una forma o otra tienen que ver con el proyecto a que jueguen plenamente el papel que se espera de ellas. Se debe mantener y fortalecer la motivación del personal relacionado con el proyecto.

Finalmente, es importante que un proyecto que tenga varias fases sea ejecutado sin interrupción ya que ninguna fase por si sola no dará los resultados esperados globalmente. En el caso del proyecto Drenaje de Puerto-Príncipe, es deseable que sea reactivado pronto y

que disposiciones conducentes a la finalización de las tres fases que faltan del proyecto. Esto le permitirá al MTPTC conservar este personal que ha acumulado ya una buena experiencia en el campo.

Por otra parte, el Estado central debería asumir sus responsabilidades y exigir que sean respetados los reglamentos de higiene y de urbanismo ligados con el buen funcionamiento de las obras construidas y por construirse. Una atención particular deber ser acordada al sistema de gestión de los desperdicios sólidos ya que si estos no son bien tratado, continuaran afectando negativamente al funcionamiento de las redes de drenaje.

b) Aspecto Financiero

Para un proyecto tan grande como el proyecto drenaje de Puerto-Príncipe, las recomendaciones adicionales del orden financieros serian:

- Mejorar el salario del personal que asegura el seguimiento y la evaluación de las obras de tal suerte que sus prestaciones sean optimas.
- El Gobierno debe desembolsar a tiempo el aporte local para evitar retrasos en la ejecución de las obras.
- Se debe tomar las disposiciones necesarias a fin de estudiar nuevas modalidades de desembolso en vista de que la devaluación de la moneda nacional implica una alza de los costos en el mercado. Sería deseable que se adopte en el futuro una tasa de cambio fija durante la ejecución del proyecto o que los contratos sean totalmente en divisas.

Parte Tres - Datos Básicos para las operaciones de préstamo
(A ser completado por el Banco)

IX DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO

FECHAS DEL PROYECTO (MES/AÑO)	ORIGINAL	ACTUAL
Fecha de Inclusión en el inventario de proyectos	N/D	N/D
Fecha del Perfil II o de la solicitud de préstamo	18/01/82	18/01/82
Fecha de la Misión de Análisis	16/06/86	16/06/86
Fecha de aprobación por el Comité de Préstamos	07/10/86	07/10/86
Fecha de Aprobación por el Directorio	05/11/86	05/11/86
Fecha de vigencia del contrato	01/12/88	01/12/88
Fecha de cumplimiento de las condiciones previas	14/05/89	
Calendario de inversiones		
- Fecha de inicio	01/12/88	21/06/89
- Fecha de terminación	01/12/93	27/07/01
Calendario de desembolsos		
- Primer desembolso	21/06/89	21/07/89
- Último desembolso	27/07/01	27/07/01
Para préstamos sectoriales	N/A	N/A
- Primer tramo	N/A	N/A
- Segundo tramo	N/A	N/A
- Tercer tramo	N/A	N/A
Fecha de inicio físico de las obras	01/12/88	
Fecha del compromiso del préstamo	01/12/91	
Fecha (s) de cancelación (es)	N/A	21/11/01

REVISIÓN DE MEDIO TÉRMINO	ORIGINAL	ACTUAL
Fecha de revisión de medio término (si es requerida)	N/A	N/A
Fecha en que el prestatario debe presentar su evaluación ex-post (si es requerida)	N/A	N/A
Fecha en que el Banco debe presentar su evaluación ex-post (si es requerida)	N/A	N/A

RESUMEN DE DATOS SOBRE COSTOS (MILES DE US \$)	ORIGINAL	ACTUAL
Monto total del financiamiento del BID	51,800	51,800
Financiamiento del BID como % costo total	90%	90%
Costo total del proyecto	57,550	57,550
Inversión Acumulativa al 09/95 (mes/año)	51,800	50,533 (07/01)
Monto requerido para terminar el proyecto	N/A	N/A

X COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

1. Costo del proyecto y fuente de financiamiento

Cat. Invers.	ORIGINAL				ACTUAL			
	BID	Prestatario	Otro	Total	BID	Prestatario	Otro	Total
1	4,810	1,290	-	6,100	6,475	1,290	-	7,765
2	28,950			28,950	41,524			41,524
3		2,240	-	2,240	2,166	2,240	-	4,406
4	4,650	400	-	5,050	-	400	-	400
5	11,755	1,510	-	13,265	-	1,510	-	1,510
6	1,635	310	-	1,945	1,635	310	-	1,945
Total	51,800	5,750	-	57,550	51,800	5,750	-	57,550

2. Calendario de inversiones

Años	ORIGINAL				ACTUAL			
	BID	Prestatario	Otro	Total	BID	Prestatario	Otro	Total
1	7,930	360	750		1,882			
2	14,750	570	1,000		6,646			
3	13,770	460	1,000		5,297			
4	8,950	640	300		178			
5	6,400	670	-		8,884			
6					7,508			
7 ⁸					20,138*			
Total	51,800	2,700	3,050		50,533			

* Acumulado hasta fin proyecto

XI DATOS DEL PRÉSTAMO/CT⁹

DATOS DEL PRÉSTAMO	VALORES / FECHAS
Monto original del préstamo/CT/PPF	N/A
Monto desembolsado	N/A
Monto cancelado	N/A
Primer desembolso	N/A
- Fecha original (m/a)	N/A
- Fecha efectiva (m/a)	N/A
Ultimo desembolso	N/A
- Fecha original (m/a)	N/A
- Fecha efectiva (m/a)	N/A

⁸ En aquellos casos en el cual la ejecución haya durado más de 7 años, presente los datos para los años adicionales
⁹ Si el proyecto se financió con más de un préstamo o CT del BID, presente los datos para cada uno de los préstamos

PARTE CUATRO

En esta sección se incluyen las observaciones oficiales sobre el borrador del PCR resultantes de la revisión realizada en la Sede. Cuando el PCR se revise a nivel del CRG, en esta sección se deberán incluir las actas de la reunión. Cuando el PCR no sea revisado por el CRG, en esta sección se deberán incluir los comentarios de la división de la Sede a la que se le haya asignado la responsabilidad de hacer el seguimiento de la ejecución del proyecto, u otros comentarios que el Gerente regional considere pertinentes. De todos modos, estas observaciones pasan a formar parte del PCR y se deberán incluir en la versión final que se distribuya al personal del Banco.

HAITI
HA-0057 (795/SF-HA)
Port au Prince Phase II Drainage Project
PROJECT COMPLETION REPORT
Minutes of the Management Review Committee
December 3, 2002

I. PARTICIPANTS

Jairo Sanchez (RE2/DEP), President of Management Review Committee; Gerry Johnson (COF/CHA); Robert N. Kaplan (RE2/EN2); Javier Jimenez (for María Eugenia Luna de Nepote-Cit) (LEG/OPR); Edgar Gonzalez (ROS/PMP); Pierre Richard Oriol (COF/CHA); Sandra Bartels (RE2/RE2); Camilo Garzon, George Alexandrou, Jose Rente Nascimento, Corinne Cathala, and Nadine Schiavi (RE2/EN2).

II. ISSUES DISCUSSED

Discussion in the Management Review Committee focused on several issues, including: the importance of taking into account the Haitian context in reviewing execution of this project, aspects of design of the project including five-phase master plan and reforestation activities, as well as institutional, financial and maintenance aspects related to the overall sustainability of the project's investments.

III. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

The Committee reviewed the above-referenced Project Completion Report, agreed that the document was well-written and provided adequate information in a manner that is useful for bringing to the attention of Bank management the achievements and shortfalls of the project. The Committee recommended that the country office reflect in a revised PCR the following comments and observations:

- 1) It would be appropriate to clarify that the project in execution supported only the second phase rather than all five phases, and as a consequence the PCR should clarify the stated objective of the project as it relates more narrowly to the second phase.
- 2) The PCR should develop in greater depth the scope and technical aspects of the reformulation of the project that was carried out in 1995.
- 3) The PCR should indicate clearly that it would be appropriate for the Bank to carry out further evaluative work in order to design a strategy to remedy some of the problems identified in the report and determine what further steps should be taken with respect to subsequent phases of the master plan.

- 4) The country office and the Project Executing Unit appear to have differing visions on the extent of project success, which may in part be due to the more far-reaching objective that the country office used in assessing the project's achievement of its development objectives (see point 1, above). This should be clarified or corrected in the PCR.
- 5) Note should be made of lessons learned from project execution, including: difficulties related to project advances being dependent on action being taken by government ministries who do not participate otherwise in the project, the importance of civic education and community participation to assure successful project execution, and the impact of insufficient maintenance of works.

(Original Signed)

Jairo Sanchez, President CRG

(Original Signed)

Nadine Schiavi, Secretary