



Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del Proyecto: Programa de Desarrollo Sostenible de la Cuenca Binacional del Río Sixaola

Equipo de Proyecto Original: Heli Nessim (RE2/EN2) Jefe Equipo Proyecto; Rodrigo Coloane (COF/CPN), Silvia Echeverría (RE2/EN2), Luis García (Consultor RE2/EN2), Luis Hernando Hintze (RE2/EN2), Javier Jiménez (LEG/OPR2), Carlos Perafán (SDS/IND), Diego Rodríguez (SDS/ENV), y Miguel Rosales (COF/CCR).

Número de Proyecto: CR0150

Número de Préstamo: 1566/OC-CR

Fecha del CRG:

Fecha de Aprobación Final del PCR:

PCR Equipo. Autor Principal y Miembros:

Silvia Ortiz y Diana Madrigal (WSA/CCR), Álvaro Borbón (CID/CCR) y Andrés Suarez y Jorge Luis Gonzalez (VPC /FMP).



Índice

I.	INFORMACIÓN BÁSICA	1
II.	EL PROYECTO	2
	A. CONTEXTO DE LA CUENCA DEL RÍO SIXAOLA	2
	B. CONTEXTO DEL PROYECTO.....	2
	C. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	4
	D. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO (SI APLICA)	5
III.	RESULTADOS.....	7
	A. EFECTOS DIRECTOS.....	7
	B. EXTERNALIDADES	9
	C. PRODUCTOS	9
	D. COSTOS DEL PROYECTO	14
IV.	IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	16
	A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS	16
	B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA	19
	C. DESEMPEÑO DEL BANCO	19
V.	SOSTENIBILIDAD	19
	A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS.....	19
	B. RIESGOS POTENCIALES	20
	C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....	20
VI.	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	21
	A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS	21
	B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN Ex-POST	21
VII.	LECCIONES APRENDIDAS	22



Anexos

- Anexo 1. [Lista de Participantes del Taller de Cierre](#)
- Anexo 2. [Evaluación del Prestatario](#)
- Anexo 3. [Evaluación del Banco](#)
- Anexo 4. [Informe de Evaluación Final del Programa](#)
- Anexo 5. [Informe Resultado Diagnostico Cacao, mayo 2015](#)
- Anexo 6. [Convenios suscritos entre el MAG y el AyA, CONAVI y Municipalidad del Proyecto-BID](#)



Abreviaturas y Acrónimos

AyA	Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
APPTA	Asociación de Pequeños Productores de Talamanca
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CFIA	Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos
CONAVI	Consejo Nacional de Vialidad
CRDRHVA	Consejo Regional de Desarrollo de la Región Huetar Atlántica
ERDS	Estrategia Regional de Desarrollo Sostenible de la Cuenca Binacional del Río Sixaola
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
IMDS	Iniciativa Mesoamericana de Desarrollo Sostenible
ISDP	Informes de Seguimiento y Desempeño de Proyecto
JAPDEVA	Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MAPI	Matriz anual de Programación Institucional,
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional
MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía
MOPT	Ministerio de Obras Públicas y Transporte
MR	Matriz de Resultados
PA	Plan de Adquisiciones
PIOTF	Plan Indicativo de Ordenamiento Territorial Funcional
PMR	Reporte de Monitoreo de Proyecto (Project Monitoring Report)
PND	Plan Nacional de Desarrollo de Gobierno de Costa Rica
POA	Plan Operativo Anual
PPP	Plan Puebla Panamá
PSDAR	Proyectos Sector Desarrollo Agropecuario y Rural
RND	División de Medio Ambiente, Desarrollo Rural y Administración de Riesgos por Desastres
UCP	Unidad Coordinadora del Programa
WSA	División de Agua y Saneamiento



I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)

NO. PROYECTO:

Prestatario: Gobierno de Costa Rica
Agencia ejecutora (AE): Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)

Préstamo(s): 1566/OC-CR
Sector: Agua y Saneamiento

Instrumento de préstamo: Inversión

TITULO: Desarrollo Sostenible de la Cuenca Binacional del Río Sixaola

Fecha aprobación Directorio: 21/07/2004
Fecha efectividad contrato préstamo: 22/08/2008

Fecha elegibilidad primer desembolso: 22/05/2009

Meses en ejecución

* desde aprobación: 136 meses
* desde efectividad del contrato: 87 meses

Períodos de desembolso

Fecha original desembolso final: 22/08/2012
Fecha actual desembolso final: 23/11/2015
Extensión acumulativa (meses): 39 meses
Extensión especial (meses): N/A

Monto préstamo(s)

* **Monto original:** US\$ 9.220.000
* **Monto actual:** US\$ 9.220.000
* **Pari Passu (si aplica)¹:** 66.18 – 33.81

Desembolsos

Monto a la fecha: 100 (%)

Costo Total del Proyecto (Estimado Original)²: 11.900.000

Costo Total del Proyecto (Estimado a diciembre 2015)³:
US\$ 12.900.000

Redireccionamiento

Este proyecto:

- recibió fondos de otro proyecto? ☐ []
- Envió fondos a otro proyecto? ☐ []
- N/A ☒ [x]

De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto

* *Monto actual (ajustado para redireccionamiento)*

Reducción de Pobreza (PTI): Si
Equidad Social (SEQ): Si
Clasificación ambiental: C

En estado de "Alerta"

Está el proyecto "en alerta" por PAIS: No

De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS):

Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica):

Resumen de la Clasificación de Desempeño

OD	<input type="checkbox"/> [] Muy Probable (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> [X] Probable (S)	<input type="checkbox"/> [] Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> [] Improbable (MI)
PI	<input type="checkbox"/> [] Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> [X] Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> [] Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> [] Muy Insatisfactorio (MI)
SO	<input type="checkbox"/> [] Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> [] Satisfactorio (S)	<input checked="" type="checkbox"/> [X] Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> [] Muy Insatisfactorio (MI)

¹ La relación de pari-pasu inicial de 76.83 - 23.17 fue modificada, porque el monto total de contrapartida utilizado para el programa superó el valor previsto.

² La contrapartida a diciembre de 2015 cerró en US\$3.733.812, monto que superó los US\$2.780.000 previstos inicialmente. La contrapartida auditada y reconocida por el BID a diciembre de 2014 fue de US\$3.3 millones.



II. El Proyecto

a. Contexto de la cuenca del río Sixaola

La cuenca del río Sixaola tiene un área de drenaje de 2.848,3 km², de los cuales 531,5 km² se encuentran en territorio de la República de Panamá y 2.316,8 km² en la República de Costa Rica (19% y 81%, respectivamente, de la cuenca). Comprende desde zonas con elevaciones del orden de los 3.800 msnm en la Sierra de Talamanca en Costa Rica, hasta la planicie inundable de poca pendiente en la costa atlántica. Su población es de diversas culturas, entre las que se destacan las comunidades indígenas Bri Bri y Cabécares, asentadas en la cuenca media del río Sixaola en el margen de Costa Rica; un grupo minoritario de indígenas Bri Bri en las riberas del río Yorkin del lado panameño; y el grupo Teribe, ubicado sobre la cuenca alta del río Yorkin en Panamá. Grupos afrocaribeños y población de colonos blancos, en gran parte procedentes de Nicaragua y El Salvador, se localizan en la cuenca baja.

A la fecha de aprobación del proyecto, los indicadores sociales de la cuenca mostraban significativos atrasos con respecto a las áreas colindantes y a los promedios nacionales de ambos países, especialmente en la zona alta y media de la cuenca, donde más del 95% de la población es indígena, dedicada mayormente a la agricultura. En la parte baja existe importante actividad aerocomercial bananera. Sin embargo, la cuenca es calificada entre las zonas más pobres de los dos países, con índices de calidad de vida muy bajos. Entre los principales problemas de la cuenca para el 2004 destacaban: a) la baja capacidad de gestión de los recursos naturales y la alta vulnerabilidad a riesgos naturales, principalmente a inundaciones acompañadas por remoción de grandes masas de tierra por erosión; b) una estructura productiva débil y focalizada en el monocultivo (banano y plátano), con altos impactos ambientales y muy vulnerables ante el cambio climático; c) servicios e infraestructura básica insuficiente con deficiente suministro de agua potable, además de la inexistencia de sistemas adecuados de recolección y tratamiento de aguas servidas y de recolección y disposición de residuos sólidos e inclusive red vial insuficiente; y d) debilidades en la capacidad de gestión regional y local con poca representación de instituciones nacionales representadas en la cuenca y municipalidades con una baja capacidad de gestión política, administrativa y financiera.

b. Contexto del Proyecto

El Programa Sixaola se encuadró dentro del documento de País para Costa Rica (GN-2263-1) que señalaba el desarrollo rural sostenible mediante la transformación de modelos existentes, en especial en áreas fronterizas como una de las formas de apoyar el aumento de productividad en el país. Asimismo, el programa era altamente congruente con el Plan Nacional de Desarrollo de Gobierno de Costa Rica (PND 2002 - 2006) el cual contribuiría a mejorar el uso de los recursos naturales, ampliar los beneficios de la política social a los grupos vulnerables y/o desfavorecidos y promover el desarrollo sostenible en una zona fronteriza. Con ello se pondría en práctica las líneas estratégicas establecidas en el Plan Puebla Panamá (PPP). El Programa Sixaola se inscribe en el marco de una serie de acuerdos suscritos por los Gobiernos de Costa Rica y Panamá a lo largo de la década de 1990 e inicios de la década del 2000. El último acuerdo entre ambos países fue un convenio de Cooperación para el Desarrollo Fronterizo Costa Rica-Panamá⁴, a

⁴ Panamá ratificó el acuerdo en agosto de 1994 y Costa Rica lo hizo en julio de 1995.



partir del cual se estableció una Comisión Binacional Permanente encargada de fortalecer y facilitar los programas de integración y promover la gestión integrada de la zona binacional. A partir de una donación⁵ otorgada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el 2003, se dio forma a una Estrategia Regional de Desarrollo Sostenible de la Cuenca Binacional del Río Sixaola (ERDS), concebida como una iniciativa integral binacional con perspectiva de corto, mediano y largo plazo e intervenciones en diversas esferas de la producción, gestión de recursos naturales, reducción de la vulnerabilidad e infraestructura básica. La operación de préstamo 1156/OC-CR que le da sustento al Programa Sixaola se enmarca en la mencionada estrategia.

En su planteamiento original, el Programa Sixaola corresponde a la típica intervención de Gestión Integrada del Recurso Hídrico. La unidad de trabajo y de planificación la constituye la noción de cuenca, promocionando la creación de organismos de cuenca e interviniendo en diferentes sectores y áreas temáticas como la agricultura, el desarrollo sostenible y la relación con las comunidades humanas. Los proyectos por financiar serían generados por demanda identificados bajo estructuras locales participativas.

Para los efectos del BID, el programa fue conceptualizado y aprobado en el 2004 previo a la reestructuración del Banco en el 2007, bajo la dirección de la División de Medio Ambiente de la Región 2 del Banco. Posteriormente a la reestructuración el programa pasa a la cartera de la División de Medio Ambiente, Desarrollo Rural y Administración de Riesgos por Desastres (RND) y luego de una revisión de la cartera de infraestructura el proyecto es reasignado a la cartera de la División de Agua y Saneamiento (WSA) al tener esta la potestad de Recursos Hídricos. En la etapa de diseño del programa el mismo tuvo iniciativas de cancelación, inclusive el monto original pensado para la operación de préstamo era superior, pero al final fue aprobado por US\$9.2 millones.

El Contrato de Préstamo fue suscrito por el Gobierno de Costa Rica en diciembre de 2005, sufriendo su primera modificación en enero de 2007 y su segundo modificatorio en noviembre del 2007 finalmente cobrando carácter de Ley 8639 en julio de 2008. El Ministerio de Planificación Nacional (MIDEPLAN) fue el organismo ejecutor inicial, el cual actuaría con el apoyo del Consejo Regional de Desarrollo de la Región Huetar Atlántica. Por contrato modificatorio No.1 se asigna como organismo ejecutor al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), siendo esta hasta la fecha el responsable por la ejecución del Programa. El contrato modificatorio No.2 contempló: i) autorizar al MAG realizar transferencias de capital a entidades privadas sin fines de lucro para la ejecución de los proyectos financiados por el préstamo y (ii) autorizar al MAG para donar todos los bienes no afectos de dominio público y servicios, adquiridos desde el inicio de la ejecución del Programa a las organizaciones y comunidades beneficiarias del Programa Sixaola, con fondos asociados al financiamiento y a la contrapartida.

⁵ ATN/SI-8060-RS



c. Descripción del Proyecto

i. Objetivo(s) del Desarrollo

El objetivo del programa es mejorar las condiciones de vida de la población de la Cuenca Binacional del Río Sixaola en Costa Rica (Cantón de Talamanca), mediante intervenciones en los ámbitos económico, social, ambiental y de gestión local, que contribuyan a la implementación del modelo de desarrollo sostenible para la misma.

El programa se articula en 4 componentes:

- Componente I. Gestión Ambiental, Manejo de Recursos Naturales y Reducción de la Vulnerabilidad.
- Componente II. Diversificación Productiva
- Componente III. Servicios Públicos e Infraestructura Básica
- Componente IV. Fortalecimiento de la Gestión Local

El objetivo del programa no fue reformulado, teniendo a vista la propuesta de préstamo - Anexo A y a lo informado en el último informe semestral presentado por el ejecutor al BID.

ii. Componentes

El programa se estructuró en 4 componentes:

- Componente 1: Gestión Ambiental, Manejo de Recursos Naturales y Reducción de la Vulnerabilidad. El objetivo del componente 1 es poner en marcha medidas efectivas que contribuyan a la protección ambiental, el manejo sostenible de los recursos y la reducción de la vulnerabilidad en la cuenca, con la participación de la comunidad, con base en las ERDS y su Plan Indicativo de Ordenamiento Territorial Funcional (PIOTF). El componente se estructuró en 2 subcomponentes:
 - Gestión Ambiental y Manejo de los Recursos Naturales
 - Reducción de la Vulnerabilidad
- Componente 2: Diversificación Productiva. El objetivo es aprovechar el potencial de desarrollo económico de la cuenca caracterizando alternativas de diversificación productiva y oportunidades de creación de empleo permanente.
- Componente 3: Servicios públicos e Infraestructura Básica. El objetivo de este componente es orientar la inversión pública en infraestructura y servicios básicos para elevar los niveles de cobertura y accesibilidad de la población, estimulando la gestión comunitaria y del sector privado.
- Componente 4: Fortalecimiento de la Gestión Local. El objetivo es desarrollar la capacidad de gestión de los diferentes actores con responsabilidades dentro de la cuenca, a fin de disponer de una estructura de gestión que facilite la implementación de la estrategia trazada. Se financiarán asistencia técnica (adquisiciones de equipamiento, talleres y capacitación) y el desarrollo de estudios. Las acciones de fortalecimiento se organizaron en 3 niveles: (i) Nivel Local, (ii) Nivel Cuenca y (iii) Nivel Binacional.



Para los efectos del funcionamiento del programa se plantea un componente o rubro financiero denominado Administración y Supervisión.

Los componentes del programa no fueron reformulados, teniendo a vista la propuesta de préstamo - Anexo A y a lo informado en el último informe semestral presentado por el ejecutor al Banco.

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

Revisión de la Calidad del Diseño			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Plenamente Satisfactorio (PS)	<input checked="" type="checkbox"/> Menos que Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Insatisfactorio (I)

La Evaluación Final del Programa concluyó respecto al diseño que el Programa Sixaola fue adecuadamente definido como una intervención de desarrollo integral basada en el criterio de Planificación de Cuenca. Sin embargo, la forma como el programa ha sido ejecutado difiere con los criterios de pertinencia que fueron incluidos en su diseño original y fue evidente durante la ejecución que el diseño no contempló la complejidad institucional requerida para ejecutar este tipo de proyectos multisectoriales. Estos aspectos aunados al hecho que el proceso de identificación y priorización comunitaria de los proyectos financiados no llevó a maximizar los beneficios del Programa, se le ha otorgado una clasificación Menos que Satisfactoria en lo que respecta a la Calidad del Diseño del Programa. .

Existe una marcada diferencia entre el concepto inicial que dio origen a la iniciativa del Programa Sixaola y la expresión práctica en que este se manifiesta y se articula como unidad de trabajo. El diseño original del programa estuvo marcado por la intencionalidad de un esfuerzo de planificación bajo criterio de Cuencas, que implicaba una definición y priorización de los proyectos bajo criterios participativos de acuerdo al retorno social y ambiental de los mismos. En su primera versión el Marco Lógico establecía indicadores de efecto e impacto claramente relacionados con una situación inicial de rezago socioeconómico y ambiental de la región, ante la cual intervendrían diversas instituciones, así como actores locales.

En el diseño de la operación se establecieron claramente los mecanismos participativos bajo los cuales se identificarían y priorizarían los proyectos, siguiendo los principios de Gestión Integrada de Recursos Hídricos, sin embargo, esto originó una cartera de proyectos cuyos alcances y contenidos fueron heterogéneos cubriendo varios sectores como Agua Potable, Turismo, Transporte, Agricultura, Medio Ambiente y obras civiles de diversa índole, lo que demandó al organismo ejecutor una capacidad técnica intersectorial con la que no contaba para desarrollar la preparación, supervisión y ejecución de las obras. Esta misma situación se replicó a lo interno del Banco, demandando la coordinación con varias divisiones. Esto conllevó a atrasos importantes para cumplir oportunamente con hitos establecidos, y a una baja apropiación por parte de las instituciones externas encargadas de la operación y mantenimiento de las infraestructuras resultantes del programa.





III. Resultados

a. Efectos Directos

LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)				
Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)				
1. Vulnerabilidad reducida y manejo mejorado en áreas naturales				
1.1 Áreas mejoradas para protección de recursos naturales en la zona de intervención del programa. Clasificación: MP				
Indicadores Claves de Efectos Directos				
Efectos Directos Planeados:				
Línea de Base	Intermedia	Término del Proyecto	Efectos Directos Logrados	
1.1B 0 (2012)	1.1I 102 Km² (2014)	1.1E 102 Km² (2015)	1.1 102 Km² (2015)	
1.2 Hogares con nuevo servicio de recolección de residuos sólidos segregado. Clasificación: MP				
Indicadores Claves de Efectos Directos				
Efectos Directos Planeados:				
Línea de Base	Intermedia	Término del Proyecto	Efectos Directos Logrados	
1.2B 0 (2012)	1.2I 300 Hogares (2014)	1.2E 300 Hogares (2015)	1.2 300 Hogares (2015)	
1.3 Capacidad Instalada para recuperar residuos sólidos valorizables Clasificación: MP				
Indicadores Claves de Efectos Directos				
Efectos Directos Planeados:				
Línea de Base	Intermedia	Término del Proyecto	Efectos Directos Logrados	
1.3B 116 Ton. (2012)	1.3I 180 Ton. (2014)	1.3E 180 Ton. (2015)	1.3 180 Ton. (2015)	
2. Estructura Productiva Diversificada				
2.1 Hectáreas con producción de cacao orgánica en sistemas agroforestables. Clasificación: MP				
Indicadores Claves de Efectos Directos				
Efectos Directos Planeados:				
Línea de Base	Intermedia	Término del Proyecto	Efectos Directos Logrados	
2.1B 0 (2012)	2.1I N/A	2.1E 596 Ha (2015)	2.1 596 Ha (2015)	
2.2 Productores que adoptan prácticas impulsadas por el programa. Clasificación: MP				
Indicadores Claves de Efectos Directos				
Efectos Directos Planeados:				
Línea de Base	Intermedia	Término del Proyecto	Efectos Directos Logrados	
2.2B 0 (2011)	2.2I 761 Productores (2014)	2.2E 791 Productores (2015)	2.2 791 Productores (2015)	
2.3 Organizaciones apoyadas para mejorar su gestión en la ejecución de sus proyectos. Clasificación: MP				
Indicadores Claves de Efectos Directos				
Efectos Directos Planeados:				
Línea de Base	Intermedia	Término del Proyecto	Efectos Directos Logrados	
2.1B 0 Organizaciones (2010)	2.1I 46 Organizaciones (2014)	2.1E 46 Organizaciones (2015)	2.1 46 Organizaciones (2015)	

LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)				
3. Acceso a servicios de agua potable en la zona de intervención del Programa incrementado y mejorado.				
3.1 Hogares indígenas con acceso domiciliar a agua potable a través de nuevos sistemas o sistemas ampliados.				
Clasificación: MP				
Indicadores Claves de Efectos Directos				
Efectos Directos Planeados:				
Línea de Base	Intermedia	Término del Proyecto	Efectos Directos Logrados	
3.1B 0 Hogares (2013)	3.1I N/A	3.1E 383 Hogares (2015)	3.1 545 Hogares (2015)	
3.2 Hogares indígenas con acceso domiciliar a agua potable mejorado.				
Clasificación: PP				
Indicadores Claves de Efectos Directos				
Efectos Directos Planeados:				
Línea de Base	Intermedia	Término del Proyecto	Efectos Directos Logrados	
3.2B 0 Hogares (2013)	3.2I N/A	3.2E 1.037 Hogares (2015)	3.2 342 Hogares (2015)	
3.3 Áreas protegidas de inundaciones para el periodo de retorno de diseño del proyecto.				
Clasificación: MP				



Indicadores Claves de Efectos Directos																		
<u>Efectos Directos Planeados:</u>			<u>Efectos Directos Logrados</u>															
<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>																
2.1B 0metros² (2009)	2.1I 134 metros² (2014)	2.1E 134 metros² (2015)	2.1 134 metros² (2015)															
4. Accesibilidad vial mejorada																		
4.1 Tiempo del año que se puede cruzar el río.																		
<u>Clasificación:</u> MP																		
Indicadores Claves de Efectos Directos																		
<u>Efectos Directos Planeados:</u>			<u>Efectos Directos Logrados</u>															
<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>																
4.1B 7 meses (2013)	4.1I N/A	4.1E 12 meses (2015)	4.1 12 meses (2015)															
5. Organizaciones locales fortalecidas																		
5.1 Organizaciones apoyadas para mejorar su gestión.																		
<u>Clasificación:</u> MP																		
Indicadores Claves de Efectos Directos																		
<u>Efectos Directos Planeados:</u>			<u>Efectos Directos Logrados</u>															
<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>																
5.1B 0 (2011)	5.1I 4 organizaciones (2014)	5.1E 4 organizaciones (2015)	5.1 4 organizaciones (2015)															
Reformulación.																		
[x] N/A																		
Reajuste Informes de Seguimiento y Desempeño de Proyecto (ISDP): indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio.																		
Se realizaron ajustes en los indicadores de Impacto y Efectos, del programa. El ejercicio de ajuste realizado entre el ejecutor y el Banco fue asentado en el Reporte de Monitoreo de Proyecto (PMR, en sus siglas en inglés) del periodo enero a junio del año 2014, y fue realizado luego de que culminara el ejercicio de identificación y priorización de los proyectos a ser financiados por el Programa. Al no haber estado estos proyectos identificados al momento de la aprobación de la operación de crédito y al ser un Programa multisectorial por demanda hay sectores en la matriz original que no fueron finalmente incluidos en el financiamiento, como son proyectos de electricidad y saneamiento.																		
Los resultados presentados en este PCR fueron discutidos y validados por la unidad ejecutora en una sesión de cierre del proyecto realizada el día 24 de noviembre 2015, cuya lista de participantes se adjunta en el Anexo 1.																		
Los indicadores ajustados por objetivo inicialmente definido fueron:																		
1. Condiciones de vida de la población de la Cuenca Binacional del Río Sixaola mejoradas.																		
<table><tr><th>Indicadores</th><th>LB - 2004</th><th>Meta</th></tr><tr><td>1.1 Porcentaje de hogares pobres en el área de influencia</td><td>67.90 %</td><td>58.00%</td></tr><tr><td>1.2 Tasa de desempleo</td><td>4.3 %</td><td>4.3%</td></tr><tr><td>1.3 Viviendas en zonas ambientalmente vulnerables</td><td>600 viviendas</td><td>480 viviendas</td></tr></table>				Indicadores	LB - 2004	Meta	1.1 Porcentaje de hogares pobres en el área de influencia	67.90 %	58.00%	1.2 Tasa de desempleo	4.3 %	4.3%	1.3 Viviendas en zonas ambientalmente vulnerables	600 viviendas	480 viviendas			
Indicadores	LB - 2004	Meta																
1.1 Porcentaje de hogares pobres en el área de influencia	67.90 %	58.00%																
1.2 Tasa de desempleo	4.3 %	4.3%																
1.3 Viviendas en zonas ambientalmente vulnerables	600 viviendas	480 viviendas																
2. Estructura productiva diversificada garantizando la sostenibilidad y el aumento del ingreso.																		
<table><tr><th>Indicadores</th><th>LB - 2004</th><th>Meta</th></tr><tr><td>2.1 Porcentaje de la población ocupada en agricultura</td><td>81.00 %</td><td>81.00 %</td></tr><tr><td>2.2 Tasa de cobertura forestal</td><td>75.00 %</td><td>73.00 %</td></tr><tr><td>2.3 Producción de plátano (cajas por ha / año)</td><td>588</td><td>700</td></tr></table>				Indicadores	LB - 2004	Meta	2.1 Porcentaje de la población ocupada en agricultura	81.00 %	81.00 %	2.2 Tasa de cobertura forestal	75.00 %	73.00 %	2.3 Producción de plátano (cajas por ha / año)	588	700			
Indicadores	LB - 2004	Meta																
2.1 Porcentaje de la población ocupada en agricultura	81.00 %	81.00 %																
2.2 Tasa de cobertura forestal	75.00 %	73.00 %																
2.3 Producción de plátano (cajas por ha / año)	588	700																
3. Niveles de cobertura de servicios básicos.																		
<table><tr><th>Indicadores</th><th>LB - 2004</th><th>Meta</th></tr><tr><td>3.1 Porcentaje de la población sin acceso a agua potable en la cuenca alta.</td><td>83.00 %</td><td>45.00 %</td></tr><tr><td>3.2 Porcentaje de la población sin acceso a agua potable en la cuenca media.</td><td>75.00 %</td><td>35.00 %</td></tr><tr><td>3.3 Porcentaje de la población sin acceso a agua potable en la cuenca baja.</td><td>13.00 %</td><td>11.00 %</td></tr><tr><td>3.4 Hogares con acceso al sistema de agua construido/rehabilitado por el Programa</td><td>0 hogares</td><td>1.400 hogares</td></tr></table>				Indicadores	LB - 2004	Meta	3.1 Porcentaje de la población sin acceso a agua potable en la cuenca alta.	83.00 %	45.00 %	3.2 Porcentaje de la población sin acceso a agua potable en la cuenca media.	75.00 %	35.00 %	3.3 Porcentaje de la población sin acceso a agua potable en la cuenca baja.	13.00 %	11.00 %	3.4 Hogares con acceso al sistema de agua construido/rehabilitado por el Programa	0 hogares	1.400 hogares
Indicadores	LB - 2004	Meta																
3.1 Porcentaje de la población sin acceso a agua potable en la cuenca alta.	83.00 %	45.00 %																
3.2 Porcentaje de la población sin acceso a agua potable en la cuenca media.	75.00 %	35.00 %																
3.3 Porcentaje de la población sin acceso a agua potable en la cuenca baja.	13.00 %	11.00 %																
3.4 Hogares con acceso al sistema de agua construido/rehabilitado por el Programa	0 hogares	1.400 hogares																
4. Acceso a transporte mejorado.																		
<table><tr><th>Indicadores</th><th>LB - 2004</th><th>Meta</th></tr><tr><td>4.1 Cambio porcentual en tiempos de transporte</td><td>0 %</td><td>20.00 %</td></tr></table>				Indicadores	LB - 2004	Meta	4.1 Cambio porcentual en tiempos de transporte	0 %	20.00 %									
Indicadores	LB - 2004	Meta																
4.1 Cambio porcentual en tiempos de transporte	0 %	20.00 %																
La razón específica del ajuste fue hacer que la Matriz de Resultados sea más medible de acuerdo con los lineamientos de ISDP que cuando se aprobó el Programa y su marco lógico no existían, definiendo indicadores cuya medición puedan ser realizados por el proyecto y no dejar que fueran medidos posteriormente por alguna autoridad competente.																		
Por recomendación legal del Banco no se formalizó en ningún documento dichos cambios, tan solo en el PMR.																		
[] N/A																		

LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)

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

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



En el año 2014 se realizaron ajustes en los indicadores de la Matriz de Resultados para mejorar su medición de acuerdo con los lineamientos de ISDP. El ejercicio de ajuste realizado entre el ejecutor y el Banco fue asentado en el PMR del periodo enero a junio del año 2014. Tomando en cuenta estos nuevos resultados se puede concluir que el Programa fue exitoso en el cumplimiento de las metas establecidas. Sin embargo para el logro de estas metas se incurrió, por un lado, en retrasos de 39 meses en la ejecución del programa y, por otro, en un aumento de presupuesto, con un incremento de los costos de administración del programa de 166%. El retraso de 3 años en los tiempos previstos de ejecución del programa estuvieron provocados por las externalidades especificadas en la siguiente sección. Asimismo, estos retrasos fueron una de las causas del incremento de presupuesto del programa, que se solventó con recursos propios del ejecutor.

b. Externalidades

Las externalidades que ocurrieron durante la ejecución del proyecto que influenciaron en sus resultados fueron:

- Cambios de Organismos Ejecutores durante la ejecución del programa generan atrasos y falta de apropiación, inicialmente siendo el MIDEPLAN el que actuaría con el apoyo del Consejo Regional de Desarrollo de la Región Huasteca Atlántica, con el acuerdo modificadorio del 2008, se asigna al MAG como organismo ejecutor. A parte de los aspectos formales aprobados, se señala que las primeras gestiones para la ejecución del Programa fueron realizadas por el MINAE y por intereses y voluntades políticas finalmente el MAG asume como responsable del programa.
- La falta de experiencia del MAG en manejo de este tipo de programas multisectoriales y con un componente importante de infraestructura contribuyó a la pobre eficiencia en las diferentes fases de la ejecución del Programa.
- Por parte del MAG se asignaron a 5 coordinadores en diferentes momentos del programa y por parte del BID estuvieron a cargo 3 Jefes de Equipo, lo que generó fragmentación y atrasos en los procesos en ejecución.
- Los niveles de participación e involucramiento de las instancias locales fueron escasos a lo largo de la implementación y seguimiento de los proyectos aprobados por ellos mismos. Este nivel estaba definido en dos instancias decisorias: Comités de Distrito (3 creados) y el Comité Cantonal de la Cuenca. Si bien las Asambleas y Planes Estratégicos sí se realizaron de forma participativa originando proyectos que respondían a las necesidades planteadas, se obtuvo un bajo involucramiento y apropiación de los proyectos por parte de las comunidades en la etapa de ejecución, además las estructuras participativas anteriormente mencionadas no gestionaron o motivaron la participación activa de los beneficiarios.
- Las comunidades y pueblos de la zona se mueven y dinamizan en el espectro de una economía informal, donde no existen facturas, recibos, ni empresas que garanticen las compras, ni oferta de servicios y mano de obra asegurada, ni pagos de obligaciones al día. La situación apuntada refleja una oportunidad de mejora en el diseño mismo del programa que planteaban de manera lineal un sistema de correspondencia entre la oferta y la demanda.

c. Productos



PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)

Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto				
	1.1 Sendero turístico del Refugio de Vida Silvestre Gandoca Manzanillo construido.				
	1.2 Proyecto piloto de participación comunitaria implementado.				
	1.3 Plan de reducción de la Vulnerabilidad Cuenca Baja del Rio Sixaola implementado.				
	1.4 Información topográfica del Rio Sixaola documentada.				
	1.5 Planta de Biodiesel construida.				
	1.6 Proyecto de manejo de residuos sólidos implementado.				
1. <u>Componente 1: Gestión Ambiental, Manejo de los Recursos Naturales y Reducción de la Vulnerabilidad.</u> <u>Costo total Componente 1: US\$ 1.419.985</u> <u>Contrapartida: US\$ 187.420</u> <u>BID: US\$ 1.232.565</u> <u>Desembolso BID %⁶: 99.66</u> <u>Clasificación: MS</u>	<u>Productos Planeados</u>			<u>Fin de Proyecto</u>	
	<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>	<u>Término de Proyecto</u>	
	1.1B 0 (2009)	1.1I N/A	1.1E 1 sendero (2014)	1.1 1 sendero (2014)	
	1.2B 0 (2009)	1.2I N/A	1.2E 2 proyectos (2012)	1.2 2 proyectos (2012)	
	1.3B 0 (2009)	1.3I N/A	1.3E 1 plan (2014)	1.3 1 plan (2014)	
	1.4B 0 (2009)	1.4I N/A	1.4E 27 Km (2014)	1.4 27 Km (2014)	
	1.5B 0 (2009)	1.5I N/A	1.5E 1 planta (2014)	1.5 1 planta (2014)	
	1.6B 0 (2009)	1.6I N/A	1.6E 1 proyecto (2014)	1.6 1 proyecto (2014)	
	Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (sin aplica). [x] N/A				
	Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. El Componente 1 definido en el Anexo A del Contrato de Préstamo ha sido reestructurado, a nivel de indicadores y metas, debido al momento de aprobación del proyecto no se tenían identificados los proyectos que se iban a financiar. Al momento de diseño se propuso un mecanismo de formulación, aprobación y ejecución de proyectos, que sería implementado una vez aprobada la operación y que permitirían a los beneficiarios decidir qué proyectos se financiarían. El ejercicio de ajuste realizado entre el ejecutor y el Banco fue asentado en el PMR del periodo enero a junio del año 2014.				
Los indicadores definidos inicialmente, respecto a los indicadores reformulados son:					
Indicadores Iniciales en la MML			Número de Indicadores en la MR		
1) Proyecto piloto de protección comunitaria en zona crítica del PILA ejecutado			1.2		
2) Al menos 10 organizaciones comunitarias capacitadas para el manejo de áreas protegidas.			1.2		
3) Senderización y mejora de infraestructura turística del Refugio Vida Silvestre Gandoca Manzanillo			1.1		
4) Plan de mitigación de riesgos en áreas críticas implementado			1.3		
5) 12 comunidades con comités locales de riesgos de inundaciones funcionando.			1.3		
[] N/A					
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto				
	2.1 Adopción de sistemas agroforestales sembrados o rehabilitados				
	2.2 Productores capacitados en diversificación productiva y ambientalmente sostenible.				
	2.3 Proyectos agroindustriales para el apoyo a la diversificación productiva implementada.				
	2.4 Proyecto de mejora a la producción pecuaria indígena implementado.				
	2.5 Proyectos de fortalecimiento de redes de ecoturismo rural comunitario ejecutado.				
	2.6 Laboratorio para mejora de producción agrícola construido.				
2. <u>Componente 2: Diversificación Productiva.</u> <u>Costo total Componente 2: US\$ 3.977.898</u> <u>Contrapartida: US\$ 322.334</u> <u>BID: US\$ 3.655.564</u> <u>Desembolso BID %: 99.99</u> <u>Clasificación: S</u>	<u>Productos Planeados</u>			<u>Fin de Proyecto</u>	
	<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>	<u>Término de Proyecto</u>	
	2.1B 0 (2009)	2.1I N/A	2.1E 542 Ha (2014)	2.1 596 Ha (2015)	
	2.2B 0 (2009)	2.2I N/A	2.2E 814 productores (2012)	2.2 791 productores (2012)	
	2.3B 0 (2009)	2.3I N/A	2.3E 7 proyectos (2014)	2.3 9 proyectos (2014)	
	2.4B 0 (2009)	2.4I N/A	2.4E 1 proyecto (2014)	2.4 2 proyectos (2014)	
	2.5B 0 (2009)	2.5I N/A	2.5E 2 proyectos (2014)	2.5 2 proyectos (2014)	
	2.6B 0 (2009)	2.6I N/A	2.6E 1 laboratorio (2014)	2.6 1 laboratorio (2014)	

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)

⁶ LMS-1, 7 de noviembre de 2015



Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).

Los productos que presentan diferencias entre lo planeado y logrado se debieron a:

2.2) La meta inicial fue de 814 productores. Al año 2014 se logró alcanzar a 761 productores, la diferencia se debe porque se reajustaron los 26 proyectos productivos, esto debido a que las plantas de cacao solamente podían ser compradas a un proveedor de la zona, que cuenta con el genotipo requerido. Sin embargo, no fue posible identificar proveedores elegibles en la zona. Bajo este panorama, el MAG asumió la compra de las plantas. Los recursos del MAG dieron para la compra directa de las plantas necesarias para el sembrado de 260 hectáreas, posteriormente 81% de los productos locales que recibieron estos insumos cumplieron con el compromiso establecido de contrapartida⁷, en el que se estableció la siembra de 1 ha adicional por parte del productor por cada hectárea beneficiadas por el programa.

[] N/A

Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.

El Componente 2 definido en el Anexo A del Contrato de Préstamo ha sido reestructurado, a nivel de indicadores, debido a que cuando el proyecto se aprobó no se tenían identificados los proyectos que se iban a financiar. Se propuso un mecanismo de formulación, aprobación y ejecución de proyectos, que sería implementado una vez aprobada la operación y que permitirían a los beneficiarios decidir qué proyectos se financiarían. El ejercicio de ajuste realizado entre el ejecutor y el Banco fue asentado en el PMR del periodo enero a junio del año 2014.

Los indicadores definidos inicialmente, respecto a los indicadores reformulados son:

Indicadores Iniciales en la MML	Número de Indicadores en la MR
1) Tres fincas experimentales de proyectos pilotos en funcionamiento el año 1.	2.3
2) Al menos 500 has adoptan sistemas agroforestales o cultivos no tradicionales.	2.1
3) 300 productores capacitados por el Programa en diversificación productiva y producción más limpia.	2.2
4) Al menos 20 pozos para abastecimiento de agua potable a mini emparadoras construidos en año 1.	2.4
5) Red de ecoturismo creada por iniciativa de empresas involucradas y capacitadas por el Programa y con página web funcionando.	2.5

[] N/A

Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto		
	3.1 Sistemas domiciliarios de agua potable rehabilitados y ampliados 3.2 Tubería de drenaje construida 3.3 Diseños de acueductos elaborados 3.4 Diseños de puentes elaborados 3.5 Puentes construidos		
3. Componente 3: Servicios Públicos e Infraestructura Básica Costo total Componente 3: US\$ 3.642.348 Contrapartida: US\$ 322.334 BID: US\$ 3.320.013 Desembolso BID %: 68.66 Clasificación: S	Productos Planeados		
	<u>Línea de Base</u> 3.1B 0 (2009) 3.2B 0 (2009) 3.3B 0 (2009) 3.4B 0 (2009) 3.5B 0 (2009)	<u>Intermedia</u> 3.1I N/A 3.2I N/A 3.3I N/A 3.4I N/A 3.5I N/A	<u>Término del Proyecto</u> 3.1E 6 sistemas (2014) 3.2E 1 tubería (2012) 3.3E 6 diseños (2013) 3.4E 7 diseños (2013) 3.5E 8 puentes (2014)
	Fin de Proyecto <u>Término de Proyecto</u> 3.1 5 sistemas (2015) 3.2 2 tuberías (2014) 3.3 6 diseños (2013) 3.4 7 diseños (2013) 3.5 6 puentes (2015)		

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (sin aplica).

Los productos que presentan diferencias entre lo planeado y logrado se debieron a:

3.1) La meta inicial fue de 6 sistemas. Al Año 2015 se logró 5 sistemas, la diferencia se debe a que no se obtuvo el permiso para perforar el pozo que iba a suplir con agua al sistema de Akberie debido a que el Comité de Agua de esa comunidad y la Asociación de Desarrollo del Territorio Bribí no estaba de acuerdo con el lugar ya que consideraban que estaba en zona de inundación, aunque se les explicó que existen técnicas ingenieriles que pueden garantizar que la estructura del pozo perdure a pesar de inundaciones. No se encontró otro lugar cercano a la comunidad que presentara condiciones favorables para encontrar agua, inclusive se pagaron dos tomografías para revisar las condiciones de la zona, y debido a que esta perforación de pozo era la ruta crítica para la construcción de este sistema, al no obtener el permiso, se tuvo que tomar la decisión de utilizar esos recursos en los otros sistemas.

3.5) La meta inicial fue de 8 puentes. Al año 2015 se logró 6 puentes, la diferencia se debe a que se construyó solamente uno de los tres puentes ubicados en la comunidad de Gandoca, por razones de presupuesto, ya que los diseños arrojaron costos mayores de los que se habían contemplado en el perfil del proyecto. Adicionalmente, el programa aportó el diseño y apoyó la gestión para la construcción de otro puente y el otro puente fue construido por la Municipalidad, de esta manera se habilitó el acceso a la comunidad de Gandoca.

[] N/A

⁷ Ver Anexo 5 - Informe Resultado Diagnóstico Cacao. Mayo 2015





PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)

Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente) (si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.

El Componente 3 definido en el Anexo A del Contrato de Préstamo ha sido reestructurado, a nivel de indicadores, debido a que cuando el proyecto se aprobó no se tenían identificados los proyectos que se iban a financiar. Se propuso un mecanismo de formulación, aprobación y ejecución de proyectos, que sería implementado una vez aprobada la operación y que permitirían a los beneficiarios decidir qué proyectos se financiarían. El ejercicio de ajuste realizado entre el ejecutor y el Banco fue asentado en el PMR del periodo enero a junio del año 2014.

Los indicadores definidos inicialmente, respecto a los indicadores reformulados son:

Indicadores Iniciales en la MML	Número de Indicadores en la MR
1) Al menos 200 familias beneficiadas con acceso a servicios de agua potable, letrinas, electrificación.	3.1
2) Al menos 30 Km de caminos mejorados y en buen estado.	N/A
3) Al menos un puente hamaca construido	3.4 y 3.5
4) Relleno sanitario de 2 ha construido	3.2
5) 30 acueductos rurales rehabilitados.	3.3

☐ N/A

Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto		
	4.1 Comité Distrital en la cuenca del Río Sixaola creado y operando. 4.2 Organizaciones locales fortalecidas en su gestión y desarrollo comunal. 4.3 Sistema de información de Talamanca implementado.		
4. Componente 4.: Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión. Costo total Componente 4: US\$ 527.757 Contrapartida: US\$ 245.899 BID: US\$ 281.858 Desembolso BID %: 99.97 Clasificación: MS	Productos Planeados		
	<u>Línea de Base</u>	<u>Intermedia</u>	<u>Término del Proyecto</u>
	4.1B 0 (2009)	4.1I N/A	4.1E 3 comités (2010)
	4.2B 0 (2009)	4.2I N/A	4.2E 4 organizaciones (2014)
	4.3B 0 (2009)	4.3I N/A	4.3E 1 sistema (2012)
			Fin de Proyecto <u>Término de Proyecto</u>
			4.1 3 comités (2010)
			4.2 4 organizaciones (2014)
			4.3 1 sistema (2013)

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (sin aplica).

☒ N/A

Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente) (si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.

El Componente 4 definido en el Anexo A del Contrato de Préstamo ha sido reestructurado, a nivel de indicadores, debido a que cuando el proyecto se aprobó no se tenían identificados los proyectos que se iban a financiar. Se propuso un mecanismo de formulación, aprobación y ejecución de proyectos, que sería implementado una vez aprobada la operación y que permitirían a los beneficiarios decidir qué proyectos se financiarían. El ejercicio de ajuste realizado entre el ejecutor y el Banco fue asentado en el PMR del periodo enero a junio del año 2014.

Los indicadores definidos inicialmente, respecto a los indicadores reformulados son:

Indicadores Iniciales en la MML	Número de Indicadores en la MR
1) Plan de Acción del Municipio de Talamanca en ejecución.	4.3
2) Los 3 Comités Distrital creados y en funcionamiento con sus respectivos reglamentos.	4.1
3) Los Planes Operativos Anuales (POA) de la Cuenca del Sixaola son elaborados por las instituciones de forma coordinada y participativa.	4.1
4) Plan de fortalecimiento institucional de la Secretaría Ejecutiva de la Comisión Binacional de MIDEPLAN elaborado y en ejecución.	4.2
5) Tres reuniones binacionales de coordinación realizadas.	4.2

☐ N/A

Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):

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



d. Costos del Proyecto

	Planeado			Real				Diferencia				
Categorías de Inversión	Banco	Local	Total	%	Banco	Local	Total	%	Banco	Local	Total	%
1 Administración y Supervisión	730.000	910.000	1.640.000	13.67%	730.000	2.418.595	3.148.595	24.31%	0	-1.508.595	-1.508.595	111.74%
1.1 Unidad Coordinadora del Programa (UCP)	520,000.00	910,000.00	1,430,000.00		589,000.00	2,418,595.00	3,007,595.00		(69,000.00)	(1,508,595.00)	(1,577,595.00)	116.85%
1.2 Auditorías, evaluación intermedia y final	140,000.00	-	140,000.00		76,000.00	-	76,000.00		64,000.00		64,000.00	-4.74%
1.3 Seguimiento y evaluación del Programa (SEP)	70,000.00	-	70,000.00		65,000.00	-	65,000.00		5,000.00		5,000.00	-0.37%
2 Costos Directos	8,490,000	1,050,000	9,540,000	79.50%	8,490,000	1,043,994	9,533,994	73.60%	243,157	6,006	249,163	-18.45%
2.1 Componente I: Gestión Ambiental, Manejo de RRNN y Reducción de la Vulnerabilidad	1,260,000	180,000	1,440,000		1,154,565	187,429	1,341,994		105,435	(7,429)	98,006	-7.26%
2.2 Componente II: Diversificación Productiva	4,430,000	400,000	4,830,000		3,416,564	382,383	3,798,947		1,013,436	17,617	1,031,053	-76.37%
2.3 Componente III: Servicios Públicos e Infraestructura Básica	2,800,000	310,000	3,110,000		3,675,714	134,921	3,810,635		(875,714)	175,079	(700,635)	51.89%
2.4 Componente IV: Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión	-	160,000	160,000		243,157	339,261	582,418			(179,261)	(179,261)	13.28%
3 Costos Financieros	-	820,000	820,000	6.83%	-	271,222	271,222	2.09%	-	(90,689)	(90,689)	6.72%
3.1 Intereses	-	750,000.00	750,000.00		-	124,663.00	124,663.00		-	-	-	0
3.2 Comisión de Crédito	-	70,000.00	70,000.00		-	146,559.00	146,559.00		-	(90,689.00)	(90,689.00)	
Totales del Programa	\$ 9,220,000	\$ 2,780,000	\$12,000,000	100%	\$9,220,000	\$3,733,811	\$12,953,811	100%	\$243,157	\$(1,593,278)	\$(1,350,121)	100%



Explique brevemente diferencias.

- La Ley 8639 establece un monto de US\$12 millones para el programa distribuido en las categorías de inversión. En el transcurso de la ejecución del Programa, se identificaron necesidades demandadas por las comunidades beneficiarias, basadas en los preceptos de cada componente; sin embargo, al constituir las necesidades en los perfiles de proyectos, la distribución del presupuesto es distinta de la original, ya que tanto la comunidad como las estructuras participativas (Comités de Distrito, Comité de Cuenca del Río Sixaola y autoridades), priorizaron los proyectos contemplados en el componente III Servicios Públicos e Infraestructura Básica, destinados al financiamiento de obras civiles, acueductos y puentes específicamente.
- De los presupuestos de proyectos aprobados para los componentes I y II surgieron saldos positivos, debido al tipo de cambio y economías de escala, ya que en el momento que se aprobaron los proyectos (en el 2011 Cartera I y en el 2012 Cartera II) se elaboraron los presupuestos con el tipo de cambio que correspondía a la fecha, el cual fue distinto del aplicado en el momento de hacer las compras efectivas, donde la mayoría de adquisiciones se realizó en el 2013 y 2014. De esto resulta una diferencia positiva importante por proyecto, además, el presupuesto de los proyectos fue elaborado con precios unitarios, no obstante, las adquisiciones de varios proyectos respondían a los mismos productos, y en el momento que los proveedores realizaron sus ofertas, esto mejoró el precio por ser en grandes cantidades.
Por el contrario de la situación expuesta anteriormente, los componentes III y IV presentaron saldos negativos. En el caso del componente III esto se debió a que el presupuesto inicial asignado, era inferior al valor real de las obras, además hubo un desfase importante entre la aprobación de los proyectos y la publicación, ya que transcurrieron 3 años entre esas etapas.
Aunado a esta situación temporal y de presupuesto, no se dimensionó adecuadamente durante la fase de diseño las necesidades de rehabilitación de los sistemas, y en el momento que se colocara el nuevo sistema de bombeo de agua, las tuberías existentes no soportarían la presión que el nuevo sistema ejercería. Esto se suma a un error de diseño, además en la operación de la construcción de los acueductos, se hizo efectivo un riesgo latente en este tipo de construcciones, el cual es la excavación de los pozos, pues la probabilidad de que el lugar identificado para la excavación coincidiera con la existencia de agua fue de un 40% recibiendo una calificación baja, entre otras razones técnicas que no se contemplaron en los diseños de acueductos. Por estas necesidades surgidas se sometieron a análisis y se determinó realizar tres adendas para el contrato de acueductos las cuales requirieron contenido presupuestario.
En cuanto al componente IV, en los proyectos financiados con contrapartida local, se aprecia un aumento significativo debido a la importancia de contar con promotores, originalmente no contemplados, que brindaron asistencia técnica a los productores, como parte del aporte de contrapartida del MAG para la ejecución y sostenibilidad de los proyectos productivos.
- En cuanto a los diseños de puentes, los costos que resultaron eran menores a los ofertados por las empresas, por lo que se realizó la publicación en dos ocasiones, sin embargo, siempre se obtenía el doble de los costos contemplados en el presupuesto. La Unidad Coordinadora del Programa (UCP) y el BID acordaron estrategias de ejecución que permitieran enfrentar la situación sucedida con las licitaciones, debido a la respuesta del mercado ante los concursos de los puentes (Gandoca 23-BID y Ruta 801 24-BID). Entre las estrategias estuvo la suscripción de un Convenio con el CONAVI para la donación de 26 vigas que fueron utilizadas en los 4 puentes de la Ruta 801. La entrega de las vigas fue realizada con el apoyo de la Municipalidad de Talamanca, que transportó las vigas hasta el cantón para luego entregarlas a la empresa adjudicada en el momento que se requirió para la construcción de los puentes de la Ruta 801.
Es por estas razones que de los componentes I y II de recursos financiados por el Banco, se obtienen saldos positivos que a la vez son demandados en el componente III y para el finiquito de las obras.
En cuanto al aumento de los recursos en la fuente Local en Administración y Supervisión, se refiere a los atrasos presentados por la UCP en la ejecución del Programa, y que el MAG ha venido asumiendo como parte del compromiso de responsabilidad, constatado en oficio DM-0925 del 03 de noviembre del 2011 de la ministra Gloria Abrahan dirigida a Juan Carlos Pacheco Ministro de Hacienda pertinente en esa fecha.
El retraso de 39 meses en la ejecución del programa implicó un incremento de los costos de administración del programa de 166%. El retraso en los tiempos previstos de ejecución de los programas es un tema que aunque se ha mejorado es recurrente en los programas de inversión, generando sobre costos que atentan la viabilidad económica de los proyectos planteados.



IV. Implementación del Proyecto

a. Análisis de los factores críticos

A continuación, se presentan los factores críticos recogidos en los ISDP y el informe de evaluación final:

- **Intersectorialidad del Programa:** el alcance y los contenidos del programa fueron muy heterogéneos cubriendo varios sectores como Agua Potable, Turismo, Transporte, Agricultura, Medio Ambiente y obras civiles de diversa índole, lo que demandó que el organismo ejecutor tuviera que tener una capacidad técnica intersectorial que no poseía para desarrollar la preparación, supervisión y ejecución de las obras. Esta misma situación se replicó a lo interno del Banco, demandando la interacción con profesionales y consultores de otras divisiones. Esto conllevó a atrasos importantes para cumplir oportunamente con hitos importantes, y a una baja apropiación por parte de las instituciones externas encargadas de la operación y mantenimiento de las infraestructuras resultantes del programa.
- **Mecanismo de Ejecución implementado diferente al diseñado:** Existe una marcada diferencia entre la conceptualización inicial del proyecto, que dio origen a la iniciativa del Programa Sixaola y la implementación del mismo. La ejecución se desvinculó por completo de la noción de diseño bajo el criterio de cuencas. Asimismo, se consideró que los componentes del programa si bien estaban enfocados en las problemáticas de la cuenca no respondían a un marco de necesidades claramente definidas y entendidas por la comunidad ni otros actores locales en Talamanca.
- **Inadecuada divulgación del Programa:** no hubo un plan de divulgación inicial que contemplara una estrategia para guiar a las comunidades en la identificación de los proyectos, ni una adecuada socialización de los alcances identificados para los mismos. Lo anterior redujo el apropiamiento, la participación e involucramiento de las comunidades en el proyecto.
- **Experiencia de la Institucionalidad:** La falta de experiencia por parte del MAG en el manejo de este tipo de programas afectó el desempeño del Programa, particularmente en los inicios de la ejecución, cuando prevalecía un enfoque de gestión que contempla la sub-contratación de actores (empresas) que ejecutarían el proyecto y lo transferirían más tarde a las comunidades. Dicha lógica no logró cristalizarse, pero obligó a la UCP (constituida en su forma actual a partir del 2011) a replantear varias de las iniciativas de proyectos y a armonizar algunas demandas provenientes de las comunidades con las exigencias técnicas y administrativas que la naturaleza del manejo del préstamo y el organismo financiero establecían.
- **Débil proceso de identificación y evaluación de proyectos por demanda a ser financiados por el Programa:** si bien la identificación de los proyectos respondía al Plan Estratégico elaborado para cada Comité Distrital, su priorización se daba a criterio del Comité y la aprobación por votación de sus miembros, originando una cartera de proyectos que no necesariamente maximizaban los objetivos del Programa. Asimismo, esta situación se agrava por el reto que representa el aprobar proyectos por demanda cuando se le delega la identificación de la cartera a entidades locales sumamente débiles.



- **Ausencia de estudios de prefactibilidad en los perfiles de proyectos del Programa:** Los perfiles de proyectos fueron conceptualizados sin estudios de prefactibilidad que dieran base para la identificación de su alcance y de los costos, dando pie por ejemplo a subestimaciones de los costos de infraestructura y a sobrestimaciones en los proyectos productivos. Esto llevo a un replanteamiento del cuadro de costos y de los alcances de cada proyecto durante su ejecución. Dada esta situación en 2014, la UCP y el Banco realizaron una revisión de los indicadores del programa tanto a nivel de efectos como de productos, originando una actualización del PMR en cuanto a metas y líneas de base con el objeto de que las intervenciones y el alcance de los mismas puedan ser medidas al cierre del proyecto.
- **Reprogramación de las adquisiciones de los proyectos:** como parte de los insumos agrícolas a ser adquiridos bajo el Componente II del Programa, están las plantas de cacao. La falta de elegibilidad de uno de los proveedores identificados para proveer este bien causó que las adquisiciones ya planificadas se interrumpieran y por ende la ejecución presupuestaria. Esto llevó a que, a principio del primer semestre del 2013, el programa fue sometido a un replanificación de todas las adquisiciones de los proyectos inmersos en el Plan de Adquisiciones II; y a una modificación presupuestaria para brindar contenido económico a las subpartidas, lo cual ameritó la coordinación con las organizaciones afectadas para la reformulación de los proyectos y la planificación de todos los bienes. Esto causó que las adquisiciones ya planificadas se interrumpieran y por ende la ejecución presupuestaria.
- **Falta de involucramiento de instancias locales:** Los niveles de participación e involucramiento de las instancias locales fueron escasos a lo largo de la implementación y seguimiento de los proyectos aprobados por ellos mismos. Este nivel estaba definido en dos instancias decisorias: Comités de Distrito (3 creados⁸) y el Comité Cantonal de la Cuenca⁹. Si bien las Asambleas y Planes Estratégicos si se realizaron de forma participativa originando proyectos que respondían a las necesidades planteadas, se obtuvo un bajo involucramiento y apropiación de los proyectos por parte de las comunidades en la etapa de ejecución, además las estructuras participativas anteriormente mencionadas no gestionaron o motivaron la participación activa de los beneficiarios. Aunado a lo anterior, el comité de cuenca conformado por el MAG, la Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica (JAPDEVA), Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), Comité Distrital Bratsi, Comité Distrital Telire, Comité Distrital Sixaola y Municipalidad, creado para ser el espacio en donde teóricamente se daban a conocer, se aprobaban y rechazaban los proyectos estuvo lejos de constituir un espacio participativo y activo. De 23 sesiones sostenidas, se encontraron marcados niveles de ausentismo de todas las instancias y con un ausentismo total de la instancia decisoria, el MAG.
- **Cambio de Organismo Ejecutor en etapa de ejecución:** Cambios de Organismos Ejecutores durante la ejecución del programa generan atrasos y falta de apropiación, inicialmente siendo el MIDEPLAN el que actuaría con el apoyo del

⁸ Telire en la Cuenta Alta, Bratsi en la Media y Sixaola-Cahuíta en la Baja, integrado cada uno por 7 representantes.

⁹ Conformado por 9 representantes de instituciones públicas, así como Municipalidad local y delegados de los 3 Comités de Distrito.



- Consejo Regional de Desarrollo de la Región Huetar Atlántica (2005), con el acuerdo modificatorio del 2008, se asigna al MAG como organismo ejecutor. A parte de los aspectos formales aprobados, se señala que las primeras gestiones para la ejecución del Programa fueron realizadas por el MINAE y por intereses y voluntades políticas finalmente el Ministerio de Agricultura y Ganadería asume como responsable del programa.
- **Esquema de Ejecución del Programa modificado:** En el segundo semestre del 2014, el esquema de ejecución de la UCP sufrió modificaciones por órdenes superiores del MAG y se sustituyó la coordinación del Programa, y se rescindieron los contratos del Analista Financiero, Asesor Legal y Especialista de Cacao. Además, se trasladó una persona de planta del MAG que brindaría el seguimiento al Comité Bratsi. Este cambio en la estructura demandó un mayor esfuerzo de gestión por la parte de la UCP, el Despacho Ministerial del MAG y el Banco. La UCP logró la ampliación del plazo del programa con lo que se obtuvo el 100% del desembolso y de las adjudicaciones, así como finalizar en su totalidad los 58 proyectos de la cartera BID y 9 de la cartera MAG.
 - **Débil gestión administrativa y financiera:** La UCP para la gestión administrativa-financiera del programa, registró debilidades que afectaron su efectividad según el informe de evaluación final: (i) ausencia de un sistema de gestión financiera-contable automatizada del programa que produjo que los registros y estados financieros no tuvieran la fiabilidad oportuna en su presentación, (ii) debilidades de control interno y una estructura financiera inadecuada durante la ejecución del programa afectando la planeación, manejo de recursos y toma de decisiones, (iii) dificultades en generar modificaciones presupuestarias con el proceso nacional que produjeron retrasos de 4 a 5 meses en los procesos.. Dada la inadecuada estructura de gestión financiera para atender un Programa con la complejidad descrita que demandaba fortalecer con personal capacitado para la parte financiera contable; el Banco intervino apoyando con consultorías para poder armar y corregir una serie de registros financieros inadecuados que se habían contabilizado erróneamente.
 - **Alta rotación del Coordinador UCP y Jefe de Equipo BID del Programa:** Por parte del MAG se asignaron a 5 coordinadores en diferentes momentos del programa y por parte del BID estuvieron a cargo 3 Jefes de Equipo, lo que generó interrupciones y atrasos en la continuidad de los procesos en ejecución.
 - **Procesos institucionales complejos:** El MAG cuenta con procesos internos de aprobación complejos. Para la ejecución del Programa no se estableció una diferencia entre la gestión administrativa del Programa Sixaola y los demás programas que se manejan a nivel institucional, restringiendo la capacidad de maniobra de la UCP.



b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

El Banco ha evaluado la gestión del Prestatario/Agencia Ejecutora, dicha evaluación se encuentra en el Anexo 2 del presente informe.

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

c. Desempeño del Banco

El Prestatario/Agencia Ejecutora ha evaluado la gestión del Banco, dicha evaluación se encuentra en el Anexo 3 del presente informe.

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

V. Sostenibilidad

a. Análisis de Factores Críticos

Los factores críticos para la sostenibilidad del proyecto se presentan a continuación:

- Dado que el programa no contó con un plan de divulgación inicial, los niveles de apropiación del proyecto son bajos por parte de la población beneficiaria respecto a sus proyectos. Esto trae un alto riesgo por la baja capacidad e interés de los beneficiarios para seguir aportando en los proyectos financiados.
- Las iniciativas socio-productivas financiadas se ven amenazadas por notorias debilidades en los procesos de diseño y formulación de los proyectos, así como por la falta de rigor en el análisis de mercado, factibilidad técnica, económica y ambiental de los procesos de dotación de equipamiento y construcción de obra física en varios de ellos.
- La debilidad institucional del MAG trae altos técnicos/financieros respecto al mantenimiento de las infraestructuras por la falta de un programa post proyecto para el otorgamiento de asistencia técnica a los proyectos. La evaluación final del programa identificó que en el 2014 las adquisiciones (equipos) se encontraban subutilizadas en cuanto a su capacidad de funcionamiento y/o no existían condiciones de mercado para la producción planteada, esto directamente aplicado a los proyectos 22-BID "Proyecto agroindustrial de Coopetsiola" y el 49-BID "Producción de Biodiesel"¹⁰. Asimismo, el proyecto socio productivo 27-BID "Planta agroindustrial del Plátano" presentaba inconsistencias en cuanto a la sostenibilidad del mismo. Sin embargo, durante el 2015, la UCP realizó esfuerzos por conciliar las debilidades y poner en marcha estos proyectos.
- Escasas capacidades técnicas y administrativas en las organizaciones beneficiarias para el emprendimiento de iniciativas socio-productivas. Esto aplica en especial para los Comités de Agua que asumirán la administración de los seis acueductos del Componente III, dado que estos sistemas requieren de conocimiento técnico relativamente avanzado para la operación y mantenimiento

¹⁰ Informe de Evaluación Final del Programa, septiembre 2014.



de los mismos y de una gestión comercial adecuada. El Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) como organismo rector ha presentado debilidades en darle el seguimiento y la capacitación requerida a estos comités a pesar de que el MAG ha hecho los esfuerzos por firmar un Convenio Inter institucional que compromete al AyA y su oficina regional a dar el apoyo técnico necesario a estos Comités.

b. Riesgos Potenciales

En el marco de las iniciativas financiadas por el programa tales como los proyectos de cacao y diversificación agrícola, el no contar con el apoyo sistemático y sostenido a estos grupos de productores, pondría en riesgo la continuidad de estos esfuerzos, los cuales tienen el objetivo de asegurar el manejo de las plantaciones y esquemas de coordinación para la comercialización del producto. Asimismo, el incumplimiento de los Convenios suscritos¹¹ entre el MAG y las Organizaciones e Instituciones (AyA, SINAC, CONAVI, Municipalidad) respectivas en cada proyecto, en los cuales se establecieron los compromisos de seguimiento y mantenimiento de los bienes y obras también es uno de los potenciales riesgos del proyecto. Finalmente, los recursos financieros podrían no estar disponibles en tiempo y forma para la realización de las capacitaciones comunitarias a los comités de agua.

c. Capacidad Institucional

El Ministerio de Agricultura y Ganadería ha establecido la directriz operativa para brindarle sostenibilidad al Programa Sixaola, en los siguientes años hasta agosto del 2018, tal como está estipulado en la Ley 8639.

El plan de sostenibilidad consiste en la elaboración de convenios tanto con las organizaciones beneficiadas como con las instituciones rectoras en la materia según el sector pertinente, CONAVI en los Puentes de la Ruta Nacional 801, AyA en los Acueductos y Municipalidad en los proyectos que corresponden. De esta manera los beneficiarios e instituciones deben responder al mantenimiento de las obras y bienes respectivos.

Otro aspecto del plan de sostenibilidad es que la Región Huetar Atlántica del MAG, brindará seguimiento a los proyectos en el campo, así como la contratación de los promotores que dan asistencia técnica a los productores beneficiados con el Programa, los cuales aportan informes mensuales sobre las condiciones de los cultivos. Para esto se aprobó un presupuesto para el 2016 por ₡126.000.000 (equivalente \$233.333) que contempla tanto gastos operativos como directos para el pago de los promotores mencionados.

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

¹¹ Anexo 7 - Convenios suscritos entre el MAG con el AyA, CONAVI y la Municipalidad del Proyecto 62-BID



VI. Evaluación y Seguimiento

a. Información sobre Resultados

El relevamiento de información para la medición de los resultados del programa fue realizado por parte del UCP a lo largo de la vida del programa, para ello se realizaron las siguientes acciones:

- Revisión de indicadores, metas y líneas de base por parte del equipo ejecutor y el Banco, porque fue detectado que las líneas de base no estaban definidas acorde a las exigencias del programa, ya que se encontraban erradas o incompletas.
- Visitas al terreno para el seguimiento de la ejecución de los proyectos basados en los informes de avance de los responsables, en las cuales se recopilaban datos para alimentar los informes de seguimiento.
- Reuniones de seguimiento entre el Ejecutor y el Banco, con el objeto de verificar el avance de las metas establecidas en los indicadores de resultados respecto a las acciones previstas para el año siguiente.
- La UCP estableció un archivo digital y físico de todos los procesos generados en el marco del programa, el cual permite acceder a la información del programa. Esto permitió tener un monitoreo financiero más periódico, elaboración de instrumentos de seguimiento y evaluación que permitieron un mayor control y reflejo de los resultados para la toma de decisiones.
- La UCP presentó semestralmente ante la Comisión Permanente Especial para el Control del Ingreso y del Gasto Públicos de la Asamblea Legislativa, a la Contraloría General de la República, el Ministerio de Hacienda y al Banco¹², dentro de los treinta días siguientes a la finalización de cada semestre y durante la vigencia del Contrato de Préstamo, un informe sobre el avance físico y financiero-contable del programa.
- El monitoreo del programa con el BID se realizó mediante los instrumentos de gestión del programa: matriz de resultados, Plan de Ejecución Plurianual, POA, Plan de Adquisiciones y PMR.
- La UCP utilizó los siguientes instrumentos de gestión institucional: POI (plan operativo institucional), PIPS (programación de inversión pública y sectorial), Matriz Trimestral MAG, PSDAR (Proyectos Sector Desarrollo Agropecuario y Rural), MAPI (Matriz anual de Programación Institucional), Informes Trimestral a la Presidencia de la Republica, y otros.

b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

No está prevista de Evaluación Ex-Post por parte del Gobierno ni del Banco, por lo que no se cuenta con recursos asignados para su realización.

Existe el compromiso por parte del Gobierno de realizar un seguimiento a los indicadores de impacto acordados, que de ser necesario algún tipo de evaluación adicional, haría las gestiones para financiarla con recursos propios.

¹² Cláusula contractual 5.01 (b) y 7.03 (a) (i)



VII. Lecciones Aprendidas

Se presentan a continuación las lecciones aprendidas tras el diseño e implementación de este proyecto:

- La necesidad de hacer un cambio en la conceptualización del programa y sus indicadores, fueron un resultado de la falta de inversión en estudios de prefactibilidad. Los perfiles de proyectos fueron conceptualizados sin estudios de prefactibilidad que dieran base para la identificación de su alcance y de los costos, dando pie por ejemplo a subestimaciones de los costos de infraestructura y a sobrestimaciones en los proyectos productivos. Esto llevo a un replanteamiento del cuadro de costos y de los alcances de cada proyecto durante su ejecución. El convenio de préstamo y la ley que lo aprueba debe de contemplar una herramienta que brinde al organismo ejecutor el empoderamiento requerido frente a las demás instituciones vinculadas en la ejecución para la gestión de trámites y permisos asociados a la producción de los productos, así mismo la definición de roles y responsabilidades de estas instituciones involucradas.
- Dado el carácter participativo que se anticipaba, se considera más efectivo y pertinente realizar el proceso comunitario previo al diseño del programa. La realización de estas actividades como parte del proceso de preparación habrían permitido anticipar muchos de los obstáculos encontrados en cuanto a tipo de proyecto, instancias existentes en las comunidades de base, complejidad de acuerdos institucionales, y posiblemente, habrían llevado a diseño y esquema de ejecución diferente más pertinente al objetivo de la operación en el contexto particular de la zona de influencia.
- Relacionado con el punto anterior, la identificación y priorización comunitaria de los proyectos a ser financiados de previo al diseño del Programa permitiría realizar los acuerdos interinstitucionales y apropiamiento de las instancias gubernamentales respectivas para asegurar el adecuado operación y mantenimiento de las obras post construcción y el adecuado monitoreo y asistencia técnica de las actividades post proyecto.
- La creación de organizaciones de base nuevas como contraparte para la identificación y priorización de los proyectos genera un riesgo en el proceso, por lo que se sugiere utilizar las instancias existentes en las comunidades de base.
- Priorizar la conformación de la UCP inicial como condición de elegibilidad del programa con la asignación del personal clave para realizar las acciones vinculadas al arranque de programa y con procesos de capacitación que reduzcan la curva de aprendizaje para el personal.
- La dinámica del mercado es otro factor a tener en cuenta, ya que se deben contemplar no solo los procesos de adquisiciones con políticas BID, sino la legislación nacional, pues se trabaja desde la plataforma del MAG y esto provoca que los procesos sean según los tiempos dados por Compra Red.
- Se debe de contar con la capacidad de analizar el mercado apropiadamente para poder elaborar documentos de licitación que sean atractivos y justos para los oferentes. Para contar con esta capacidad es necesario capacitar a la unidad ejecutora para entender estos procesos y las políticas de adquisiciones del Banco.
- La comunicación y coordinación constante con los actores involucrados es indispensable para la operación eficiente del Programa tanto a nivel interno de la UCP, como con las organizaciones y autoridades.



- Programas cuyo alcance de resultados y productos sean del tipo multisectorial, es necesario en etapa de preparación de la operación establecer todos los canales de comunicación, acuerdos y requisitos que cada sector demande en etapa de ejecución de los mismos al futuro organismo ejecutor, con el objeto de minimizar imprevistos en la etapa de implementación, así como una supervisión especializada y efectiva de la ejecución de las obras para compensar las limitaciones técnicas de la UCP.
- Otorgar mayor tiempo a la construcción de los carteles para que se considere en tiempo de investigación del mercado, porque las demoras en los procesos de adquisiciones generan sobrecostos en la ejecución de los proyectos.
- Realizar las pruebas de la capacidad y calidad de las fuentes de agua previos al diseño y construcción de las obras para evitar que se construyan acueductos con base en fuentes de agua inadecuadas.
- Se recomienda asignar el proceso de obtención de las viabilidades ambientales a las firmas de diseño.
- Incluir en el Plan de Ejecución del Programa, los riesgos asociados a los atrasos en los tiempos para la obtención de permisos, aprobaciones o aval de instituciones externas al programa, y aquellos vinculados a las condiciones climáticas de las zonas de intervención del programa.
- Darle la importancia al abordaje social en la preparación y ejecución de los proyectos financiados, para garantizar el consenso.