



Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del Proyecto: **PROGRAMA DE AGUA PARA PEQUEÑAS COMUNIDADES**

País: **BOLIVIA**

Sector/Subsector: **AGUA Y SANEAMIENTO**

Equipo de Proyecto Original: Coral Fernández (INE/WSA), Andrés Cossio (FMM/CBO), Milena Gaviria (INE/WSA), Lucio Gutiérrez (consultor), Julio Guity (SRE/JRP), Kleber Machado (INE/WSA), Hubert Quille (INE/WSA) y Christopher Jennings (INE/WSA), Jefe del equipo de proyecto.

Número de Proyecto: **BO-L1013**

Número de Préstamo: **1927/BL-BO**

Fecha del CRG: **ENERO/19/2007**

Fecha de Aprobación Final del PCR:

PCR Equipo: Autor Principal y Miembros: Omar Garzonio (WSA/CBO), Georgia Peláez (COF/CBO), Liliana López (INE/WSA) y Vladimir Seborga – Consultor

Índice

I. INFORMACIÓN BÁSICA	4
SI (POD)	4
II. EL PROYECTO	4
A. CONTEXTO DEL PROYECTO	4
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	6
<i>i. Objetivo del Desarrollo</i>	6
<i>ii. Componentes</i>	7
III. RESULTADOS	8
A. EFECTOS DIRECTOS	8
B. EXTERNALIDADES	9
C. PRODUCTOS	10
D. COSTOS DEL PROYECTO	12
IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	13
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS	13
B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA	13
C. DESEMPEÑO DEL BANCO	14
V. SOSTENIBILIDAD	15
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS	15
B. RIESGOS POTENCIALES	16
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL	16
VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	17
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS	17
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST	18
VII. LECCIONES APRENDIDAS	19
A) DISEÑO DEL PROGRAMA	19
B) ORGANISMO EJECUTOR	20
C) SECTOR	20
D) SOSTENIBILIDAD	21
E) COMUNIDAD BENEFICIARIA	21
F) CARACTERÍSTICAS PARA QUE UN ORGANISMO EJECUTOR SEA EFICIENTE	21

Anexos

- Anexo 1. [Acta del Taller de Terminación del Proyecto.](#)
Anexo 2. [Reglamento Operativo del Programa](#)
Anexo 3. [Instrumento de aplicación del DESCOM-FI para el Programa de Agua y Saneamiento](#)
Anexo 4. [Guía de Supervisión DESCOM-FI](#)
Anexo 5. [Informe Final Tomo I - Consultora CES.](#)
[Informe Final Tomo II - Consultora CES.](#)
[Informe Final Tomo III - Consultora CES.](#)
Anexo 6. [Informe Final de Evaluación de Medio Término del Programa Agua Para Pequeñas Comunidades](#)
Anexo 7. [Informe Final - Evaluación Final del Programa Agua Para Pequeñas Comunidades – Tomo I.](#)
[Informe Final - Evaluación Final del Programa Agua Para Pequeñas Comunidades – Tomo II.](#)
Anexo 8. [Cálculo del impacto del Programa y desempeño del Banco, presentado por el FPS](#)

Abreviaturas y Acrónimos

AAPS	Autoridad de Fiscalización y Control Social en Agua Potable y Saneamiento
AC	Asamblea Constituyente
APyS	Agua Potable y Saneamiento
CEP	Consultora Centro de Estudios y proyectos S.R.L.
CES	Consulting Engineers Salzgitter GmbH
CPE	Constitución Política del Estado
DESCOM - FI	Desarrollo Comunitario -Fortalecimiento Institucional
EPSA	Entidades Prestadoras de Servicios de Agua y Saneamiento
EPSA	Entidades Prestadoras de Servicios de Agua y Saneamiento
FI	Fortalecimiento Institucional
FPS	Fondo de Inversión Productiva y Social
GAD	Gobierno Autónomo Departamental
GAM	Gobierno Autónomo Municipal
IDH	Impuesto Directo a los Hidrocarburos
MMAyA	Ministerio de Medio Ambiente y Agua
OD	Objetivos de Desarrollo
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
PAAP	Programa de Agua para Pequeñas Comunidades
PI	Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación
PIB	Producto Interno Bruto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SISAB	Superintendencia de Saneamiento Básico
VAPSB	Viceministerio de Agua potable y Saneamiento Básico
VSB	Viceministerio de Servicios Básicos
YPFB	Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos

I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)	
NO. PROYECTO: BO-L1013	TITULO: PROGRAMA DE AGUA PARA PEQUEÑAS COMUNIDADES
Prestatario: Gobierno de Bolivia (Ahora Estado Plurinacional de Bolivia)	Fecha aprobación Directorio: 28-nov-2007 (LMS)
Agencia ejecutora (AE): Fondo de Inversión Productiva y Social (FPS)	Fecha efectividad contrato préstamo: 02-jun-2008 (LMS)
Préstamo: 1927/BL-BO	Fecha elegibilidad primer desembolso: 30-mar-2009 (LMS)
Sector: Agua y Saneamiento	<u>Meses en ejecución</u>
	* desde aprobación: 78 meses (LMS)
Instrumento de préstamo Inversión-Específico:	* desde efectividad del contrato: 72 meses (LMS)
	<u>Períodos de desembolso</u>
	Fecha original desembolso final: 02-jun-2014 (LMS)
	Fecha actual desembolso final: 02-jun-2014 (LMS)
	Extensión acumulativa (meses): 0 (LMS)
	Extensión especial (meses): 0 (LMS)
	<u>Monto préstamo(s)</u>
	* Monto original: 21,000,000.00 (LMS)
	* Monto actual: 20,764,966.35 (LMS)
	* Pari Passu (si aplica): BID 85.7% Aporte local 14.3%
	<u>Desembolsos</u>
	Monto a la fecha: (%) 98.9%
	<u>Costo Total del Proyecto (Estimado Original):</u>
	<u>Redireccionamiento</u>
	Este proyecto:
	- recibió fondos de otro proyecto? [No]
	- Envío fondos a otro proyecto? [No]
	- N/A [X]
Reducción de Pobreza (PTI): Si/No	SI (POD)
Equidad Social (SEQ): Si/No	SI (POD)
Clasificación ambiental: A, B, o C	C (POD)
	<u>En estado de "Alerta"</u>
	Está el proyecto "en alerta" por PAIS: No (PMR)

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

II. El Proyecto

a. Contexto del Proyecto

Contexto político

En enero de 2006 asumió un nuevo gobierno nacional cuya prioridad de actuación se centró principalmente en tres ejes:

La nacionalización de los hidrocarburos y la reforma agraria, con el decreto 28.701 de mayo de 2006 se concretó la nacionalización de los hidrocarburos, que estipula que la explotación de los yacimientos debe realizarse por empresas mixtas en las que YPFB guarde para sí al menos el 51% del capital. YPFB fija todas las condiciones respecto a la comercialización, precios de exportación e industrialización y es a su vez la receptora de la producción realizada por las empresas privadas. El 82% de los ingresos del sector queda en las arcas del Estado, el 18% restante es de las Petroleras.

Respecto a la Reforma Agraria se concretó la normativa a través de seis decretos sobre la distribución de las tierras emitidos en 2006. El gobierno se inclina hacia el reparto de tierras fiscales que el Estado ha recuperado en los últimos 10 años, y se prevé la "reversión de tierras improductivas". El gobierno planea la distribución de aproximadamente 20 millones de hectáreas en 5 años, siendo por medio de los decretos que se ordena la entrega de títulos de propiedad de tierras estatales a campesinos pobres, particularmente indígenas.

La Asamblea Constituyente, el 2 de julio de 2006 se celebró el referéndum por la elección de asambleístas, eligiéndose 255 integrantes de una Asamblea Constituyente (AC). Su objetivo se centró en el restablecimiento de las bases político-institucionales a partir de contemplar una pluralidad de perspectivas y visiones de todos los bolivianos por medio de la elección de sus representantes. El resultado sería una nueva Constitución Política del Estado (CPE). De acuerdo con los lineamientos de la AC, la CPE deberá representar a todos los bolivianos sin distinción. Se espera que para julio de 2007 la Asamblea Constituyente apruebe el texto final de la nueva constitución y sea finalmente entregada a la presidencia de la nación y a la Población en general.

La austeridad de la administración pública. El cumplimiento del tercer eje, se decidió la reducción del salario del presidente en un 57% y asimismo el salario de otros funcionarios del gobierno y la administración pública. También se dio comienzo a la campaña de alfabetización "Yo sí puedo", cuyo objetivo principal fue enseñar a leer y a escribir a más de un millón de bolivianos antes de 2008 para erradicar el analfabetismo. Hacia octubre de 2006 comenzó una nueva fase del programa orientada a la alfabetización en las lenguas locales, aymara y quechua.

En relación a la problemática del agua y los servicios de saneamiento, se creó en 2006 un Ministerio de Agua y se comenzó el trabajo sobre una nueva ley de servicios de agua potable y alcantarillado sanitario, denominada "Agua para la Vida". El mismo año, se culminó con la reglamentación de la Ley 2878 de Promoción del Riego para la Producción Agropecuaria y Forestal y la reelaboración de la legislación de servicios de agua potable y alcantarillado sanitario, bajo la coordinación del Viceministerio de Servicios Básicos (VSB).

El 12 de octubre de 2014 se realizaron las elecciones presidenciales y parlamentarias en Bolivia. Evo Morales logró la reelección, su "Programa de Gobierno 2015 – 2020 Juntos vamos bien para vivir bien" contiene (12) propuestas. La número (2) Servicios Básicos para todos, establece las siguientes metas para el año 2020: 100% de cobertura de agua potable en el área urbana y 90% en el área rural; 80% de cobertura de alcantarillado sanitario en el área urbana y 70% en el área rural. Lo que muestra la prioridad que el Gobierno de Bolivia ha dado al sector desde 2006 a la fecha, afectando positivamente la ejecución del Programa.

Contexto económico

Bolivia ha mostrado un buen desempeño económico que le ha permitido reducir los niveles de pobreza. Entre 2009 y 2014 creció, en promedio, al 5% anual. La principal fuente de crecimiento ha sido la acumulación de capital; principalmente por inversión pública que pasó de US\$629,2 millones a US\$4.519 millones entre 2005 y 2014. El crecimiento además generó un aumento en el consumo de los hogares. Los términos de intercambio favorables en este período generaron ingresos públicos que permitieron, además del aumento mencionado en la inversión pública, que el sector público no financiero consiguiera superávit fiscal entre 2006 y 2013. En 2014, el déficit fiscal fue del 3.4% del Producto Interno Bruto (PIB). La deuda pública total ha bajado del 40,4% del PIB en 2007 al 31,6% del PIB en 2014. Los términos de intercambio favorables también llevaron a que el sector externo mostrase superávit y generara un aumento importante de las reservas internacionales que pasaron de US\$2.205 millones a US\$15.123 millones entre 2005 y 2014. El tipo de cambio no ha tenido variaciones desde noviembre de 2011 y las presiones inflacionarias fueron contenidas por el Banco Central de Bolivia; en 2014 la inflación fue de

5,2%. Como consecuencia del buen desempeño macroeconómico y de las políticas públicas aplicadas, la pobreza moderada y extrema disminuyeron de 60,6% a 45% y de 38,2% a 20,9% entre 2005 y 2011. En los próximos años se espera un contexto externo menos favorable debido a la caída en el precio del petróleo. Este contexto generará una reducción en los ingresos por hidrocarburos y en la tasa de crecimiento de la economía. Sin embargo, Bolivia continuará siendo uno de los países más dinámicos de la región; la tasa de crecimiento esperada para 2015 varía entre 4,3% y 5%. Por el lado fiscal, además de los recursos por endeudamiento a los que podría acceder el gobierno, el sector público cuenta con depósitos netos en el Banco Central por US\$4.696 millones, 13,5% del PIB, que permitirían amortiguar la caída temporal de los precios de petróleo.

El incremento de los recursos financieros de los Gobiernos Autónomos Municipales por una recaudación mayor del Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH) ha permitido a las municipalidades cumplir e incrementar el aporte financiero para la ejecución de los proyectos del programa de US\$3,500,000 a US\$4,802,434, situación que favoreció con la ejecución del programa.

b. Descripción del Proyecto

El objetivo del Programa era incrementar la cobertura de servicios sostenibles de agua y saneamiento, mejorando la calidad y sostenibilidad de los mismos en poblaciones de hasta 10.000 habitantes, a través de una intervención integral: (i) la construcción y/o mejoramiento de sistemas de agua potable y/o alcantarillados sanitario; (ii) el Desarrollo Comunitario (DESCOM) conjuntamente con el Fortalecimiento Institucional (FI) a las Entidades Prestadoras de Servicios de Agua y Saneamiento (EPSA); y (iii) el Fortalecimiento Institucional de los Gobiernos Municipales y la capacitación de los proveedores de servicios.

Los lineamientos básicos del programa fueron: sostenibilidad, integralidad, transparencia, alineamiento al Sector, gestión social, control social, protección y gestión ambiental, fomento de la equidad de género - generacional y respeto intercultural.

i. Objetivo del Desarrollo

El objetivo de desarrollo inicial del programa fue "Salud de la población mejorada" con su indicador "Incidencia de enfermedades transmitidas por el agua" y con "Casos" como unidad de medida. Toda vez que el proyecto no incluye estudios de impacto del Programa, el FPS solicitó al Ministerio de Salud, la línea de base y reportes anuales del indicador, sin resultado favorable.

Por lo anteriormente indicado, el FPS solicitó al Banco cambiar el indicador de impacto a "Acceso de la población a los servicios básicos" con los siguientes indicadores: (a) Porcentaje de la población con acceso sostenible a agua potable, y (b) Porcentaje de la población con acceso a servicios de saneamiento básico. La línea de base como los reportes de avance de estos indicadores fueron extractados del PNUD 2013- 7º informe de progreso de indicadores de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Con estos datos y los del Censo Nacional de Población y Vivienda 2012, el FPS calculó el impacto del programa en este indicador, ver Anexo 8, con el siguiente resultado:

Nº	Indicador	Linea Base 2012		Año 2014		Estimacion lograda ODM 2014		Indicador logrado por el programa APPC 2014	
		Indice	Fecha / Año	Indice ODM	Fecha / Año	Poblacion ODM	Fecha / Año	Poblacion beneficiada	Impacto del Programa
1.3	Porcentaje de la poblacion con acceso sostenible a agua potable	57.50%	1992	81.04	2014	8,406,375	Jun-14	76,403	0.91%
1.4	Porcentaje de la poblacion con acceso a servicios de Saneamiento Basico	28.0%	1992	51.98	2014	5,391,947	Jun-14	52,764	0.98%
Poblacion beneficiaria con el Programa APPC								129,167	

ii. Componentes

Componente 1. Gerencia del Programa

Financia los costos de administración, evaluación y auditoría del Programa, incluyendo los costos del Fondo de Inversión Productiva y Social (FPS) en la planificación, monitoreo, control y difusión de la información de todas las actividades del Programa.

Componente 2. Programa de agua potable y saneamiento

Determinar la viabilidad técnica, diseño, construcción y supervisión de los proyectos de agua y saneamiento para comunidades individuales. Cada proyecto es compatible con la capacidad técnica y financiera de la comunidad y ha sido seleccionado por la comunidad en el contexto de las actividades financiadas bajo el componente de desarrollo comunitario. Los consultores para la determinación de perfil de la viabilidad técnica, el diseño y supervisión de obras, y los contratistas para la construcción de las obras fueron financiados con recursos de este componente.

Componente 3. Desarrollo Comunitario

Para financiar las actividades para generar capacidades en las comunidades referidas a la gestión y uso del recurso agua. Las actividades incluyen: (i) organización de la comunidad, (ii) conformación de una EPSA, (iii) solicitud de registro de la EPSA en la SISAB (ahora AAPS), (iv) educación y capacitación de la comunidad en el uso y utilidad del agua, incluyendo impacto en la salud, impacto en el medio ambiente, el valor de agua y costos de prestar los servicios y la importancia de tarifas para asegurar la sostenibilidad, (v) presentación de las opciones técnicas, alcance de los proyectos y costos operacionales, y (vi) asesoramiento a la comunidad para aprobar el Proyecto y las tarifas correspondientes.

Durante la fase de construcción y puesta en marcha de un proyecto individual, las actividades incluyen: (i) capacitación a la EPSA para operación, mantenimiento y administración financiera del proyecto; (ii) educación de la comunidad y del operador en atención de sus responsabilidades medio ambientales, específicamente relacionadas con la protección del recurso de agua, la conservación y uso racional de agua, y la protección de cuerpo receptor de aguas servidas; y (iii) registro formal de la EPSA en la SISAB (ahora AAPS).

Durante la fase de operación, doce meses después de la entrega del proyecto a la comunidad, las actividades incluyeron: (i) visitas rutinarias para revisar la operación y mantenimiento y (ii) visitas no rutinarias cuando fueron solicitadas por la comunidad para atender a un problema no previsto.

Este componente cubre los costos de contratar a empresas consultoras, organizaciones no gubernamentales o, en casos excepcionales, consultores individuales, especialistas en procesos de capacitación preferentemente en desarrollo comunitario, para presentar un servicio continuo desde la fecha en que un proyecto entre en el Programa hasta doce meses después de haber sido transferido a la comunidad.

Componente 4. Fortalecimiento Institucional

Con los recursos de este componente se financian las actividades para fortalecer a las entidades responsables de las actividades de desarrollo comunitario, el FPS y los municipios, cuando fue necesario para asegurar la ejecución eficiente del programa. Las actividades incluyeron: (i) difusión del programa; (ii) talleres de capacitación para funcionarios municipales con énfasis en adquisiciones; (iii) talleres de capacitación para oferentes de servicios de desarrollo comunitario; (iv) la recolección y recopilación sistemática de información experiencia y lecciones aprendidas del programa; y (v) capacitación a los recursos humanos del FPS involucrados en la ejecución del programa.

El componente cubriría también los costos de materiales didácticos, equipo computacional, equipo para pruebas de calidad de agua y vehículos.

III. Resultados

a. Efectos Directos

LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)					
Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)					
Ampliar la cobertura de servicios sostenibles de agua y saneamiento en las áreas rurales					
1. Calidad de vida de los beneficiarios mejorada					
Clasificación: MP					
Indicadores Claves de Efectos Directos					
<u>Efectos Directos Planeados:</u>			<u>Efectos Directos Logrados</u>		
<u>Línea de Base</u>		<u>Término del Proyecto</u>			
1.1 Hogares con suministro de agua mejorados			Hogares con suministro de agua mejorados		
1.1B	0 (2010)	1.1E 7,059 (2014)	1.1	8,236	(30/06/2014)
1.2 Hogares con suministro de agua nuevo			Hogares con suministro de agua nuevo		
1.2B	0 (2010)	1.2E 2,930 (2014)	1.2	8,850	(30/06/2014)
1.3 Hogares con conexiones sanitarias mejoradas			Hogares con conexiones sanitarias mejoradas		
1.3B	0 (2010)	1.3E 4,751 (2014)	1.3	2,567	(30/06/2014)
1.4 Hogares con conexiones sanitarias nuevas			Hogares con conexiones sanitarias nuevas		
1.4B	0 (2010)	1.4E 7,056 (2014)	1.4	7,711	(30/06/2014)
1.5 Hogares cuyas aguas residuales son tratadas			Hogares cuyas aguas residuales son tratadas		
1.5B	0 (2010)	1.5E No planificado inicialmente	1.5	9,900	(30/06/2014)
2. Sostenibilidad del servicio de agua potable y alcantarillado mejorada					
Clasificación: P					
Indicadores Claves de Efectos Directos					
<u>Efectos Directos Planeados:</u>			<u>Efectos Directos Logrados</u>		
<u>Línea de Base</u>		<u>Término del Proyecto</u>			
2.1 Empresas con equilibrio financiero			Empresas con equilibrio financiero		
2.1B	0 (2010)	2.1E 34 (2014)	2.1	40	(30/06/2014)
Reformulación. [X] N/A					
Reajuste ISDP: indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, y explicar cambios que resultaron de este ejercicio. [X] N/A					
Resumen del(os) Objetivo(s) de Desarrollo Clasificación (OD):					
[] Muy Probable (MP) [X] Probable (S) [] Poco Probable (PP) [] Improbable (MI)					

Se ha clasificado como “Probable” el logro de los objetivos de desarrollo (OD) porque sólo una de las metas “hogares con conexiones sanitarias mejoradas” no fue alcanzada, el resto fueron superadas ampliamente. Las diferencias de los efectos directos son:

- (i) Hogares con suministro de agua mejorados. 17% más de las conexiones programadas (1,177 conexiones adicionales). Inicialmente se programó mejorar y/o ampliar 9 sistema de agua potable existentes, pero se mejoraron y/o ampliaron 16, lo que incidió directamente en el número de conexiones domiciliarias.
- (ii) Hogares con suministro de agua nuevo. 202% más de las conexiones programadas (5,920 conexiones adicionales). Inicialmente se programó construir 15 proyectos de sistema de agua potable nuevos, pero se construyeron 18, lo que incidió directamente en el número de conexiones domiciliarias.
- (iii) Hogares con conexiones sanitarias mejoradas. 46% menos de las conexiones programadas (2.184 conexiones menos de lo programado). Inicialmente se programó mejorar 2 sistemas de alcantarillado sanitario, pero se mejoraron 3, a pesar de esto no se alcanzó la meta, debido al número de familias de las poblaciones que demandaron el mejoramiento y ampliación de sus sistemas de alcantarillado sanitario. El Programa es de opciones múltiples, por lo que la cartera de proyectos fue completada durante la ejecución del Programa según la demanda de proyectos, si bien se ejecutaron 3 proyectos en vez de los 2 inicialmente estimados, por la cobertura de los proyectos ejecutados sólo se alcanzó las conexiones indicadas.
- (iv) Hogares con conexiones sanitarias nuevas. 9% más de las conexiones programadas (655 conexiones adicionales). Inicialmente se programó construir 21 proyectos de sistema de alcantarillado sanitario nuevos, pero se construyeron 25, lo que incidió directamente en el número de conexiones domiciliarias.
- (v) Hogares cuyas aguas residuales son tratadas. Este indicador no estaba previsto inicialmente, fue incluido por recomendación de la División de Agua y Saneamiento del BID, lográndose 9,900 hogares.

Todas las conexiones logradas, se refieren a conexiones intradomiciliarias conectados a los sistemas de agua y saneamiento construidos y/o mejorados en el marco del programa. Las fuentes sobre el número de conexiones son: el informe final del Programa del FPS, el informe final “Evaluación final del programa agua para pequeñas comunidades” de la consultora Centro de Estudios y Proyectos S.R.L. y el Informe Final de la consultoría “Continuidad al DESCOM, al Fortalecimiento Institucional para la Gestión de las Entidades Prestadoras de Servicios de Agua y Saneamiento (EPSA) y los Gobiernos Municipales Beneficiarios del Programa APPC” de Consulting Engineers Salzgitte GmbH

Estrategia de País: la Estrategia de País BID con Bolivia (2011- 2015) establece, entre otros, al sector de Agua y Saneamiento como prioritario. Asimismo indica “3.17 Al final de la vigencia de la presente estrategia se espera tener un impacto social y ambiental positivo, con incrementos significativos en la cobertura de los servicios de agua y saneamiento (incluidos los servicios atinentes a residuos sólidos), y contribuir a la disminución de la polución de las calles por efecto del vertido de aguas residuales de enfermedades de origen hídrico, y en el manejo adecuado en las ciudades de las aguas provenientes de lluvias extremas. Se espera mejorar los niveles de eficiencia en los prestadores de servicio de acceso a agua potable”. El programa contribuyó con este objetivo con lo siguiente:

- (i) Se incrementó el acceso de los servicios de agua potable de 8.850 familias y se mejoró este servicio para otras 8.236 familias
- (ii) Se incrementó el acceso de los servicios de alcantarillado sanitario de 7.711 familias y se mejoró este servicio para otras 2.567 familias
- (iii) Se construyeron/mejoraron 28 plantas de tratamiento de aguas residuales que tratarán las aguas servidas de 9.900 familias.
- (iv) Se fortaleció a 44 Entidades Prestadoras de Servicios de Agua y Saneamiento (EPSA) para la mejora de su capacidad de prestación de servicios de agua potable y alcantarillado sanitario, orientados a la sostenibilidad.

b. Externalidades

La población de Santiago de Andamarca logró, antes de la entrega de obras, el 131% de conexiones intra-domiciliarias de agua potable y 102% de conexiones intra-domiciliarias de alcantarillado sanitario, respecto de las conexiones planificadas, por lo que se constituyeron en la comunidad líder de su municipio, generándose una autoestima muy elevada. Sus autoridades y el personal de la EPSA, fueron invitados a participar en talleres de otras poblaciones de su municipio para presentar su experiencia como un proyecto exitoso. El proyecto inicial abarcaba los manzanos más densificados de Santiago de Andamarca, la movilización social generada por el DESCOM-FI generó la demanda adicional de conexiones, por lo que el proyecto tuvo que ampliarse con recursos adicionales del Gobierno Autónomo Municipal, lo que generó mayor número de conexiones de agua y alcantarillado sanitario.

El incremento de las recaudaciones del Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH) permitió a los Gobiernos Autónomos Municipales disponer de más recursos financieros, lo que permitió incrementar en US\$1,302,434 los aporte de contraparte para la ejecución de los proyectos del Programa, esto coadyuvó a que se financie mayor número de proyectos y consecuentemente superar las metas programadas de los indicadores claves de los efectos directos.

c. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)				
Componentes (Productos)		Indicadores Claves del Producto		
1. Componente 2: Proyectos de Agua Potable y Saneamiento Básico		<u>Productos Planeados al Término del Proyecto</u>		<u>Fin de Proyecto Término de Proyecto</u>
1.1	Proyectos de agua construidos hasta el final del programa	1.1E	15 (2010)	1.1 18 (may/2014)
1.2	Proyectos de agua ampliados hasta el final del programa (Incluye mejoramiento)	1.2E	9 (2010)	1.2 16 (may/2014)
1.3	Proyectos de saneamiento construidos hasta el final del programa	1.3E	21 (2010)	1.3 25 (may/2014)
1.4	Proyectos de saneamiento mejorados hasta el final del programa	1.4E	2 (2010)	1.4 3 (may/2014)
Costo total Componente 2: US\$20,837,661				
Contrapartida: US\$ 4,440,474				
BID: US\$16,397,187				
Desembolso BID %: 100%				
Clasificación:		MS		

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales.

Inicialmente se planificó construir y/o mejorar 47 proyectos de agua y/o saneamiento, sin embargo se ejecutaron 62 proyectos, 15 proyectos adicionales debido a lo siguiente:

El incremento del presupuesto de este componente de US\$14,285,000 a US\$20,837,661, correspondiente a 46%. Este incremento fue posible porque se aumentaron los aportes financieros de los Gobiernos Autónomos Municipales beneficiarios de US\$2,400,000 a US\$4,440,474, y porque una parte de los remanentes de los otros componentes del programa (US\$4,512,187) se asignaron a este componente.

El programa es de obras múltiples, consecuentemente la cartera fue conformándose durante su ejecución en función de la demanda de proyectos.

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

[N/A]

2. Componente 3: Desarrollo Comunitario		<u>Productos Planeados al Término del Proyecto</u>		<u>Fin de Proyecto Término de Proyecto</u>
2.1	Empresas prestadoras de servicios de agua y alcantarillado EPSAS con estado financiero	2.1 E	34 (2010)	2.1 41 (may/2014)
Costo total Componente 3: US\$1,888,058				
Contrapartida: US\$ 361,960				
BID: US\$1,526,098				
Desembolso BID %: 100%				
Clasificación:		MS		

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales.

Inicialmente se planificó lograr 34 EPSA con estados financieros, sin embargo se lograron 41 EPSA con estado financiero, debido a que se incrementó el número de proyectos ejecutados en el marco del Programa.

La disminución del presupuesto de este componente de US\$5,000,000 a US\$1,888,058 correspondiente a 62.23%. Este decremento no afectó el alcance del desarrollo comunitario tanto para las 34 EPSA programadas inicialmente como para las 10 EPSA adicionales (44 en total) de las cuales 41 EPSA lograron tener estados financieros durante la ejecución del Programa, 3 EPSA no lograron el indicador por razones no imputables a los consultores DESCOM (1 EPSA municipal por problemas Municipales, y 2 por la aprobación/aplicación tardía de la tarifa).

El mercado reguló los precios de las consultorías de Desarrollo Comunitario, sin que se disminuya el alcance de las mismas. Los presupuestos referenciales que se calcularon para cada una de las consultorías no correspondían a un porcentaje de las inversiones, sino al cálculo de los días efectivos de consultoría, los materiales/insumos necesarios, movilizaciones, etc.

Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente) (si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. [N/A]			
3. Componente Institucional 3.1 Módulo en el Sistema informático de administración de proyectos implementado Costo total Componente 4: US\$997,940 Contrapartida: US\$ 0 BID: US\$997,940 Desembolso BID %: 100% Clasificación: <i>MS</i>	4: Fortalecimiento	<u>Productos Planeados al Término del Proyecto</u> 3.1E 1 (2010)	<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u> 3.1 1 (may/2014)
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales . Se incrementó los costos de este componente de US\$340 ,000 a US\$997.940, correspondientes a 194% debido a las recomendaciones del Banco al Organismo Ejecutor de: (i) La contratación de la Consultoría "Continuidad al DESCOM, al Fortalecimiento Institucional para la Gestión de las Entidades Prestadoras de Servicios de Agua y Saneamiento (EPSA) y los Gobiernos Municipales Beneficiarios del Programa APPC", lo que contribuyó al logro de los resultados del Programa; y (ii) el reforzamiento del Organismo Ejecutor a través de la contratación de un equipo técnico adicional para una gestión para resultados, complementario a la estructura organizacional de la Unidad Ejecutora. En el nivel central se contrató: un Coordinador del Programa, Especialista Social, Especialista en Medio Ambiente, Especialista en Adquisiciones y Especialista en Planificación y Control. Para las oficinas departamentales se contrataron: Especialistas en Agua y Saneamiento y en Desarrollo Comunitario y eventualmente Abogados. Este equipo trabajó coordinadamente enfocados en los resultados del Programa.			
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. [N/A]			
Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):			
[X] Muy Satisfactorio (MS) [] Satisfactorio (S) [] Poco Satisfactorio (I) [] Muy Insatisfactorio (MI)			

d. Costos del Proyecto

	Costo Total del Proyecto - Planeado (US\$24.500.000)			Costo Total del Proyecto - Actual (US\$25.567.400)			% Diferencia
Descripción	Costo total del proyecto planeado			Costo total del proyecto actual			Diferencia
	Banco	Local	Total	BANCO	LOCAL	TOTAL	
ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA	2,675,000	-	2,675,000	1,843,742	-	1,843,742	-31%
Administración de la inversión	2,100,000		2,100,000	1,137,619		1,137,619	-46%
Monitoreo y Evaluación	250,000		250,000	642,682		642,682	157%
Auditoría Operacional y Financiera	325,000		325,000	63,441		63,441	-80%
PROYECTOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO	11,885,000	2,400,000	14,285,000	16,397,187	4,440,474	20,837,661	46%
Proyectos de Agua Potable y Saneamiento	11,885,000	2,400,000	14,285,000	16,397,187	4,440,474	20,837,661	46%
DESARROLLO COMUNITARIO	4,000,000	1,000,000	5,000,000	1,526,098	361,960	1,888,058	-62%
Desarrollo Comunitario	4,000,000	1,000,000	5,000,000	1,526,098	361,960	1,888,058	-62%
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	340,000	-	340,000	997,940	-	997,940	194%
Fortalecimiento institucional Municipal y Otros	100,000		100,000	636,007		636,007	536%
Fortalecimiento Institucional FPS	240,000		240,000	361,933		361,933	51%
COSTOS FINANCIEROS	2,100,000	100,000	2,200,000	-	-	-	-100%
Intereses	2,100,000		2,100,000	-		-	-100%
Comisión de Crédito		100,000	100,000			-	-100%
TOTAL	21,000,000	3,500,000	24,500,000	20,764,966	4,802,434	25,567,400	104%

Explique brevemente diferencias.

- a) **Administración del programa.** Los costos de este componente fueron menores en 31% respecto a lo planificado, por las diferencias en los subcomponentes, que se detalla a continuación.
- (i) Administración de la inversión, 46% menos de lo programado, porque el Organismo Ejecutor tiene restringido por las autoridades de gobierno emplear costos Administrativos superiores a 5% sobre las inversiones (Proyectos de agua potable y saneamiento + Desarrollo Comunitario).
 - (ii) Monitoreo y Evaluación, 157% más de lo programado, debido a que el FPS, a solicitud del Banco, realizó con más intensidad las actividades de monitoreo de campo, enfocado al logro de los resultados del programa.
 - (iii) Auditoría Operacional y Financiera, Los costos de mercado fueron menores a los planificados.
- b) **Proyectos de agua potable y saneamiento.** Se incrementaron los costos de este componente en 46% debido al incremento de los aportes locales (Gobiernos Autónomos Municipales beneficiarios) de US\$2,400,000 a US\$4,440,474, además porque una parte de los remanentes de los otros componentes (US\$4.512.187), incrementó el presupuesto de este componente, lo que permitió incrementar la cartera inicial de 47 a 62 proyectos
- c) **Desarrollo Comunitario.** Se ha disminuido en 62% el presupuesto de este componente respecto a lo planificado, por la regulación del mercado de los Consultores DESCOM, sin que se disminuya el alcance del desarrollo comunitario ejecutados para cada proyecto.
- d) **Fortalecimiento Institucional.** Se incrementó los costos de este componente de US\$340 ,000 a US\$997.940, correspondientes a 194% debido a las recomendaciones del Banco al Organismo Ejecutor de:
- (i) La contratación de la Consultoría "Continuidad al DESCOM, al Fortalecimiento Institucional para la Gestión de las Entidades Prestadoras de Servicios de Agua y Saneamiento (EPSA) y los Gobiernos Municipales Beneficiarios del Programa APPC", lo que contribuyó al logro de los resultados del Programa.
 - (ii) El reforzamiento del Organismo Ejecutor a través de la contratación de un equipo técnico adicional para una gestión para resultados, complementario a la estructura organizacional de la Unidad Ejecutora. En el nivel central se contrató: un Coordinador del Programa, Especialista Social, Especialista en Medio Ambiente, Especialista en Adquisiciones y Especialista en Planificación y Control. Para las oficinas departamentales se contrataron: Especialistas en Agua y Saneamiento y en Desarrollo Comunitario y eventualmente Abogados. Este equipo trabajó coordinadamente enfocados en los resultados del Programa.
- e) **Costos financieros.** Toda vez que el Gobierno Central de Bolivia cubrió los costos financieros del Contrato de Préstamo con cargo a sus recursos. Los costos financieros se asignaron a la ejecución de los proyectos de agua y saneamiento.

IV. Implementación del Proyecto

a. Análisis de los factores críticos

Factor crítico positivo (1): la flexibilidad y capacidad de adaptación del Organismo Ejecutor. El FPS es una institución que participa en la implementación de las estrategias del Gobierno de Bolivia para incrementar la inversión pública productiva y social a través de diversos proyectos que generan bienes y servicios; su gestión está organizada para el logro de productos (construcción de: sistemas de agua, saneamiento, micro riego, escuelas, puestos de salud, etc.) para lo cual cuenta con amplia experiencia y eficiencia. Su Sistema de Administración de Proyectos (SAP) está organizado secuencialmente en etapas (evaluación, revisión y aprobación, adquisiciones, ejecución, entrega de bienes-servicios y cierre). A solicitud del Banco, esta línea productiva fue complementada, a través de la contratación de personal adicional, lo que permitió conformar un equipo responsable de proyecto en el nivel central del FPS como en las oficinas departamentales con mayor número de proyectos, con dependencia funcional de la estructura propia del FPS, lo que permitió sinergias en la gestión de los proyectos y pasar de una gestión para productos a una gestión para resultados.

Factor crítico positivo (2): El hilo conductor de todas las actividades del Banco en su relacionamiento con el FPS, ha sido el enfoque para el logro de los resultados del Programa, lo que indujo al equipo del FPS a orientar su trabajo y generar un alto nivel de coordinación en el logro de los resultados; (i) alto porcentaje de conexiones intra-domiciliarias de agua potable y alcantarillado sanitario conectadas a los sistemas de agua y alcantarillado sanitario construidos/mejorados por el programa; (ii) las familias beneficiarias construyeron/mejoraron sus instalaciones domiciliarias de agua y saneamiento; (iii) las EPSA mejoraron su capacidad de gestión; y (iv) los ingresos operativos de las EPSA lograron cubrir los costos operativos.

Factor crítico positivo (3): La jerarquización del Desarrollo Comunitario (DESCOM-FI) respecto a la ejecución física de obras. Los equipos del FPS (en el nivel central y departamental) intervinieron en los proyectos con la misma jerarquía y conjuntamente, lo que permitió complementarse y generar sinergias para el logro de los resultados del Programa, dejando de lado el hecho de que las obras civiles tienen mayor jerarquía que el DESCOM-FI, con intervenciones prácticamente paralelas.

Factor crítico negativo (1): Alcaldes Municipales poco comprometidos con los proyectos. Los alcaldes de Huari y San Miguel de Velasco no apoyaron eficazmente la ejecución de sus proyectos, lo que incidió negativamente en el DESCOM-FI: (i) conformación tardía de las EPSA; (ii) aprobación tardía de las tarifas por servicios de agua potable y/o saneamiento; (iii) desaprobación del DESCOM-FI ante la población en San Miguel de Velasco; y (iv) indiferencia a las actividades del DESCOM FI en Huari. Lo que incidía negativamente en el logro de los resultados del programa. Ante esta situación, conjuntamente el FPS y el BID realizaron actividades de monitoreo de campo intensivamente, lo que permitió revertir esta situación.

b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

Los siguientes riesgos fueron evaluados como altos (nivel de severidad 3): (i) los usuarios no asumen plenamente la obligación de una tarifa acorde a las necesidades de operación y mantenimiento de los sistemas implementados; (ii) rotación de representación de los miembros de las EPSA pone en riesgo la transmisión de capacidades de gestión y administración de estas unidades; y (iii) bajo índice de conexión a las redes de alcantarillado.

Como una medida de mitigación el FPS contrató la consultoría “Continuidad al fortalecimiento para la gestión de las EPSA” cuyo objetivo fue dar continuidad y/o reforzar la intervención del DESCOM-FI para que: las familias realicen el buen uso del servicio y cumplan el pago de tarifas de agua potable y alcantarillado, la EPSA gestiona adecuadamente los servicios a su cargo, los gobiernos municipales

asuman su rol de coadyuvar con los proyectos y con el cumplimiento de los indicadores del programa, y alcanzar las metas y resultados, cuyos resultados relacionados con los riesgos indicados al finalizar su intervención¹ fueron: (i) pago de tarifas, el 82% (tamaño de la muestra) de las EPSA la mora es menor a 30% infiriéndose que los usuarios pagan por los servicios de agua y/o alcantarillado sanitario. Las restantes EPSA (18%) a la finalización de la consultoría, no se conocía los datos porque los sistemas de tarifas aún no estaban implementadas, pero con estructuras tarifarias aprobadas y con compromiso de cumplimiento de la comunidad; (ii) rotación de miembros de las EPSA, al inicio de la intervención en el 59% de las comunidades no se tenía consolidado el control social y la participación de la comunidad en la gestión de las EPSA, al final de la consultoría se consolidó el control social en el 100 % de las EPSA, a través de comités específicos, asamblea de usuarios y de organizaciones territoriales de base. Lo que disminuye el riesgo de la transmisión de capacidades de gestión y administración a los nuevos personeros de las EPSA; (iii) conexión a las redes de alcantarillado, al finalizar la consultoría se logró que el 57% de las EPSA alcancen el 100% de cobertura (con conexiones intra-domiciliarias de alcantarillado sanitario funcionando); el 27% de las EPSA con cobertura entre 85% y 100%; y el 16% de las EPSA con cobertura menor al 85%.

Inicialmente la contratación de obras, supervisión, y DESCOM-FI, según lo previsto, lo realizaban las municipalidades. Estos procesos demandaban tiempos largos, generándose riesgos fiduciarios, por lo que el FPS solicitó la No Objeción al Banco para que sea el FPS quien realice las contrataciones. En octubre de 2012, el Banco otorgó la No Objeción, con lo que se eliminó este riesgo.

Con relación a los resultados, los equipos del FPS responsables del programa, orientaron sus actividades al logro de los resultados, con actividades intensivas de seguimiento y monitoreo, lo que permitió superar ampliamente 5 de 6 los indicadores del programa.

La gestión del FPS con las municipalidades permitió que éstas incrementen su aporte financiero de US\$3.5 a US\$4.8 millones y la optimización del presupuesto del programa, sin disminuir el alcance de sus componentes, permitió incrementar la cartera de proyectos de 47 inicialmente programados a 62 proyectos ejecutados.

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

c. Desempeño del Banco

El Banco tuvo un desempeño muy satisfactorio en la fase de la implementación del programa. Se realizaron importantes aportes para asistir en la gestión del programa con el propósito de lograr el máximo de resultado en los indicadores comprometidos.

Como parte del equipo de seguimiento del banco, se contó con la participación del ing. Vladimir Seborga que realizó visitas a los proyectos de agua y saneamiento dándole un carácter más institucional a estas visitas juntamente con el equipo de oficina central, de esta forma se tenía un conocimiento más preciso de las dificultades que tenían los proyectos en las zonas de trabajo y buscando soluciones si los problemas eran de orden de gobernabilidad donde se tenían fuerte influencias por parte de los gobiernos municipales o gobernanza si los problemas eran de interrelación de los actores directos de la ejecución. En cuanto a los problemas de índole técnico se trabajó como un equipo asesor ya que la competencia directa era de los fiscales y supervisión de los proyectos.

Por otro lado El Banco organizó eventos de capacitación de metodologías de gestión de proyectos orientado a los resultados (PM4R), estos conocimientos adquiridos fueron aplicados a la organización de

¹ Ver Anexo 5: Informe Final-Tomo I – Consultoría CES

la cartera (PMR) así también promovió capacitación en el manejo de software de gestión de proyectos como el Project.

El Banco promovió la utilización de recursos en el componente de Fortalecimiento Institucional a los Gobiernos Municipales y EPSA´s a través de la contratación de una firma para el refuerzo de las capacidades de gestión y administración de las EPSA´s, este apoyo impulso los resultados obtenidos en la fase de ex post de construcción y trabajo de forma simultánea con los otros operadores del DESCOM FI; de esta forma que se logra incrementar los resultados de las conexiones intradomiciliarias.

Finalmente dentro de este componente de gasto y asignando recursos adicionales se desarrollaron dos talleres grandes (Oruro y Santa Cruz) que aglutino a las EPSA´s de acuerdo a criterios de región y tipo de Planta de Tratamiento de Aguas Residuales para capacitar y/o mejorar las capacidades de operación y mantenimiento de las plantas de tratamiento. Como complemento a esta actividad el Banco aprobó como una de las últimas actividades autorizadas la adquisición de equipos como Moto Bombas de Lodos para facilitar las tareas de mantenimiento de las redes de alcantarillado y operación de las PTAR´s.

El Banco mostró predisposición y apertura a las modificaciones de la estructura de financiamiento como ajuste a la programación inicial de financiamiento, ajuste a la cartera original y el seguimiento continuo que realizó, permitió de manera conjunta con el Ejecutor del Programa, realinear y reencaminar el programa para una óptima conclusión.

Por otro lado, en el fortalecimiento y refuerzo de los equipo operadores en las oficinas que se pudo implementar al programa en los componentes de Obras y DESCOM-FI, el Banco estuvo abierto a responder a los requerimientos del ejecutor y prestó asistencia técnica al ejecutor con la capacitación de cursos de gestión de proyectos orientados a los resultados.

Por último, y con el fin de coadyuvar a la ejecución del programa, el Banco contrató a un consultor que realizó un seguimiento concurrente a la ejecución y viabilizó soluciones a los diferentes inconvenientes con los que se tropezó durante este proceso optimizando de esta manera los tiempos de para la ejecución y facilitando al Banco el procesamiento de la información del programa.

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

V. Sostenibilidad

a. Análisis de Factores Críticos

Factor crítico (1): Gestión de los servicios y tarifas. La adecuada gestión de los servicios de agua y saneamiento es un factor que incide directamente con la disponibilidad a pagar de parte de los usuarios. El módulo 4 Operación y Mantenimiento del DESCOM-FI que se implementó en cada proyecto durante un año post-inversión, entre otros fue para fortalecer a la EPSA en la operación, mantenimiento, gestión eficiente de los servicios y rendición de cuentas. Sin embargo, la rotación de personal en las EPSA hace que las capacidades adquiridas y prácticas se pierdan, principalmente en aquellas cuyos modelos de Gestión son Empresas Públicas Municipales y Comités de Agua Potable y Saneamiento, consecuentemente podría bajar la calidad de los servicios y por este motivo las recaudaciones por servicios no cubran los gastos operativos haciendo insostenible los servicios.

Factor crítico (2): Institucionalidad y gobernanza de las EPSA. Si bien el DESCOM-FI se orientó al Fortalecimiento Institucional de las EPSA para que la gerencia adecuada de los servicios, trabaje con eficiencia y transparencia, así como la promoción de la comunidad para participar y ejercer control social a las EPSA, la institucionalidad y la gobernanza no están garantizadas en todas las EPSA, ya que algunos casos sus autoridades no cumplen a cabalidad sus estatutos y reglamentos internos, restando el empoderamiento de la comunidad que se logró a través del DESCOM-FI.

Ambos factores críticos están fuera de control del Organismo Ejecutor y del Banco y son problemas estructurales que corresponden al desarrollo del Sector de Agua y Saneamiento del nivel central, departamental y local. Para apoyar el desarrollo sectorial el Banco ha financiado la primera operación del “Programa de Reformas de los Sectores de Agua, Saneamiento y de Recursos Hídricos en Bolivia” en 2012. Una segunda operación está en preparación y se prevé ejecutar en 2014. El objetivo de ambas es contribuir al incremento de la cobertura y a la mejora de los servicios de agua potable y saneamiento (APyS) en Bolivia, mediante el desarrollo de un marco institucional y de política para la gestión de estos servicios, comprende acciones orientadas a: (i) fortalecer la planificación sectorial; (ii) fortalecer el desarrollo organizacional e institucional de las entidades sectoriales; (iii) apoyar la efectiva aplicación de la política financiera; y (iv) desarrollar instrumentos de monitoreo y evaluación.

Para mitigar los factores críticos indicados se ha realizado las siguientes acciones:

- a) Refuerzo de la estructura organizacional relacionada directamente con la ejecución del proyecto, a través de la contratación de personal técnico adicional para conformar un equipo de proyecto, bajo la estructura organizacional del FPS, cuyo hilo conductor fue lograr los resultados del programa, permitió inducir el enfoque de sostenibilidad a las contrapartes municipales, EPSA, comunidad beneficiaria, Supervisores de Obra/DESCOM-FI y ejecutores Obra/DESCOM-FI.
- b) Se ha contratado la consultoría “Continuidad al fortalecimiento para la gestión de las EPSA” para fortalecer la gestión de las EPSA, a las comunidades beneficiarias, y a los gobiernos municipales, que entre otros, sus objetivos específicos fueron: (i) las EPSA gestionan adecuadamente los servicios a su cargo, manejan con eficiencia y transparencia los recursos que recauda y realizan con eficacia las tareas de operación y mantenimiento de los sistemas; (ii) las mujeres y hombres de las comunidades realizan el buen uso del servicio y a la vez cumplen el compromiso asumido de pagar una tarifa por los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario, para que el servicio sea sostenible en el largo plazo.

b. Riesgos Potenciales

Riesgo potencial: insuficiencia financiera de la EPSA para cubrir los costos operativos con los ingresos operativos, por la resistencia e interés político de los Alcaldes Municipales, cuya competencia entre otras, es aprobar las tasas de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario, lo que repercute directamente en la sostenibilidad de los resultados. Este es un problema estructural del Sector, relacionado directamente con el regulador (AAPS) y será superado a través del desarrollo sectorial a través del paulatino ejercicio de las competencias concurrentes de los gobiernos sub-nacionales referidas a los servicios de agua y saneamiento, la desconcentración de las instituciones sectoriales (VAPSB, AAPS, SENASBA) el fortalecimiento institucional de las unidades organizacionales de saneamiento básico de las gobernaciones departamentales y gobiernos municipales.

c. Capacidad Institucional

El FPS es una institución del Gobierno de Bolivia que coadyuva al incremento de la inversión pública a través de diversas intervenciones en el ciclo de proyectos, que generan bienes y servicios, mismos que son transferidos a sus beneficiarios, finalizando su responsabilidad sobre los proyectos. Consecuentemente el FPS no tiene el mandato de sostener los resultados del proyecto.

Las instancias responsables de mantener los resultados de cada proyecto del programa, son sus EPSA, que fueron fortalecidas, para ello, a través del DESCOM-FI.

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

VI. Evaluación y Seguimiento

a. Información sobre Resultados

El Reglamento Operativo del Programa (ROP) incluye los lineamientos básicos del DESCOM-FI y su apéndice N°3 “Instrumento de aplicación del DESCOM-FI para el Programa de Agua y Saneamiento” (Guía DESCOM-FI) que establece: procesos, instrumentos, actividades, mecanismos para la implementación del DESCOM-FI; incluye matrices operativas para cada fase de la intervención con resultados a lograr, actividades, actores, indicadores de cumplimiento, medios de verificación e instrumentos de apoyo. Entre los “Entregables” del DESCOM-FI se encuentra el relevamiento de la línea de base de inicio y línea de base de salida, que se realiza al inicio de la ejecución del proyecto y en la fase post-proyecto al cabo de un año de operación de los sistemas de agua y/o saneamiento, respectivamente. Los informes periódicos de avance e informes finales de los Consultores DESCOM-FI, incluyen reportes progresivos de los resultados logrados. La supervisión de la ejecución del DESCOM-FI se realizó a través de Consultores Externos y la Fiscalización por los Técnico Municipales y por los Consultores de Seguimiento y Monitoreo de las oficinas departamentales del FPS quienes realizan el análisis de los datos en la medición y el seguimiento de los resultados del proyecto. La información de los proyectos fue centralizada en las oficinas departamentales y de estas en la oficina central del FPS. Ver Anexo 2. Reglamento Operativo del Programa y Anexo 3. Instrumento de aplicación del DESCOM-FI para el Programa de Agua y Saneamiento.

En 2013 se contrató a la firma consultora Consulting Engineers Salzgitter GmbH (CES) para la “Continuidad al DESCOM -FI para la gestión de las EPSA y los gobiernos municipales beneficiarios del programa APPC” cuyo objetivo específico, entre otros, fue coadyuvar con el cumplimiento de los indicadores del Programa APPC-1927 relacionados con el DESCOM-FI y alcanzar las metas y resultados del proyecto, en el marco de los indicadores del Programa. Su informe final incluye el reporte de los resultados del Programa. El trabajo y la información de CES fueron supervisados por los Consultores de Seguimiento y Monitoreo Departamentales y por la Especialista Social de la Oficina Nacional del FPS. Ver Anexo 5. Informe Final - Consultora CES. La Consultora coadyuvó a lograr los siguientes resultados:

- Control/fortalecimiento del Gobiernos Autónomos Municipales (GAM) a las EPSA. Los GAM asumen corresponsabilidad respecto a los servicios de agua y saneamiento. El 82% de las municipalidades designaron un responsable para aplicar los mecanismos de coordinación y control de las EPSA de su jurisdicción.
- Reforzada la capacidad de la EPSA para brindar servicios sostenibles. EPSA con: (i) 100% cuentan con personería Jurídica o Estatutos Aprobados, (ii) el 100% de Registro de la Entidad Reguladora, (iii) procedimientos administrativo-financieros, comercial, operación técnica y planificación, adecuados y en implementación, (iv) 95% con Planes Operativos Anuales aprobados y en ejecución, (v) 91 % de las EPSA realizaron rendiciones de cuentas la población que sirven, (vi) 93% aplican software especializado para la administración financiera, o utilizan planillas Excel en su administración financiera (vii) con tarifas sostenibles aprobadas y en aplicación. En el 89% de las EPSA se implementan tarifas que cubren los costos operativos, en el restante 9% a la finalización de la consultoría no se inició la prestación de servicios porque los sistemas no estaban concluidos, pero cuentan con tarifas aprobadas, (viii) con estados financieros equilibrados, el 82% de las EPSA cubren sus costos operativos con los ingresos operativos, en el resto de las EPSA no se pudo calcular la relación porque los servicios recién entraron o entrarán en funcionamiento, y (ix) el 84% de las EPSA efectuó control de calidad del agua.
- Sistemas de agua y saneamiento en funcionamiento (infraestructura), con planes de operación y mantenimiento y en implementación. 95% de las EPSA cuentan con planes de operación y mantenimiento y las aplican.

- Población empoderada: (i) dispone y hace uso de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario. Al finalizar la consultoría se logró el 57% de EPSA con 100% de cobertura de agua potable y alcantarillado sanitario (con conexiones intra-domiciliarias funcionando); 27% de EPSA con coberturas entre 85% y 100%; y 16% de EPSA con coberturas menores a 85%. (ii) realiza el pago de las tarifas en los plazos establecidos, al finalizar la consultoría en el 82% de las EPSA la mora fue menor a 30%, en el resto de las EPSA, las mismas son nuevas por lo que no se tiene el dato, pero cuentan con tarifas aprobadas y el compromiso de cumplir con los pagos, (iii) el 85% de la población beneficiaria participó en actividades de educación sanitaria orientada al buen uso del agua

Se concluye que el refuerzo del DESCOM-FI a través de la consultoría indicada fue oportuna y adecuada, coadyuvó con el logro de los resultados del Programa.

La Firma Consultora Centro de Estudios y proyectos S.R.L. realizó la Evaluación de Medio Término y Evaluación Final del Programa, en el tercer trimestre de 2013 y en el segundo trimestre de 2014 respectivamente, cuyos informes contienen la evaluación de la matriz de resultados del programa a junio de 2013, y a junio de 2014 respectivamente. Ver Anexo 6. Informe Final de Evaluación de Medio Término del Programa Agua Para Pequeñas Comunidades, y Anexo 7. Informe Final - Evaluación Final del Programa Agua Para Pequeñas Comunidades.

b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

Seguimiento Futuro. No está previsto realizar seguimiento a los efectos directos y futuros impactos potenciales del programa.

Evaluación Ex-Post. No está previsto realizar evaluación ex-post. No se ha previsto en el presupuesto del programa recursos para este fin. Sin embargo destacamos lo siguiente:

Existe una relación directa en ambas direcciones entre la disponibilidad a pagar por los servicios y la calidad de éstos, e inciden directamente en la sostenibilidad de los mismos.

- (i) El proceso de pre-aprobación de tarifas adecuadas que garantice la sostenibilidad de los servicios demanda muchas actividades, en una primera instancia con las autoridades municipales y posteriormente con los usuarios. En los proyectos nuevos este proceso es más expedito, la población está muy entusiasmada por recibir los servicios de agua potable que en algunos casos incluye saneamiento, genera amplitud en el análisis y aprobación de tarifas. En proyectos de ampliación y/o mejoramiento o proyectos nuevos de saneamiento en poblaciones que ya cuentan con servicio de agua potable, existe una resistencia para actualizar las tarifas tanto por los usuarios como por las autoridades que no quieren perder popularidad. Los procesos para la aprobación de tarifas se realizaron durante la implementación de la inversión con intensivo apoyo del DESCOM. Concluida la intervención del proyecto es menos probable que la EPSA tenga el apoyo de las autoridades para actualizar las tarifas, lo que va en decremento de la operación adecuada de los sistemas y la calidad del servicio.
- (ii) La alta rotación de personal en las EPSA disminuye las capacidades para gestionar adecuadamente los servicios que fueron adquiridos a través del Fortalecimiento Institucional en la fase de ejecución del proyecto. Las poblaciones pequeñas tienen la práctica de renovar sus autoridades anualmente, esta costumbre se extendió a las EPSA que adoptaron por la constitución de un Comité de Agua Potable y Saneamiento. Las EPSA con sistema de gestión municipal tienen alta rotación de personal que se genera cada cuatro años, cuando se cambian las autoridades municipales electas. Esto disminuye las capacidades de administración, gestión comercial, operación-mantenimiento, rendición de cuentas de las EPSA, conlleva la desmejora de la calidad de los servicios y mayor resistencia a la actualización de las tarifas.

El riesgo de la insuficiencia financiera de la EPSA para cubrir los costos operativos con los ingresos operativos, es un problema estructural del Sector relacionado directamente con el regulador de los servicios (AAPS) y las capacidades de las instancias sub-nacionales: gobernaciones departamentales y municipales. Podría ser controlado a través del desarrollo sectorial, el fortalecimiento institucional y la desconcentración de roles sectoriales de las instituciones descentralizadas (AAPS, SENASBA, VAAPS) en favor del paulatino ejercicio de las competencias concurrentes de los gobiernos sub-nacionales

VII. Lecciones Aprendidas

a) Diseño del Programa

- La implementación de los proyectos (obras de infraestructura, desarrollo comunitario y fortalecimiento institucional) bajo la responsabilidad de un sólo Organismo Ejecutor, ha generado importantes experiencias prácticas en los actores directamente responsables de su ejecución (constructores, supervisores, ejecutores DESCOM-FI, fiscales y especialistas técnicos y sociales del FPS, incluso administradores de contrato) de coordinación continua, optimización de los recursos logísticos para la implementación de los proyectos, disminución de procesos burocráticos, generándose sinergias para el logro de resultados. Lo que es conveniente aplicar a proyectos similares en el sector, evitando dividir la responsabilidad de los proyectos en dos organismos ejecutores (uno para obras de infraestructura y otra para DESCOM-FI).
- El enfoque del Programa con inversiones destinadas a tangibles (obras) e intangibles (capacidades humanas e institucionales) y multi-actor, han sido factores clave para lograr una mayor efectividad en la ejecución de obras y la gobernabilidad local del proyecto. La intervención paralela y coordinada del DESCOM-FI con la ejecución de obras, ha facilitado la construcción de la infraestructura porque se ha constituido en el principal canal de comunicación y coordinación entre los distintos actores: comunidad organizada, autoridades y técnicos municipales, Supervisores y Fiscales de Obras, personal del FPS y familias beneficiarias; lo que ha permitido la prevención de conflictos o la solución de los mismos, como por ejemplo: (i) la ubicación de las plantas de tratamiento de aguas residuales de las poblaciones de Santiago de Andamarca y Sicaya, (ii) la determinación consensuada con cada familia beneficiaria sobre el lugar donde se emplazaron las acometidas de alcantarillado sanitario, lo que permitió programar la ejecución de estas obras de manera adecuada, (iii) ha mitigado los conflictos socio-ambientales que se generan por las excavaciones de zanjas en las calles, la buena ejecución de las reposiciones de pavimentos, etc. En cuanto a la gobernabilidad, la implementación del desarrollo comunitario ha permitido generar espacios de intercomunicación entre las autoridades municipales y las familias beneficiarias, además permitió conocer las percepciones de las familias sobre el proyecto y los posibles problemas, esto fue un insumo importante para generar una gobernabilidad para la ejecución de los proyectos. La ejecución paralela, complementaria y armónica de obras y DESCOM-FI ha contribuido a la apropiación del proyecto por parte de la población y el ejercicio de fiscalización y control social. Esto ha contribuido a que las obras se concluyan y estén funcionando sin cambios significativos. El involucramiento organizado y planificado de la población en la ejecución de la obra ha permitido acompañar, alertar y generar reacciones oportunas de los tomadores de decisiones (supervisor, fiscal, GAM) para corregir problemas y agilizar decisiones, que de otra manera se hubieran resuelto por canales burocráticos y políticos. El involucramiento social consolida las estructuras organizativas sociales y refuerza la articulación y diálogo de éstas con actores públicos y privados (GAM, FPS, contratistas y consultores) en temas operativos desde una óptica diferente a la del clientelismo y el paternalismo, contribuyendo de esta manera a la gobernabilidad local del saneamiento básico.
- La implementación de los proyectos con un enfoque sistémico ha generado importantes experiencias prácticas en los actores directamente responsables de su ejecución (constructores, supervisores, ejecutores DESCOM-FI, fiscales y especialistas técnicos y sociales del FPS, incluso administradores de contrato) a saber: (i) todas las actividades han sido enfocadas al logro de los resultados del proyecto, (ii) la intervención sincrónica y coordinada de construcción de obras, el

desarrollo comunitario y el fortalecimiento institucional a las EPSA y los gobiernos municipales, han generado sinergias para el logro de los productos y resultados de los proyectos, (iii) ha permitido realizar seguimiento y monitoreo integral: construcción de infraestructura, DESCOM y fortalecimiento institucional, (iv) igual jerarquía del DESCOM-FI y la construcción de obras; que deben ser recogidas y sistematizadas para mejorar los mecanismos de ejecución ya desarrollados y permitir la transmisión de conocimientos hacia el sector de agua y saneamiento.

b) Organismo Ejecutor

- El FPS es una entidad ejecutora pública para la ejecución de proyectos, diseñada para lograr productos a través de una línea de producción. Para lograr los resultados del programa fue imprescindible su fortalecimiento a través de la contratación de personal técnico clave adicional, para reforzar su estructura organizacional y la constitución de un equipo que permita la gestión de los proyectos orientados al logro de los resultados del programa. El equipo, orientado a estos fines, tuvo una alta intercomunicación, coordinación y complementación interna. Asimismo, permitió inducir el enfoque de sostenibilidad a las contrapartes municipales, EPSA, comunidad beneficiaria, Supervisores de Obra/DESCOM-FI y ejecutores Obra/DESCOM-FI, a través de una intervención sincrónica y coordinada de ejecución de obras, desarrollo comunitario y fortalecimiento institucional de las EPSA y las municipalidades. El FPS mostró una alta capacidad de adaptación y flexibilidad para pasar de una gestión (y estructura organizacional) diseñada para productos a través de una línea de producción, a una gestión para resultados con una interacción de los distintos actores.

Un enfoque programático de inversión sectorial, como el APPC, adecuadamente diseñado, instrumentado y con mecanismos de apoyo y seguimiento, motiva cambios institucionales en el ejecutor. A inicios del Programa, el FPS encaró un proceso de cambio motivado por la necesidad de producción de intangibles (capacidades humanas e institucionales) mediante la sensibilización a sus mandos superiores y medios sobre los alcances y necesidad de cambios institucionales que motiva la implementación del APPC. Esto dio lugar al desarrollarlo de un proceso interno con los objetivos de: “Garantizar la institucionalización del DESCOM para hacer operativa la política de intangibles en los proyectos que desarrolla el FPS” y “Lograr que los proyectos ejecutados por el FPS, incorporen la aplicación del DESCOM como política de generación de intangibles”. Como resultado, el FPS ha incorporado ajustes a su manual operativo de obras, ha adecuado el SAP para incorporar actividades DESCOM-FI, ha realizado estudios de costeo del DESCOM-FI, ha generado instrumentos de trabajo de DESCOM-FI, ha conformado equipos de trabajo multidisciplinarios y desarrollado eventos de intercambio interno de experiencias. El programa ha impactado positivamente en el FPS, institución que ha demostrado la capacidad de asumir el reto, iniciando un proceso de ajustes en su estructura institucional y operativa que ha permitido la integración e institucionalización del DESCOM-FI de manera articulada a la obra. Los resultados obtenidos en el APPC han dado lugar a que programas de inversión en educación y salud del FPS adopten similar filosofía de trabajo en la implementación de los proyectos. El objetivo final de los proyectos y de estos cambios incorporados en el FPS, ha dado lugar a la conformación de equipos de trabajo multidisciplinarios, con el propósito de atender de manera conjunta la problemática de ejecución de obras, la falta de institucionalidad de los operadores y el ejercicio práctico de participación y control de la población. Este ejercicio ha permitido la integración de percepciones y visiones de distintos profesionales para orientar la intervención hacia objetivos de desarrollo. Al mismo tiempo, ha generado un cambio importante en el enfoque de trabajo de cada uno de los profesionales y en su visión sobre la promoción de impactos de desarrollo a partir de los proyectos. Todo esto ha generado mejores proyectos y su gestión orientada al logro de resultados.

c) Sector

- Los criterios de selección de proyectos deben ser compatibles entre su viabilidad técnica, económica, social y ambiental, con las prioridades políticas de universalización del acceso a los servicios de agua y saneamiento

d) Sostenibilidad

- Durante la ejecución del programa, como resultado de las distintas actividades de monitoreo conjunto BID – ejecutor, se identificó la necesidad de reforzar el desarrollo comunitario, por lo que se decidió contratar una consultoría de continuidad al DESCOM, al FI para la gestión de las EPSA y GAM beneficiarios del APPC 1927/BL-BO, cuyo objetivo fue Fortalecer la gestión de las EPSA, el fortalecimiento institucional de los GAM y reforzar el desarrollo comunitario del Programa, para garantizar la sostenibilidad de los servicios de agua y saneamiento de los proyectos que se encuentran en la etapa de ejecución, post inversión y concluidos, para alcanzar las metas de los indicadores del Programa. Esta consultoría ha permitido establecer que el enfoque del Programa y las herramientas desarrolladas antes de la intervención (Reglamento Operativo, Instrumento de aplicación del DESCOM-FI, Guía de Supervisión y Fortalecimiento Institucional) orientaron la ejecución del Programa, además de sentar las bases de sostenibilidad de los proyectos.. Se destaca la importancia de vigilar permanentemente las actividades que tienen mayor impacto en el logro de resultados, para su refuerzo oportuno si es necesario.

e) Comunidad beneficiaria

- En comunidades rurales las tarifas implementadas responden más a procesos de consenso con la población que a los cálculos económicos de suficiencia financiera, a partir de lo cual la comunidad analiza estrategias de sostenibilidad, la tarifa financiera que pagan las familias beneficiarias están destinadas para cubrir los insumos que no dispone la comunidad (energía eléctrica, herramientas de plomería, accesorios, etc.) y que completa con trabajos comunales de mantenimiento de los sistemas por ejemplo: la limpieza de los tanques de agua y de las obras de toma, la protección de las tuberías de aducción y otros cuyo principal insumo es la mano de obra no calificada. En estos casos, es conveniente que los ejecutores DESCOM-FI detecten tempranamente esta situación y orienten el trabajo para que la tarifa sea abordada por la comunidad adecuadamente con un equilibrio entre las dos formas de pagar los servicios, que permita razonablemente la sostenibilidad de los servicios, además de realizar la capacitación adecuada para las prácticas de mantenimiento identificadas que estarán a cargo de la comunidad. Esta modalidad de pago por los servicios se ha establecido en los proyectos del Programa de las comunidades de: Sococoni, Coromata Baja, Pairumani, Huaricana, Jatun Ayllu Amarete, Sicaya, Chipiriri, Lauca, Sajama, Avaroa, Amachuma, Sevaruyo, Santuario de Quillacas, Turco, Orinoca, Pampa Mogachi, Andamarca, Cala Cala, Tinguipaya, Santa Lucia y Soledad; cuya característica principal es que son comunidades pequeñas organizadas en torno a sus autoridades comunales, elegidas por turno anual, siendo la asamblea comunal la instancia de toma de decisiones.

f) Características para que un Organismo Ejecutor sea eficiente

Para programas de opciones múltiples cuya cartera de proyectos se completa durante su ejecución y se prevé un número considerable de proyectos distribuidos en todo el país, que fue el caso del programa BO-L1013, el Organismo Ejecutor (FPS) contribuyó sustancialmente al éxito del programa, por sus características que se destaca a continuación:

Carácter jurídico. Institución creada para incrementar la inversión pública a través de la ejecución de proyectos, sin fines de lucro, con autonomía administrativa técnica y social, cuya normativa está centralizada y sus operaciones desconcentradas a nivel departamental. La gestión para la ejecución de proyectos sólo depende de la institución, los procesos internos están bajo su control. No es el caso de las Unidades Coordinadoras de Proyectos (UCP) que se crean temporalmente para la ejecución de proyectos específicos en las estructuras organizacionales de instituciones cuyo mandato no es la ejecución de proyectos, muchos procesos clave (jurídicos, financieros por ejemplo) dependen de las autoridades de la institución mayor, que además de atender sus actividades propias, deben atender las del proyecto.

Operaciones desconcentradas a nivel departamental. El FPS cuenta con oficinas en todos los departamentos de Bolivia con los siguientes atributos: (i) los técnicos departamentales conocen su territorio, a sus autoridades y técnicos municipales, (ii) tienen capacidad técnica y operativa para ejecutar proyectos, (iii) cuentan con apoyo logístico para llegar rápidamente a los sitios de los proyectos, (iv) es responsable de la evaluación ex ante de proyectos, la aprobación de proyectos, la licitación y contratación de bienes y servicios de los proyectos, la administración de contratos, seguimiento/monitoreo/fiscalización, a la ejecución y cierre técnico/legal de los proyectos.

Normativa y servicios generales centralizados. La sede apoya la gestión de las oficinas departamentales a través de: (i) la generación de procesos y procedimientos generales y específicos (si es necesario) para la ejecución de proyectos; (ii) las inscripciones y modificaciones presupuestarias de los proyectos en el Presupuesto General del Estado; (iii) la información y documentación actualizadas de los compromisos con el financiador (convenios de financiamiento, reglamentos operativos, etc.); (iv) servicios financieros para pagos a los proveedores de bienes y servicios de los proyectos.

Costos de gestión del Programa. El FPS no tiene un presupuesto fijo para su funcionamiento, sus gastos operativos son esencialmente gastos operativos y de administración para la inversión y están calculados como un porcentaje del monto de la inversión. Son percibidos siguiendo un mecanismo con base en metas/hitos concluidos (preinversión 10%, evaluación y contratación 40%, ejecución 40% y cierre del proyectos 10%). Esta condición obliga al Organismo Ejecutor a monitorear su eficiencia.

Software. Disponen del “Sistema de Administración de Programas” que les permite la gestión de todo el ciclo de ejecución del proyecto: registro, evaluación, aprobación, licitación, contratación ejecución, recepción provisional definitiva y cierre. Además de la gestión administrativa/financiera. El sistema genera información oportuna en línea sobre la situación de los proyectos y permite la toma de decisiones operativas y gerenciales.

Experiencia, procesos y procedimientos formalizados. El FPS es una institución creada el año 2000, con base en instituciones precedentes con funciones similares. Tiene formalizados sus procesos y procedimientos como sus manuales operativos, lo que permite reducir el “tiempo de aprendizaje” para el inicio de nuevos programas.

Es evidente la capacidad del FPS para ejecutar proyectos de inversión para los distintos sectores, sin embargo su responsabilidad termina con el logro de productos. Para el BID fue un reto promover la gestión para resultados, más allá de reforzar al FPS para contratar personal adicional para este fin, fue muy importante la inducción que el BID realizó al FPS en todas sus actividades comunes (reuniones, actividades de monitoreo, inspecciones técnicas a los proyectos, etc.) a través de un hilo conductor: el logro de los indicadores de resultados del programa. Esto generó la necesidad de una coordinación efectiva y de trabajo en equipo, además de actividades de inspección de campo a proyectos más frecuentes conjuntas FPS-BID.