



BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Banco

Nombre del Proyecto: Programa de Rodovias do Rio Grande do Sul

Número de Proyecto: BR-0251

Préstamo(s): 998/OC-BR

Tabla de Contenido

Página

1. Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

1.2. Datos básicos

1.3. Resumen de calificaciones

1.4. Cronología del proyecto

1.5. Documentos de referencia

2. Memorando del Banco

2.0. Presentación del proyecto

2.0.1. El problema, el proyecto y su contexto

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

2.1.1. Productos (*outputs*) obtenidos

2.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto

2.2. Análisis de la implementación

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

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

2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

2.3. Análisis de sostenibilidad

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

2.5. Bases para la evaluación ex post

2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

5. Anexos

Anexo 1A – Fuente de Financiamiento

Anexo 1B – Calendario de Inversiones

Anexo 1C – Información Financiera y Estados Financieros Auditados

Nota:

Este documento presenta las secciones 1 y 2 del PCR, así como el anexo 1.

La sección 3 (Memorando del Organismo Ejecutor) se presenta en documento separado.

La sección 4 corresponderá a las Minutas del CRG

De la sección 5 (anexos), no se incluyen los anexos 2 y 3 por ser conexiones automáticas del sistema PCR.

En documentos separados se presentan el anexo 4 (Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto) y el anexo 5 (anexo documental opcional)

Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

El objetivo general del Programa es contribuir a la reducción de los costos de transporte en el Estado de Río Grande do Sul y otorgar mayores facilidades a la integración vial en el ámbito del MERCOSUR.

El objetivo específico es mejorar las condiciones de circulación en las carreteras bajo responsabilidad del Estado, independientemente de las condiciones climáticas, especialmente en las que sirven al transporte de la producción agrícola del Estado, asegurando una interconexión apropiada entre las regiones productivas con los ejes del sistema nacional intermodal de transporte del mercado interno y de exportación e importación.

1.2. Datos básicos del proyecto

Nombre del proyecto: Programa de Rodovias do Rio Grande do Sul

Número del proyecto: BR-0251

Número de Préstamo: 998/OC-BR

Nombre del Organismo Ejecutor: Departamento Autónomo de Estradas e Rodagem de Rio Grande do Sul (DAER/RS)

Monto de Préstamo Original: US\$ 150.000.000

Monto de Préstamo Actual: US\$ 150.000.000

Monto Cancelado del Préstamo:

Costo total del proyecto (BID) (Original): US\$ 300.000.000

Costo total del proyecto (BID) (Actual): US\$ 320.000.000

Autor del Memorando del Banco: Jorge O. García

Fecha del Taller de Inicio (Arranque):

Fecha de Evaluación de Medio Término:

Fecha del Taller de Terminación de Proyecto: 29/05/06 a 31/05/06.

Memorando del Banco

2.0. PRESENTACION DEL PROYECTO

2.0.1. Análisis de indicadores de producto. Incluya la información que considere relevante sobre: a) el problema o problemas que originaron la formulación del proyecto, b) la racionalidad del proyecto (de qué manera el proyecto se propuso contribuir a la solución o control del problema), c) su objetivo de desarrollo y sus componentes, d) su ejecución, e) el contexto en que el proyecto fue preparado, ejecutado y evaluado.

→ El proyecto, que corresponde a un Programa de Obras Múltiples, contemplaba la ejecución de aproximadamente unos 800 Km de obras de pavimentación de tramos existentes de carreteras estatales que conectarán con otros tramos ya pavimentados de caminos federales o estatales, conformando así dos corredores bien definidos que permitan la interconexión fluida con Argentina y Uruguay y el acceso al puerto de Río Grande. Asimismo incluía algunas acciones destinadas a fortalecer institucional y técnicamente la gestión del organismo ejecutor y que contribuyan además al logro de los objetivos del proyecto y su sustentabilidad.

La ejecución del proyecto se vió demorada por desinteligencias de gerenciamiento entre el organismo a su cargo y el Banco. Asimismo, la experiencia recogida durante el período de ejecución del Programa demostró que en la mayoría de los proyectos fue necesario realizar ajustes durante la ejecución de las obras. Se constataron también incumplimientos de los plazos contractuales, que perjudicaron el avance del programa.

Por otra parte el contexto económico internacional en el que el proyecto fué preparado, difirió fundamentalmente de aquel correspondiente al momento en que se contrataron la totalidad de las obras. Al momento de las últimas contrataciones, los montos comprometidos eran inferiores a los disponibles, razón por la cual se contrataron más km que los 800 inicialmente previstos (950 km.). No obstante, las demoras generadas por los inconvenientes de gestión señalados y la posterior devaluación de la moneda del préstamo, hizo que los montos previstos no fueran suficientes, lo que sumado a los problemas presupuestarios del Estado provocaron la paralización de ciertas obras y su posterior retiro del Programa. Todos estos inconvenientes disminuyeron las metas físicas del Programa en alrededor de 85/90 km., aunque se verán alcanzadas en un futuro próximo, cuando el ejecutor finalice las obras faltantes.

2.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

2.1.1. Productos (outputs) obtenidos. Descripción de los productos del proyecto por componente y análisis de factores que afectaron su ejecución

2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto. Registre los indicadores de los productos obtenidos en cada componente usando los mismos indicadores de producto (outputs) que aparecen en el ISDP / PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del ISDP / PPMR). Compare los indicadores en las columnas Logrado y Planeado. Si existe una diferencia significativa entre ellos, describa brevemente los factores responsables de la diferencia

| COMPONENTE 1 – Indicadores de producto | |
|--|---|
| PLANEADO | LOGRADO |
| (copie aquí los indicadores de producto del ISDP - PPMR) - Al final del Programa serán pavimentados unos 800 km de tramos de carreteras estatales que estén conectados con otros tramos ya mejorados de carreteras federales o estatales. | (usando los mismos indicadores, ingrese aquí lo logrado en este componente) - Al final del Programa se pavimentaron unos 710 km de carreteras estatales. |

| | |
|---|--|
| | |
| Factores responsables de la diferencia (si es aplicable): ➔ El Programa se vió afectado por deficiencias de capacidad institucional del Ejecutor (atrasos en disponer de los proyectos de ingeniería, atrasos en la obtención de Licencias Ambientales, demoras en los Procesos Licitatorios (muchos con presentación de recursos)), falta de capacidad técnica y financiera de algunas empresas, cambios en las exigencias ambientales para la ejecución de cinco obras y desinteligencias de gerenciamiento que, junto a problemas presupuestarios del ejecutor, obligaron a una paralización de casi todas las obras durante alrededor de un año. Ello, sumado a la devaluación de la moneda del Programa, generó el retiro de algunas obras, que serán ejecutadas en un plazo mucho mayor al previsto, con fondos del Estado. Debido a este hecho las metas físicas al final del plazo de desembolsos, que tuvo una prórroga de cuatro años se vieron disminuidas en los 85/90 km. señalados | |

| COMPONENTE 2 – Indicadores de producto | |
|---|---|
| PLANEADO | LOGRADO |
| (copie aquí los indicadores de producto del ISDP / PPMR) - Dentro del componente de Fortalecimiento Institucional, se previeron acciones destinadas a fortalecer institucional y técnicamente la gestión del organismo ejecutor, que contribuyeran a asegurar el logro de los objetivos del Programa. A tal efecto se incluyó un componente que prevé el refuerzo de la Unidad de Medio Ambiente del DAER/RS, así como de la FEPAM (Fundación Estadual de Protección Ambiental) y del DEFAP (Departamento Estadual de Florestas y Areas Protegidas), la creación de un Centro de Investigaciones Viales, fortalecimiento de la Seguridad Vial y la implantación del Sistema de Planificación Vial. | (usando los mismos indicadores, ingrese aquí lo logrado en este componente) - Las acciones previstas se lograron en su totalidad. El Centro de Investigaciones Viales se constituyó en una pieza fundamental para el fortalecimiento técnico del DAER/RS. El Sistema de Planificación Vial, en uso por el DAER, se constituyó en una herramienta fundamental para priorizar las intervenciones viales del Organo. |
| Factores responsables de la diferencia (si es aplicable): ➔ No obstante haberse logrado los objetivos previstos, se debe admitir cierto retraso en el logro de los mismos. Los motivos de dicho retraso, son semejantes a los ya citados en el componete anterior. | |

2.1.1.2. Identificación de los productos logrados. Teniendo en cuenta los indicadores de producto en los diferentes componentes del proyecto, describa sintéticamente los productos clave (*key outputs*) obtenidos por este proyecto

- 1 Pavimentación de unos 710 km de tramos de carreteras estatales que están conectados con otros tramos ya mejorados de carreteras federales o estatales, a fin de configurar dos corredores, comunicando uno de ellos a los principales centros de producción con el puerto de Rio Grande y el otro con los países vecinos.
- 2 DAER fortalecido a través del refuerzo de la Unidad de Medio Ambiente del Ejecutor, la creación de un Centro de Investigaciones Viales, fortalecimiento de la Seguridad Vial y la implantación de un Sistema de Planificación Vial.

2.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto. Descripción de los logros del proyecto en relación con su Objetivo de Desarrollo (OD o propósito en el marco lógico del proyecto)

2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (*outcome*). Registre los indicadores del logro del Objetivo de Desarrollo (*outcome*) usando los mismos indicadores de efecto (*outcome*) del

ISDP/PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del ISDP / PPMR). Compare los indicadores de los efectos Logrados y Planeados. Si existe una diferencia significativa entre ellos, explique brevemente los factores responsables de la diferencia.

| OBJETIVO DE DESARROLLO Indicadores de Efecto (Propósito) | | | | |
|---|---------------------------------------|-------|---|---------------|
| PLANEADO | | | LOGRADO | |
| (copie aquí los indicadores de propósito del ISDP / PPMR) - Costos de operación de vehículos reducidos (con respecto a los que tenían antes del programa), en las rutas que conforman el proyecto, a los siguientes valores (expresados en centavos de dólar por vehículo y por Km, en moneda constante de 1996) : | | | (usando los mismos indicadores, ingrese aquí los efectos logrados) - Se detecta una reducción de los costos de operación, inferida por aplicación del modelo de simulación a cambios en parámetros físicos de los tramos, de la magnitud prevista para cada tipo de vehículos. | |
| | 1996 | 2001 | Observado 2006 | |
| Cat. 1 (autos) | 19,00 | 15,00 | Cat. 1 (autos) | 15,00 |
| Cat. 2 (ómnibus) | 76,00 | 58,00 | Cat. 2 (ómnibus) | 57,00 |
| Cat. 3 (camiones) | 81,00 | 58,00 | Cat. 3 (camiones) | 58,00 |
| Factores responsables de la diferencia (si es aplicable): → La disminución en el costo del transporte, aunque sea una estimación válida metodológicamente, debe relativizarse, en la medida que deriva directamente del índice de rugosidad, que es el valor verificable. Consecuentemente, la relación entre los efectos verificables (disminución de costo por Km de vehículos) no está asociada aún al beneficio económico de la magnitud que se espera, que solo se tendrá cuando se completen las obras faltantes. Debe tenerse en cuenta que el tránsito en los tramos analizados tuvo aumentos significativos, aunque se estima que será aún bastante mayor, cuando sean completados los corredores planificados. A continuación se incluye un cuadro con los datos de tránsito relevados en los trechos de la muestra del Proyecto, por el Departamento de Programação Rodoviária del Ejecutor, los cuales demuestran el crecimiento mencionado. | | | | |
| VDM | | | | |
| RS | TRECHO | ANO | | CRESCIMENTO % |
| 122 | Ipê - Samuel | 2000 | 1055 | 87.8 |
| | | 2005 | 1981 | |
| 470 | Carlos Barbosa - São Pedro da Serra | 2000 | 814 | 100.0 |
| | | 2005 | 1628 | |
| 324 | Passo Fundo - Ronda Alta (*) | 2000 | 621 | 358.0 |
| | | 2005 | 2850 | |
| 168 | BR/392 - São Paulo das Missões (**) | 2000 | 921 | - |
| | | 2005 | 823 | |
| 342 | Cataípe - Independência | 2000 | 965 | 34.4 |
| | | 2005 | 1297 | |
| 522 | Jóia - Augusto Pestana | 2000 | 537 | 34.4 |
| | | 2005 | 722 | |
| 377 | Manoel Viana - São Francisco de Assis | 2000 | 669 | 34.3 |
| | | 2005 | 899 | |
| 377 | Alegrete - Manoel Viana | 2000 | 874 | 34.2 |
| | | 2005 | 1174 | |
| 471 | Encruzilhada do Sul - Boa Esperança | 2000 | 1214 | 34.5 |
| | | 2005 | 1632 | |

Nota: (*) El trecho presentó un incremento significativo, debido a que la ruta pasó a ser usada como forma de evitar el peaje instalado en la Rodovia Federal BR/386. (**) El trecho tuvo su trazado alterado, reduciéndose su extensión de 23.8 Km a 14.1 Km, por lo que no es posible comparar datos.

Aunque se lograron avances importantes en las áreas de seguridad vial, transporte de sustancias peligrosas y fortalecimiento institucional, no es posible aún cuantificar los efectos del Programa.

2.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (*outcomes*) e impactos iniciales. Considerando los productos (*outputs*) logrados por el proyecto, en la medida de lo posible, identifique los efectos (*outcomes*) intermedios y los impactos iniciales logrados hasta el momento

→ Los efectos intermedios e impactos iniciales que se identifican son:

El incremento del transporte carretero en los corredores formados por los trechos del Programa, debido a la interconexión con otros trechos que los mismos han generado y la disminución de los costos de operación de los vehículos.

Asimismo la mejora de actividades de gestión e investigación logradas en el organismo ejecutor, así como la disminución del número de accidentes.

2.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (*outcomes*) e impactos. Considerando los productos (*outputs*) que fueron obtenidos, identifique los futuros efectos e impactos que se espera obtener y describa de qué manera los productos contribuyen al logro de esos efectos e impactos

→ El proyecto colaborará de manera importante a la preservación del patrimonio vial del Estado, con los consiguientes ahorros futuros en menores costos de mantenimiento y al aumento del tráfico de vehículos, por la sostenibilidad de los costos de operación.

El efecto del Programa en cuanto al desarrollo económico y social del Estado, no se puede medir de forma inmediata y requerirá de un período de tiempo que excede al de su ejecución; así como de factores sociales, económicos y políticos que trascienden al mismo. No obstante, creemos que los supuestos se mantendrán, con un aumento de la competitividad y consecuentemente del comercio internacional y también de una mayor integración regional, lo que a su vez debería generar una mayor inversión del sector privado.

Por otra parte, el Programa generó mejoras de comunicación para alrededor de 31 municipios, por lo que es evidente que generará mejoras en la actividad socio-económica de los mismos, así como en el sector salud y educación.

2.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos). Enumere las condiciones favorables que deben darse para lograr el propósito del proyecto y explique por qué son necesarias

→ Los supuestos en cuanto al cumplimiento de los objetivos de desarrollo se resumen en:

Mantenimiento de las condiciones macroeconómicas actuales del país y la mejora del nivel de exportaciones y del comercio regional para el Estado, así como un mejoramiento de las condiciones de integración con los países vecinos.

Por otra parte, como consecuencia de la mejora de la infraestructura, que aumenta la competitividad de los productos generados en la zona y facilita el acceso al puerto de Rio Grande, se espera la radicación de emprendimientos industriales y una mayor actividad agrícola.

La mejora de la seguridad vial y de gestión del órgano ejecutor.

No obstante, como ya dijéramos anteriormente, la demora en la finalización de ciertas obras retiradas del Programa, que serán ejecutadas con fondos del Estado, también generarán un retardo en el logro pleno de los objetivos del Proyecto.

Un dato que ayuda a los logros esperados, es la complementación de la inversión pública con inversión privada,

a través de la gestión de trechos ya concesionados y contratos de Rehabilitación y Mantenimiento (CREMA). En un futuro próximo se espera que prospere la implementación legal, para que se den las llamadas iniciativas Público-Privadas (PPP).

Como consecuencia de las actividades de fortalecimiento llevadas a cabo, es importante señalar que se han desarrollado actividades de capacitación del personal del Ejecutor en lo que se refiere a Medio Ambiente, Planificación Vial, Investigaciones en Temas Técnicos en el Centro de Pesquisas y Seguridad Vial.

2.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). ¿Se observaron inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/ urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

→ No es posible analizar equidad con la información disponible. Se podría prever en Programas futuros de este tipo, un análisis del efecto sobre la población. Sobre todo si la disminución de costos de transporte se traslada a usuarios de menor nivel económico o si por el contrario la instalación, a veces, de peajes, incide negativamente para estos usuarios. No obstante, los beneficios derivados de las mejoras en cuanto al transporte público y de mercaderías, necesariamente deberían mejorar las condiciones de la población en general. Como aspecto relevante para el grueso de la población, se debería citar el asegurar las condiciones de circulación, independientemente de las condiciones climáticas.

En cuanto a los productores rurales, el acceso a los beneficios podría ser de inequidad, ya que el mejoramiento de la red vial impulsa, en general, grandes inversiones en agricultura; debido a que las rutas mejoradas permiten fácil acceso a los grandes centros de consumo o facilidades para la exportación. Ello no produce grandes impactos directos en las poblaciones locales, ya que implican alta automatización tecnológica y no requieren mano de obra intensiva.

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

→ No se han detectado efectos negativos ni en la población, ni en el medio ambiente.

2.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (En construcción). Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro, o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario, o bien a los indicadores de la actual Estrategia de País del Banco. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace

→ El proyecto contribuye a las metas de competitividad de las economías, ya que se orientó a superar limitaciones de infraestructura, abaratando con ello los costos de transporte y mejorando la eficiencia en la prestación del servicio.

También contribuye a la mejora de las condiciones socio económicas y consecuentemente a la disminución de la pobreza.

Por otra parte facilita la integración regional, dentro de la estrategia de crecimiento exportador y de mayor vinculación con los países del MERCOSUR.

Además, al apoyar, aunque mínimamente, la modernización de la gestión del DAER/RS, el programa se inscribe en la línea de mejorar la eficiencia y eficacia del Estado,

2.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (En construcción). ¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

→ Hubo cambios macroeconómicos a nivel internacional, que repercutieron directamente en el logro de las

metas físicas previstas. Inicialmente la devaluación del real favoreció el logro de dichas metas, pero la falta de capacidad institucional del Ejecutor, falta de recursos de contrapartida, atrasos en algunas obras por falta de capacidad técnica y financiera de las empresas y desinteligencias de gestión entre el Banco y el Ejecutor, generaron demoras importantes en la ejecución del Programa. Ello, sumado a una posterior fuerte revalorización del real frente al dólar, que fue la moneda del financiamiento, hizo que el costo de las obras cotizadas en la moneda local, sufriera un gran incremento al medirlo en la moneda del financiamiento. Esto, a su vez, generó la necesidad de un mayor aporte local, en momentos en que la situación financiera del Estado no era la adecuada para ello. La consecuencia fue la paralización de casi todas las obras y el retiro de una parte de ellas del Programa.

2.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Si el proyecto incluyó ex ante un cálculo de la tasa de retorno esperada, ¿cuál fue la tasa de retorno esperada y cuál es la tasa de retorno real?

→ En la tabla siguiente se comparan las tasas de retorno y los VPN esperados y observados, para los tramos que integran la muestra de rutas del proyecto:

| RUTA | TIR previsto % | TIR observado % | VPN previsto US\$ millones | VPN observado US\$ millones | Sensibilidad TIR Costos +25 % |
|--|-------------------|--------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| 122. Ipe-Samuel | 32,9 | 48,4 | 23,9 | 27,3 | 39,9 |
| 470. C. Barbosa-S. Pedro da Serra | 18,4 | 30,0 | 5,5 | 9,7 | 24,7 |
| 324. Passo Fundo-Ronda Alta | 22,7 | 83,1 | 6,4 | 13,8 | 69,4 |
| 168. R.González-S. Paulo das Missões (*) | 23,8 | 18,05 | 7,3 | 3,15 | 14,35 |
| 342 Catupe-Independencia | 20,9 | 19,4 | 6,8 | 5,0 | 15,2 |
| 522. Joia-Augusto Pestana | 22,2 | 25,0 | 5,5 | 5,7 | 20,1 |
| 377. M.Viana-S.Franc. de Assis (**) | 21,1 | | 9,5 | | |
| 377. Alegrete-Manoel Viana | 23,2 | 66,1 | 12,8 | 19,3 | 54,9 |
| 471. Enc. Do Sul-Boa Esperanza | 32,2 | 25,9 | 11,1 | 7,9 | 21,2 |

(*). Tramo con extensión reducida.

(**). Por concluir

La columna sensibilidad TIR contiene el valor obtenido al someter el análisis ex ante a las condiciones más exigentes. Los VPN fueron calculados utilizando una tasa de descuento del 12 %.

Debe tenerse en cuenta que en todos los casos, el análisis consiste en reemplazar para el período de ejecución los valores previstos por los observados y modificando los criterios de proyección para completar el período.

(1) Extraído de Estudio: "Avaliação Econômica ex post para os Trechos do Programa PPR/RS".(Anexo al Memorando del Ejecutor).

2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica. Si el proyecto incluyó ex ante otras estimaciones de evaluación económica (costo-efectividad, costo-eficiencia y costo-beneficio), ¿cuál fue el indicador esperado y cuál es el indicador real?

→ No aplica.

2.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD). Teniendo en cuenta los análisis realizados en las secciones 2.1.1. y 2.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☐ Muy Efectivo ☒ Efectivo ☐ Poco Efectivo ☐ Inefectivo

(Explique su calificación)

➔ Se trató de una operación simple y pertinente en cuanto a los objetivos perseguidos, respondiendo a dar solución a un problema real, con una solución consistente técnicamente. El programa alcanzó todos los productos relevantes planificados, aunque con demoras en el plazo de ejecución debido a los problemas citados con anterioridad. Se cuenta con información suficiente para estimar que el vínculo entre productos y efectos es elevado, por lo que se considera que se alcanzarán los objetivos de desarrollo previstos, relacionados con la reducción de los costos del transporte, mejoramiento de las condiciones de seguridad y aumento de la competitividad de los productos de su zona de influencia.

2.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación. En una escala de 1 a 4 establezca la calidad de los siguientes elementos necesarios para medir el desempeño del proyecto:

| | |
|--|---|
| 1. Análisis de problemas | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 2. Estrategia de intervención en respuesta al(los) problema(s) identificados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 3. Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 4. Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 5. Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 6. Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 7. Línea de base de efectos (<i>outcomes</i>) esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 8. Línea de base de productos (<i>outputs</i>) esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 9. Supuestos de productos a efectos | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 10. Definición de responsabilidades para la recolección de información | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 11. Plan para la implementación del proyecto | Baja ← <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 12. Plan de Adquisiciones | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |

2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño. Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño



-Entendemos que la elección de los trechos que conforman los dos corredores, son una parte fundamental para asegurar el éxito del Programa, ya que enlazan zonas productivas importantes del Estado con los países vecinos y con el puerto de exportación más importante de la región, siendo el volumen de tránsito de los mismos muy importante.

-La metodología de evaluación de resultados es adecuada, ya que el DAER cuenta con los sistemas que permiten obtener y procesar la información necesaria para las evaluaciones y dispone de instrumental y técnicos para tal tarea,

-No se evaluó suficientemente la capacidad del organismo ejecutor para controlar, tanto la calidad de la ejecución de las obras, como la de la supervisión de las mismas.

-No se evaluó suficientemente la posible dificultad del Estado para disponer adecuadamente de los fondos de contrapartida, aunque ello se debiera a aumento de los costos de las obras, provocado por una revaluación de la moneda local, que era muy difícil de prever.

-Se debió tratar de incorporar algún incentivo para implementar planes de mantenimiento por resultados, así como implementación de un programa de control de pesos, con eventuales adquisiciones de equipos.

-Se debió incluir un componente de Fortalecimiento Institucional más importante y para lo escasamente previsto, se debió incluir algún tipo de indicador.

2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto



Resultaron efectivas para la marcha del Programa, las frecuentes visitas al ejecutor, con reuniones que incluían además del personal de la Unidad Coordinadora y de la firma de apoyo a la misma, a las autoridades del Organismo y de todos los departamentos del mismo ligados al Programa. En ocasiones, sobre todo durante la etapa crítica en que se paralizó prácticamente el Programa por las razones apuntadas anteriormente, la participación se extendió a los Secretarios de Planeamiento, de Transportes y de Hacienda.

Entendemos que se deben incorporar, como exigencia, en los equipos de supervisión de obras, un especialista ambiental.

2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos



- Incluir la opinión de los beneficiarios en la evaluación, sería de gran utilidad para que la misma reflejara la percepción de los usuarios de los trechos ejecutados, pudiendo de esta forma obtenerse datos muy costosos de obtener de otra manera (se tendría así una idea mucho más real entre logros y expectativas de usuarios, comparación de la situación de las rutas respecto a las de otros estados o países vecinos, etc). La metodología debería contemplar encuestas, entrevistas con empresarios de transporte, informantes calificados, etc.

- Se debería incluir en el diseño la cadena de efectos esperados de cada actividad, fundamentalmente de aquellas que incluyen estudios específicos o implementación de educación de la población respecto a seguridad vial, transporte de sustancias peligrosas, etc, incluyéndose hitos (a través de cláusulas) a observar durante la ejecución del Programa.

- El propio proyecto debería incluir actividades que permitan fortalecer la medición del desempeño, ya que en general los ejecutores aducen de una falta de interés, al menos en este tipo de proyectos de infraestructura, para evaluar resultados.

- Se debe analizar detalladamente la experiencia del ejecutor en procesos de adquisiciones regidos por las políticas del Banco, a fin de prever plazos más realistas para los mismos, que son en general causa de gran parte de las demoras que se observan entre los plazos de ejecución reales y los previstos.

2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto. En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deben ser realizadas por el Organismo Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

| | |
|---|---------------------------------------|
| 1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información) | Baja ← [] [] [x] [] → Alta [] N/A |
| 2. Recolección de información de línea de base de efectos | Baja ← [] [] [x] [] → Alta [] N/A |
| 3. Recolección de información de línea de base de productos | Baja ← [] [] [] [x] → Alta [] N/A |
| 4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas | Baja ← [x] [] [] [] → Alta [] N/A |
| 5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados | Baja ← [] [] [] [x] → Alta [] N/A |
| 6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional | Baja ← [] [] [x] [] → Alta [] N/A |

2.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación. Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación



-El seguimiento de los aspectos básicos se realizó adecuadamente, la información se reportó al Banco en forma oportuna, incluyendo informes mensuales sobre el desarrollo de las tareas. Los sistemas de generación de información también fueron los adecuados.

- Durante el período de ejecución no se analizaron implicancias en el impacto. Se entiende que hubiera sido de utilidad (en la medida en que ello fuera posible), recalcular los indicadores económicos previstos en la muestra, según las condiciones que se observaban en esa oportunidad. Asimismo se debería implementar un sistema de recolección de efectos e impactos generados por las obras en la medida en que se van terminando, a fin de tener una idea adecuada de su contribución. No obstante hay que tener en cuenta que en proyectos de infraestructura, en general los efectos solamente se pueden visualizar al terminar todas las obras, excepto en los casos en que se puedan tener dichos efectos a medida que las obras se van terminando.

2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto



En un Programa simple como este, la información se tenía a través de los informes de avance, que en el presente caso eran elaborados mensualmente. Además se hacían visitas periódicas a la Unidad Ejecutora y a las obras. No obstante, ponemos de manifiesto que en ejecutores relativamente fuertes y en tanto los préstamos representen proporciones no tan interesantes del plan global de inversiones, se reduce la capacidad de incidencia del Banco en el desarrollo de las operaciones y en particular en la evaluación y análisis de su efectividad.

2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos



Hubiera sido importante prever un sistema informático de apoyo a la Unidad Coordinadora, que pudiera consolidar e integrar la información disponible a través de los sistemas de uso en el DAER.

2.2.2. Factores que afectaron la ejecución del proyecto (según ISDP/PPMR)

(Como información útil para contestar las preguntas de la sección 2.2.3. conviene revisar los factores que afectaron la ejecución del proyecto y que fueron registrados en el ISDP/PPMR).

2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

Factores críticos para la obtención de los productos (*outputs*)

2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué



El Programa tuvo a lo largo de su ejecución una serie de contratiempos (proyectos demorados, licitaciones conturbadas por procesos judiciales, problemas de licenciamiento ambiental y otros), que provocaron atrasos importantes y que dieron lugar a tres prórrogas del plazo contractual. En general la calidad de los proyectos no fue la adecuada para asegurar una correcta ejecución de las obras y ello originó problemas tanto de índole técnica como ambiental. Por otra parte, durante la segunda mitad del año 2002 y como consecuencia de que las obras ejecutadas hasta ese momento resultaron con costos menores a los previstos, se acordó con el ejecutor una ampliación de metas, incorporándose obras no previstas originalmente, con una longitud de 150 Km. Una serie de problemas que tuvieron su origen en modificaciones de obras no autorizadas por el Banco, llevaron a que la parte no ejecutada de las mismas quedara a cargo exclusivamente de la contrapartida local. No obstante, pasado unos 8 a 9 meses de haberse tomado esa decisión, el Banco dispuso unilateralmente la exclusión del Programa de dichas obras y exigió al ejecutor la devolución de los montos invertidos en las mismas. Ello causó una serie de trastornos, hasta llegarse a la paralización de las tareas por casi un año, ya que el ejecutor no podía, ni quería efectivizar la devolución de dichos fondos. Se llegó así a una situación crítica que llevó a una negociación final con el Estado, con participación de las autoridades de las Secretarías de Planeamiento, de Transportes y de Hacienda, además del Ejecutor. Durante ese lapso, a su vez se produjo una revalorización del real frente al dólar que implicaba un aumento del costo final del Programa en unos US\$ 60.000.000. Como esta diferencia debía estar a cargo del Estado, se acordó retirar algunas obras del Programa; las cuales pasaron a estar en su totalidad a cargo de la contrapartida local y cuya ejecución finalizará fuera de los plazos del Contrato de Préstamo. Ello hará que no se cumplan las metas físicas inicialmente previstas, dentro del plazo contractual. No obstante, se estima que una vez completadas estas obras, se alcanzarán largamente los efectos previstos e incluso podrán ser superados.

2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué



- Eficiencia del personal de la Unidad Ejecutora y de la firma de apoyo a la misma y su fluido relacionamiento con las autoridades del Organismo Ejecutor y del Estado.
- También es de destacar el apoyo del Banco para resolver la situación de crisis, ya citada, por la que atravesó el Programa. Para esto se realizó una negociación entre el Banco y el Ejecutor, que contribuyó a lograr que se consiguieran terminar las obras que quedaron incluidas en el Programa y seguir con las demás por fuera del mismo.
- Asimismo y debido a las dificultades presupuestarias del Estado frente al incremento de valores de las obras, la posterior aceptación de la disminución del ritmo de ejecución de las mismas, por parte de las empresas a su cargo.

Factores críticos para la obtención de los efectos (*outcomes*)

2.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (*outcomes*) del proyecto y analice por qué



En general ya fueron enunciados. Es importante también destacar, sobre todo para conseguir la implementación de un plan de transporte de cargas peligrosas, (que aunque no estaba contemplada en su totalidad entre los objetivos, se podría haber logrado), la complejidad institucional para lograr dicha implementación, ya que se involucran diversos actores con alto grado de interdependencia. Para el futuro, también es importante que se implemente un amplio esquema de control de pesos, a fin de minimizar la inversión en mantenimiento,

2.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron, en perspectiva, los principales factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto (*outcomes*) y analice por qué



Como ya mencionamos, los efectos del proyecto no se lograron en los tiempos previstos. No obstante entendemos que la situación macroeconómica local y la paulatina solución del déficit del Estado, sumado a la coyuntura internacional que parece favorecer las exportaciones de los productos de la zona de influencia del Programa, son los factores que aseguran el logro de dichos objetivos.

También se puede citar como efecto positivo para el logro de los objetivos, el haber utilizado adecuados criterios para la selección de las obras que integraron el Programa.

2.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

2.2.4.1. Análisis de gestión (medidas adoptadas). Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el análisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica



En el presente caso los factores críticos surgieron como consecuencia de factores externos e internos. Contratadas las obras previstas inicialmente, como consecuencia de excedentes de fondos se decidió ampliar las metas físicas. Luego, una serie de inconvenientes relativos a la ejecución, llevaron a que el Banco decidiera unilateralmente que no financiaría tres obras en las que se habrían producido modificaciones sin previo conocimiento del Banco. Ello generó una demora en la ejecución que sumado a la revalorización de la moneda local, hizo que los costos previstos en dólares fueran sustancialmente inferiores a los reales, debiendo el Estado aumentar su participación. Los problemas fueron resueltos mediante una negociación en el que participaron todas las autoridades involucradas por parte del Estado, que dieron al Programa la máxima prioridad y asignaron fondos suplementarios. Por su parte el Banco aceptó disminuir las metas físicas en los plazos acordados de terminación del Programa. Las obras que completan dichas metas serán terminadas fuera de dicho plazo con fondos del Estado.

Las acciones anteriores fueron complementadas con una flexibilización en las exigencias del *pari-passu*.

2.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para enfrentar los problemas que puedan surgir durante la implementación de futuros proyectos similares a este.



Entendemos que se deberían profundizar medidas alternativas para instrumentar soluciones tendientes a jerarquizar las inversiones en la red vial, reduciendo la dependencia de los recortes en el gasto público.

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

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

☐ Muy Satisfactorio (MS)

☒ Satisfactorio (S)

☐ Insatisfactorio (I)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

(Explique su calificación)



El programa terminará de acuerdo a lo planificado, si bien los productos esperados se lograrán fuera de plazo. Ello fue consecuencia de falta de capacidad institucional del Ejecutor, dificultades en algunos procesos licitatorios, falta de disponibilidad de recursos de contrapartida, falta de capacidad técnica y financiera de algunas empresas y algunas desinteligenias entre las partes, así como de factores externos, como fue la fuerte revalorización de la moneda local, en un contexto que hacía casi imposible una predicción de este tipo.

2.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

2.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto. Identifique las áreas institucionales / organizacionales fortalecidas o mejoradas por el proyecto, directa o indirectamente, e indique el nivel de su influencia (nacional, regional, local)

| Area Institucional / Organizacional | | | | Nivel | | |
|---|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| | Si | No | N/A | Nacional | Regional | Local |
| 1. Marco legal y regulatorio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Procedimientos, manuales, guías operacionales | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3. Capacidad | | | | | | |
| 3.1. Capacidad de la alta gerencia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.2. Capacidad de la mediana gerencia | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3.3. Capacidad de sistemas de información | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E) | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 3.5. Servicio al cliente | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Estructura funcional y organizacional | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Planación | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Presupuestación / gestión financiera | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 9. Personal / desarrollo de recursos humanos | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Adquisiciones | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el país



Se efectivizaron acciones tendientes a establecer regulaciones para el transporte de mercancías peligrosas, lo cual merece ser destacado.

También se debería citar la concientización por parte de los funcionarios del órgano ejecutor de dar mayor importancia a las medidas de mitigación y control de impactos ambientales en la ejecución de las obras.

2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el Organismo Ejecutor. Describa la situación antes-después del proyecto



Si bien no es efecto exclusivo del Programa, entendemos que el mismo ayudó en la implantación de medidas de gestión vial basada en resultados y niveles de servicio y en la valoración de la variable ambiental en el proceso de planificación y gestión de la ejecución de las obras.

2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

☐ Muy Relevante (MR)

☐ Relevante (R)

☒ Poco Relevante (PR)

☐ Irrelevante (I)

(Explique su calificación)



Como ya se dijo, no estaban contempladas en el proyecto actividades de Fortalecimiento Institucional importantes. No obstante creemos que el proyecto colaboró: i) en el aumento de la eficiencia por parte del órgano ejecutor en el proceso de planificación de las inversiones, de manera que las mismas obedezcan a criterios de ordenamiento por nivel de retorno económico y ii) mejoramiento de la gestión y seguimiento de ejecución de las obras.

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto. En consulta con las autoridades del Organismo Ejecutor, defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto



Los siguientes aspectos deberían mantenerse en el futuro para asegurar la sostenibilidad de sus efectos:

- Asegurar el financiamiento de la conservación de las obras que conforman los corredores del Programa (ya sea a través de recursos del presupuesto, de préstamos de organismos de crédito o del sector privado o asociación con el mismo). La falta de inversión en mantenimiento podría generar futuros requerimientos en rehabilitación que inhabilitarían los logros en competitividad que se obtengan.
- Mantener la capacidad de gestión de la unidad que estuvo vinculada al Programa, estableciendo mecanismos de obtención de indicadores basados en información objetiva
- Fortalecer el manejo de los aspectos ambientales en la planificación y ejecución de las obras, así como monitorear permanentemente los mismos.
- Enfátizar y profundizar los aspectos de seguridad vial, aportados por el programa.
- Asegurar la plena y continua utilización del Sistema de Planificación Vial.
- Asegurar fondos adecuados para el Centro de Pesquisas Rodoviárias, a través del complemento de la asignación presupuestaria con tareas para el sector privado.

2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad. En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 2.3.2.1.

Arreglos institucionales / organizacionales y recursos

Probabilidad

| | |
|---|---------------------------------------|
| 1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora | Baja ← [] [x] [] [] → Alta [] N/A |
| 2. Marco político, legal y regulatorio | Baja ← [] [] [x] [] → Alta [] N/A |
| 3. Preparativos y capacidad organizacional | Baja ← [] [x] [] [] → Alta [] N/A |
| 4. Coordinación inter-organizacional | Baja ← [] [x] [] [] → Alta [] N/A |
| 5. Disponibilidad de recursos financieros | Baja ← [] [x] [] [] → Alta [] N/A |
| 6. Personal idóneo | Baja ← [] [] [x] [] → Alta [] N/A |
| 7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física | Baja ← [] [] [x] [] → Alta [] N/A |
| 8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto | Baja ← [] [] [x] [] → Alta [] N/A |
| 9. Apoyo del gobierno nacional | Baja ← [] [] [x] [] → Alta [] N/A |

2.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad. Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 2.3.2.1 pueden no ser sostenibles, y explique por qué.



Los siguientes aspectos podrían ser de riesgo para la sostenibilidad del proyecto.

- Cambios de gobierno que generen modificaciones en la alta gerencia del DAER.
- Aparición de restricciones financieras de corto plazo, como consecuencia de situaciones de ajuste fiscal en el Estado.
- Falta de compromiso en algunos de los involucrados en la implementación de los marcos regulatorios relativos al transporte de sustancias peligrosas y acordar estrategias en el área de seguridad vial.
- Falta de adecuados planes de mantenimiento como consecuencia de deficiencias en la gestión del órgano.
- Implementar un adecuado Sistema de Control de Pesos en las rutas estatales.

2.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad. Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 2.3.2.1. pueden ser sostenibles, y explique por qué



La creciente participación del sector privado, mediante la concesión de rutas o a través de emprendimientos públicos-privados, así como la prioridad dada por el Órgano a la obtención de nuevos créditos de organismos financieros multilaterales (BID; BM, JBIC).

La buena performance económica del país, sobre todo en el sector industrial que podría incidir favorablemente en mayor exigencia por parte de los usuarios de un adecuado estado de las rutas.

2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas). Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica



Se considera importante la medida ya adoptada por el DAER en concesionar parte de la red vial, lo que libera recursos presupuestarios.

Asimismo, la intención de sus autoridades de continuar gestionando créditos de organismos multilaterales para hacer frente a sus necesidades de inversión para mejorar la competitividad, a través de disminución de los costos de transporte en la red estadual. Ello podría dar una mayor continuidad a las inversiones necesarias para afianzar dichas mejoras.

3.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas). A partir de su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas alternativas que recomienda tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos



- Es conveniente realizar acciones de difusión de la necesidad de contar con una red vial en adecuadas condiciones, para lograr mejoras económicas que tiendan a su vez a lograr un desarrollo sostenible.
- En áreas como mejoras ambientales y seguridad vial, es necesario realizar acciones de concientización de los usuarios, para lograr una creciente participación de los mismos.
- Ampliar los análisis de evaluación económica de los proyectos, teniendo en cuenta factores de índole social, a fin de permitir el desarrollo de regiones más rezagadas.
- Implementar acciones de Fortalecimiento Institucional progresivas, teniendo en cuenta las necesidades reales de los organismos ejecutores.

2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad. Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios identificados en 2.3.2.1.



- El órgano ejecutor debería planificar su plan de inversiones priorizando las mismas en función de posibles limitaciones financieras a mediano plazo, por un eventual ajuste fiscal en el Estado.
- Estudiar la viabilidad de formas alternativas de financiamiento, dando mayor participación al sector privado o tomando iniciativas para la creación de un fondo vial basado en asignación específica de impuestos.
- Implementar un plan de gestión integral de la red, basado en un relevamiento continuo del estado de la misma, el cual incluya conteos de tránsito regulares.
- Definir con precisión las partidas presupuestarias destinadas a conservación, de acuerdo a las reales necesidades al respecto.
- Definir planes de capacitación continua a largo plazo de sus funcionarios.
- Implementar un adecuado control de pesos en las rutas estaduales.

2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto. Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años:

☐ Muy Probable (MP)

☒ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

(Explique su calificación)



El órgano ha logrado apoyo gubernamental para gestionar autorización del gobierno federal para la obtención de nuevos préstamo para el sector.

2.4. DESEMPEÑO DEL EJECUTOR

2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas. Evalúe el desempeño del Organismo Ejecutor (incluyendo co-ejecutores y la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto) en las siguientes áreas:

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

2.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas). A partir de su experiencia en este proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como los perfiles de su personal resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.



El esquema organizacional que contó con una firma de apoyo que dispuso de personal calificado, resultó adecuado al logro de los objetivos. Asimismo la continua interacción de la Unidad con personal jerárquico del órgano y cuando fue necesario con las autoridades del estado, también resultaron fundamentales para la toma de decisiones sobre la marcha de la operación. Por último es importante citar la relativa autonomía de la Unidad para tomar decisiones sobre la marcha del Programa.

2.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas). Con base en su experiencia durante la implementación de este proyecto, si en un futuro proyecto tuviera la posibilidad de rediseñar la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como los perfiles de su personal, que medidas alternativas recomendaría para mejorar su desempeño.



Se considera importante montar un sistema de información financiera de seguimiento de la operación, que permita un uso automático y en tiempo real de la información generada en el ámbito del órgano.

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

☐ Muy Satisfactorio (MS)

☒ Satisfactorio (S)

☐ Insatisfactorio (I)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

(Explique su calificación)



El organismo ejecutor acompañó permanentemente las obras del proyecto, relegando, cuando fue necesario, las inversiones en otras que no formaban parte del mismo.

Asimismo, siempre consiguió involucrar a las autoridades estatales en dicha priorización.

2.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

2.5.1. Previsiones para la evaluación ex-post. Si esta operación, de acuerdo con el Contrato de Préstamo, requiere una evaluación ex-post, proporcione la siguiente información sobre las previsiones tomadas (revisar acuerdos entre el Banco, Prestatario y Ejecutor en la Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto):

- | | |
|--|---|
| 1. ¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación? | <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Si |
| 2. ¿Para qué fecha está programada? | Fecha comienzo: 10 07 08 Fecha terminación: 10 12 08 |
| 3. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post? | <input type="checkbox"/> Banco <input checked="" type="checkbox"/> Prestatario |
| 4. ¿Cuánto es el costo estimado? | USD\$ 18.000 |
| 5. ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post? | <input type="checkbox"/> Recursos de préstamo BID <input checked="" type="checkbox"/> Recursos del Prestatario <input type="checkbox"/> Otra Fuente |

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:



2.5.2. Análisis de capacidad para la evaluación ex-post. Analice la capacidad del Organismo Ejecutor, así como su infraestructura y procesos de información para recolectar, analizar y reportar la información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto, y los principales factores que puedan facilitar u obstaculizar esta evaluación



Se acordó que la evaluación ex post a realizarse, será una evaluación económica que tendrá en cuenta la misma metodología usada en ocasión de la evaluación ex ante, utilizando el modelo HDM.

2.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

En forma adicional a las lecciones aprendidas ya registradas en las secciones anteriores de este reporte, a continuación puede registrar otras lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles para el diseño y/o la implementación de nuevos proyectos:



- Disponer de proyectos ejecutivos de alta calidad antes de la firma del Contrato con el Banco.
- Disponer de documentos de licitación terminados para contratación de consultorías y ejecución de obras.
- Adelantar las expropiaciones requeridas para ejecutar las obras a incluir en el Proyecto.

Anexos 1A y 1B
Financiamiento del Proyecto

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

| Categorías de Inversión | Original | | | | Actual | | | | Brecha como % del Original | | | |
|---|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------------------|-------------|---------------|-------|
| | BID | Prestatario | Otras Fuentes | Total | BID | Prestatario | Otras Fuentes | Total | BID | Prestatario | Otras Fuentes | Total |
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | (9) | (10) | (11) | (12) |
| 1. Ingeniería y Administración | 14.580.000,00 | 2.220.000,00 | 0,00 | 16.800.000,00 | 20.412.000,00 | 4.173.962,23 | 0,00 | 24.585.962,23 | 40,0 | 88,0 | — | 46,3 |
| 2. Costos Directos | 132.057.000,00 | 33.540.000,00 | 75.000.000,00 | 240.597.000,00 | 126.789.741,30 | 54.784.311,32 | 75.000.000,00 | 256.574.052,62 | -4,0 | 63,3 | 0,0 | 6,6 |
| 3. Mitigación Ambiental | 0,00 | 3.240.000,00 | 0,00 | 3.240.000,00 | 0,00 | 1.096.039,00 | 0,00 | 1.096.039,00 | 0,0 | -66,2 | — | -66,2 |
| 4. Fortalecimiento Institucional | 1.863.000,00 | 639.000,00 | 0,00 | 2.502.000,00 | 1.488.058,70 | 796.100,00 | 0,00 | 2.284.158,70 | -20,1 | 24,6 | — | -8,7 |
| 5. Costos Financieros | 1.500.000,00 | 35.361.000,00 | 0,00 | 36.861.000,00 | 1.310.200,00 | 34.149.587,45 | 0,00 | 35.459.787,45 | -12,7 | -3,4 | — | -3,8 |
| TOTAL | 150.000.000,00 | 75.000.000,00 | 75.000.000,00 | 300.000.000,00 | 150.000.000,00 | 95.000.000,00 | 75.000.000,00 | 320.000.000,00 | | 26,7 | | 6,7 |

Nota. Los aumentos en el rubro Ingeniería y Administración se debieron a la desvalorización de la Moneda del financiamiento y a las demoras en la ejecución de las obras que aumentaron el Costo de las supervisiones de las mismas.

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

| Años | Original | | | | Actual | | | | Brecha |
|--------------|-----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|
| | BID (1) | Prestatario (2) | Otros (3) | Total (4) | BID (5) | Prestatario (6) | Otros (7) | Total (8) | |
| 1996 | | | | 0,00 | 0,00 | 1.852.563,01 | - | 1.852.563,01 | 1.852.563,01 |
| 1997 | 11.339.000,00 | 19.559.000,00 | 4.100.000,00 | 34.998.000,00 | 78.200,00 | 8.943.976,83 | - | 9.022.176,83 | -25.975.823,17 |
| 1998 | 26.913.000,00 | 22.156.000,00 | 12.982.000,00 | 62.051.000,00 | 12.698.270,86 | 16.601.213,56 | - | 29.299.484,42 | -32.751.515,58 |
| 1999 | 41.272.000,00 | 8.062.000,00 | 22.021.000,00 | 71.355.000,00 | 32.026.839,77 | 5.865.313,91 | 3.511.016,52 | 41.403.170,20 | -29.951.823,80 |
| 2000 | 33.117.000,00 | 11.116.000,00 | 18.080.000,00 | 62.313.000,00 | 28.462.964,58 | 7.534.455,47 | 7.702.118,92 | 43.699.538,97 | -18.613.461,03 |
| 2001 | 37.359.000,00 | 14.107.000,00 | 17.817.000,00 | 69.283.000,00 | 6.886.627,73 | 7.967.779,91 | 8.223.927,25 | 23.078.334,89 | -46.204.685,11 |
| 2002 | | | | 0,00 | 4.134.219,08 | 6.572.842,59 | 9.055.344,08 | 19.762.405,75 | 19.762.405,75 |
| 2003 | | | | 0,00 | 15.183.752,53 | 7.447.490,54 | 33.047.923,84 | 55.679.166,91 | 55.679.166,91 |
| 2004 | | | | 0,00 | 24.874.063,24 | 9.808.650,41 | 13.459.669,39 | 48.142.383,04 | 48.142.383,04 |
| 2005 | | | | 0,00 | 19.081.895,17 | 10.663.789,41 | - | 29.745.684,58 | 29.745.684,58 |
| 2006 | | | | 0,00 | 6.573.167,04 | 11.741.924,36 | - | 18.315.091,40 | 18.315.091,40 |
| TOTAL | 150.000.000,00 | 75.000.000,00 | 75.000.000,00 | 300.000.000,00 | 150.000.000,00 | 95.000.000,00 | 75.000.000,00 | 320.000.000,00 | 20.000.000,00 |

Anexo 1- C
Información Financiera y Estados Financieros Auditados
(Para ser completado por el Especialista Financiero)

1. Capacidad del Organismo Ejecutor. Evalúe en términos generales la capacidad del Organismo Ejecutor para administrar los recursos del proyecto en forma eficiente y transparente (sistemas de información, procedimientos, capacidad del personal, etc).

→ Los recursos del Programa fueron administrados a través de la Unidad Coordinadora del Programa (UCP), que contó con el apoyo del consorcio integrado por las firmas ACL-APPE-SCETAUROUTE, el cual contó con personal calificado en cantidad suficiente para atender la ejecución técnica y administrativa-financiera del mismo. En cuanto a la utilización de los recursos del Programa se empleó el esquema de Fondo Rotatorio, constituido por un valor de US\$7,500,000.00, operado mediante depósitos de los desembolsos del préstamo a través de cuentas de la Secretaría de Fazenda del Estado de Río Grande do Sul - (SFE), que los repasaba a la Tesorería de DAER (RS), conforme procedimientos establecidos en la legislación estadual.

La evaluación, tanto de los procesos de contrataciones como de comprobaciones de gastos e inversiones y desembolsos, se efectuó mediante la modalidad ex-ante. La estructura y capacidad de la Unidad Ejecutora fueron satisfactorias para el cumplimiento de las normas del Banco; entretanto el esquema de ejecución contable-financiero, tuvo algunos desaciertos que se reflejaron en el no cumplimiento a la aplicación de principios generalmente aceptados en la contabilidad del programa, principalmente por el método utilizado para la contabilización de las inversiones por categorías, de los fondos recibidos del Banco y del JBIC. Dicha aplicación fue basada utilizando el porcentaje de pari pasu vigente en el plan de "costo y financiamiento del programa" para cada categoría, en vez de efectuar los cargos basados en los montos de fondos efectivamente usados por su fuente de origen, como estaba previsto en el contrato de préstamo, lo que llevó a algunas confusiones contables, que implicaron esfuerzos y tiempo adicionales en su regularización, provocando demoras en los procesos contables, lo que a su vez en ocasiones atrasó la entrega de informaciones para que la firma de auditoría externa contratada pudiera realizar a tiempo sus trabajos, como fue el caso correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2004.

Los informes fueron entregados al Banco con posterioridad al plazo contractual de 30 de abril de 2005, lo que llevó a la Gerencia de RE1 a aplicar las sanciones establecidas en la norma OA-419 Apéndice 2, suspendiéndose los desembolsos del préstamo por un corto periodo. Los informes de EFA's correspondientes al periodo terminado el 31 de diciembre de 2005 fueron entregados dentro del plazo contractual.

2. Sistema Contable y Control Interno. Evalúe la eficacia de los sistemas contable y de control interno que utilizó el Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto para producir información financiera confiable y en forma oportuna.

→ Los registros contables relacionados con la ejecución del Programa fueron mantenidos mediante un sistema de información no integrado, implantado por la Empresa Gerenciadora, consistente con las prácticas contables del Estado de Río Grande do Sul, y en acatamiento al Plan de Cuentas aprobado por el Banco originalmente, conforme al Art. 4.01 (e) de las condiciones previas al primer desembolso. El mismo fue modificado durante la ejecución del programa incorporando sub-cuentas para el registro de transacciones en el sistema extra-contable y en los modelos de informes que fueron emitidos con una periodicidad mensual. Salvo las ineficiencias y atrasos indicados en el párrafo anterior, el sistema proveyó las informaciones financieras detalladas para la elaboración de los informes periódicos de progreso del programa, los informes del fondo rotatorio, los informes de estados financieros, justificaciones de fondo rotatorio y solicitudes de desembolso, así como los registros de los recursos desembolsados por el BID y JBIC, así como de la contrapartida local del Estado, posibilitando la contabilización de las transacciones de forma oportuna.

A través de las visitas de evaluación contable, visitas de supervisión administrativa y técnica del especialista sectorial, el control del fondo rotatorio y las solicitudes de

desembolso, o a través de las observaciones y comentarios de los auditores externos en sus informes anuales fue posible identificar y sanar las fallas rutinarias, constatando así la vigencia del sistema contable y de control interno del Organismo Ejecutor el que funcionó de manera adecuada durante la ejecución del Programa.

3. Calidad de la información financiera. Evalúe la calidad de la información financiera que el Organismo Ejecutor presentó al Banco durante la implementación del proyecto (Informes de Progreso, Informe de Fondo Rotatorio, Estados Financieros, etc.).

→ Las informaciones financieras provistas periódicamente por el Organismo Ejecutor en ocasión de la presentación de los informes semestrales de Progreso y del Fondo Rotatorio en general fueron siempre objeto de comentarios, requiriéndose las aclaraciones necesarias, las cuales fueron siempre atendidas por el Organismo Ejecutor.

Las debilidades temporales de administración financiera y control interno fueron superadas mediante un esfuerzo constante de entrenamiento y la supervisión técnica y financiera por parte de la Representación. A pesar de algunos atrasos en las justificaciones del fondo rotatorio y la presentación de algunos informes, así como las necesidades ocasionales de correcciones rutinarias, las informaciones presentadas en los diversos informes atendieron satisfactoriamente las normas contables y financieras del Banco.

4. Estados Financieros Auditados. Teniendo en cuenta la historia registrada en el LMS sobre las calificaciones de los Estados Financieros Auditados (Limpia, Salvedades, Negación, Abstención), evalúe en términos generales la calidad y oportunidad de los EFAs.

→ Los informes de estados financieros requeridos en el Art. 7.03 (a) (iii), fueron dictaminados por firmas independientes de contadores públicos, contratados de acuerdo con las normas del Banco. Durante los diez años de ejecución del Programa, el Organismo Ejecutor utilizó dos firmas de contadores públicos independientes. Los informes de estados financieros auditados fueron presentados algunos dentro y otros fuera del plazo contractual; excepto para el caso de los informes correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2004, que como se mencionó antes dieron lugar, por la demora en la entrega al Banco, a la suspensión temporal de los desembolsos del préstamo.

En cuanto a las observaciones de los auditores, las mismas se concentran en el área contable financiera en cuestiones rutinarias y sin riesgos para la ejecución y efectividad de los objetivos del Programa. Las salvedades y observaciones siempre fueron contestadas oportunamente, inclusive las observaciones de la Representación sobre la calidad y el alcance de los trabajos realizados por las firmas de auditoría independiente. Los servicios de auditoría independiente de 2005 fueron completados por la firma BDO TREVISAN Auditores Independientes.

5. Lecciones Aprendidas. Registre las principales lecciones aprendidas a partir de la ejecución de esta operación relevantes para mejorar la administración financiera y contable de futuras operaciones.

→

Entrenamiento y capacitación del personal del Organismo Ejecutor a cargo de la administración financiera y contable del programa, en relación con las normas y procedimientos del Banco.

La implantación de un sistema integrado de información gerencial para el registro y acompañamiento de las operaciones del proyecto, orientadas a proveer a la Coordinación del Programa información válida para la toma acertada de decisiones basadas en informes periódicos oportunos y adecuados.

BRASIL

**PRÉSTAMO BID 998/OC-BR (BR-0251)
PROGRAMA DE PAVIMENTACION DE CARRETERAS DE RIO GRANDE DO SUL**

**COMITE DE REVISION GERENCIAL (CRG)
INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO**

17 DE NOVIEMBRE DE 2006

PARTICIPACION EM EL CRG:

Además de los miembros del comité de revisión gerencial de RE1, fueron invitados a participar en el RDP las siguientes secciones del Banco: RE1/MGR; RE1/DEP; RES/MGR; DEV/DEP; DEV/PMP; SDS/IFM/CHF; RE1/OD1/CHF; RE1/FI1/CHF; RE1/SCI/CHF; RE1/EN1/CHF; RE1; OD1; LEG1; RE2/FI2/CHF; RE3/FB3/CHF, así como miembros de COF/CBR.

Asistieron personalmente al CRG las siguientes personas: Waldemar Wirsig, Representante COF/CBR; quien lo presidió; Esteban Diez Roux (RE1/FI1) y Jorge O. García (COF/CBR), autor del Memorando del Banco.

Se intercambiaron ideas y comentarios respecto al contenido del documento y el resultado de las discusiones se refleja a continuación:

- En primer lugar se remarcó que sería importante indicar en el documento que se trató de un Programa de Obras Múltiples.
- Se solicitó incluir en el documento indicadores de tráfico, de manera a mostrar el incremento del mismo en los corredores del Programa.
- Si fuera posible, indicadores sobre el tema seguridad vial, que den idea de la disminución de accidentes conseguida a la fecha.
- Eliminar la referencia a la necesidad de evaluaciones intermedias, ya que para este tipo de programas habitualmente es muy difícil llevarlas a cabo.
- Indicar las causas que llevaron al incremento importante de los Costos de Ingeniería y Administración, tal como se refleja en el Anexo 1 A.

Se tendrán también en cuenta algunas modificaciones de forma, que fueron analizadas y acordadas en la reunión.

Se destacó, tanto durante la reunión, como en los comentarios recibidos, que fue logrado un documento muy sólido, para culminar la operación.

Nota: Con posterioridad al CRG se recibieron comentarios por escrito de los siguientes funcionarios: María Regina Conomos, de DEV/PMP y José Ramón Gómez, de RE3/FI3. Los mismos fueron analizados detalladamente e incorporados parcialmente al documento.


Waldemar Wirsig
Presidente del CRG