



# Informe de Terminación de Proyecto

## PCR

<b>Nombre del Proyecto:</b>	Programa de Modernización Portuaria
<b>País:</b>	Argentina
<b>Sector:</b>	Transporte
<b>Equipo de Proyecto:</b>	Julio Melgar (RE1/FI1); Peter Smith (RE1/FI1); Liliana Basile (RE1/FI1); Luis Miglino (SDS/ENV); María Eugenia Nepote Cit (LEG/OPR); Alfonso Tique (COF/CAR); Ana María Zabala (Consultora) y Charles Wright (RE1/FI1) Jefe de Equipo de Proyecto
<b>Número de Proyecto:</b>	AR0126
<b>Número de Préstamo:</b>	962/OC-AR
<b>Fecha del CRG:</b>	4 de diciembre de 2008
<b>Fecha de Aprobación Final del PCR:</b>	9 de enero de 2009

**Equipo PCR:** Normando Birolo (WSA/CAR), Fernando Orduz (TSP/CAR) e Ignacio Vinocur (PDPF/CAR)

## ÍNDICE

<b>I.</b>	<b>INFORMACIÓN BÁSICA .....</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>EL PROYECTO .....</b>	<b>2</b>
	A. Contexto del Proyecto .....	2
	B. Descripción del Proyecto.....	2
	C. Revisión de la Calidad del Diseño.....	3
<b>III.</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>4</b>
	A. Efectos Directos.....	4
	B. Externalidades .....	5
	C. Productos .....	6
	D. Estrategia de País.....	8
	E. Costo del proyecto.....	8
<b>IV.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>9</b>
	A. Análisis de los Factores Críticos .....	9
	B. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora.....	9
	C. Desempeño del Banco .....	10
<b>V.</b>	<b>SOSTENIBILIDAD.....</b>	<b>10</b>
	A. Análisis de Factores Críticos .....	10
	B. Riesgos Potenciales .....	10
	C. Capacidad Institucional .....	10
<b>VI.</b>	<b>EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO .....</b>	<b>11</b>
	A. Información Sobre los Resultados .....	11
	B. Seguimiento Futuro y Evaluación Expost .....	11
<b>VII.</b>	<b>LECCIONES APRENDIDAS .....</b>	<b>11</b>

## ANEXOS

Anexo I – Evaluación del Prestatario

Anexo II – Minuta del Taller de Cierre

## **ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS**

AE	Agencia Ejecutora
AR	Argentina
OD	Objetivos de Desarrollo
PBI	Producto Bruto Interno
PCR	Project Completion Report
PNBA	Puerto Nuevo de Buenos Aires
POA	Plan Operativo Anual

## **ENLACES ELECTRÓNICOS**

Carta de Secretaria de Infraestructura de la Provincia de Chubut, indicando su no disponibilidad para reunión.

<http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1790994>

Movimiento de Buques y Mercaderías 2007

<http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1791079>

Movimiento de Buques y Mercaderías 2008

<http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1791082>

Documento de País (Argentina)

<http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1791090>

## I. INFORMACIÓN BÁSICA

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)							
<b>Proyecto:</b>	AR0126						
<b>Título:</b>	Programa de Modernización Portuaria						
<b>Prestatario:</b> Republica Argentina	<b>Fecha aprobación Directorio:</b> 30 Octubre 1996						
<b>Agencia ejecutora (AE):</b> Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios – Subsecretaria de Puertos y Vías Navegables	<b>Fecha efectividad contrato préstamo:</b> 04 Agosto 1997						
<b>Préstamo:</b>	<b>Fecha elegibilidad primer desembolso:</b> 06 Febrero 1998						
<b>Sector:</b>	962/OC-AR						
	Transporte						
	<b><u>Meses en ejecución</u></b>						
	* desde aprobación: 131						
	* desde efectividad del contrato: 122						
<b>Instrumento de préstamo:</b>	<b><u>Períodos de desembolso</u></b>						
Préstamo Global de Obras Múltiples	Fecha original desembolso final: 04 Agosto 2001						
	Fecha actual desembolso final: 04 Agosto 2007						
	Extensión acumulativa (meses): 72						
	Extensión especial (meses): 36						
	<b><u>Monto prestamos</u></b>						
	* Monto original: US\$104.000.000						
	* Monto actual: US\$58.958.488						
	* Pari Passu (si aplica):						
	<b><u>Desembolsos</u></b>						
	<b>Monto a la fecha:</b> 100%						
	<b><u>Costo Total del Proyecto (Estimado Original):</u></b> US\$208.000.000						
	<b><u>Redireccionamiento</u></b>						
	Este proyecto:						
	- Recibió fondos de otro proyecto? [ ]						
	- Envío fondos a otro proyecto? [ ]						
	- N/A [ x ]						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>De/Para No. Proyecto</th> <th>Para No. Sub-préstamo</th> <th>Monto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3">* Monto actual (ajustado para redireccionamiento)</td> </tr> </tbody> </table>	De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto	* Monto actual (ajustado para redireccionamiento)		
De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto					
* Monto actual (ajustado para redireccionamiento)							
<b>Reducción de Pobreza (PTI):</b>	No						
<b>Equidad Social (SEQ):</b>	No						
<b>Clasificación ambiental:</b>	III						
<b><u>En estado de "Alerta"</u></b>							
<b>Está el proyecto "en alerta" por PAIS:</b>	No						

Resumen de la Clasificación de Desempeño				
OD	[ ] Muy Probable(MP)	[X] Probable (S)	[ ] Poco Probable (PP)	[ ] Improbable (MI)
PI	[ ] Muy Satisfactorio (MS)	[X] Satisfactorio (S)	[ ] Poco Satisfactorio (I)	[ ] Muy Insatisfactorio (MI)
SO	[ ] Muy Satisfactorio (MS)	[X] Satisfactorio (S)	[ ] Poco Satisfactorio (PS)	[ ] Muy Insatisfactorio (MI)

## **II. EL PROYECTO**

### **A. Contexto del Proyecto**

- 2.1 Entre 1989 y 1995 el comercio exterior argentino aumento de US\$14.000 millones a US\$41.000 millones, registrando en 1995 US\$20.000 millones en importaciones y US\$21.000 en exportaciones. De los 64 puertos públicos del País, los 30 que tienen control de aduana movilizaban el 85% del tonelaje del comercio exterior argentino, en comparación con el 5% transportado por oleoductos y gasoductos, 9% por camión, 0,5% por ferrocarril y 0,2% por avión. La participación del sector externo en el PBI alcanzó el 15% en 1995, detectándose un potencial sustancial de elevar dicho nivel de comercio para lo cual se requería de medios de transporte eficientes y sistemas de transferencia en los puertos que sean rápidos, confiables y de bajo costo.
- 2.2 Durante el proceso de reforma del estado que se inició en 1989 el Gobierno Nacional decidió que los puertos pasaran a operar bajo un esquema administrativo caracterizado genéricamente como el Modelo Señorío (landlord model). Dicho modelo se emplea en casi todos los países cuyos puertos son modernos y eficientes. Este tipo de administración promueve la participación del sector privado, pero provee instalaciones de uso común y procura mitigar situaciones de monopolio en el suministro de acceso a instalaciones portuarias y/o la movilización de cargas.
- 2.3 En consonancia con lo expuesto, esta operación intentaba promover las inversiones públicas y privadas en las terminales de uso público, las que no atraían al sector privado, y en las que el sector privado no actuaba tan eficientemente como la administración señorío. Estas inversiones públicas incluían: (i) instalaciones de uso común como muelles pesqueros y nuevas terminales para contenedores y otras formas de carga general; (ii) construcción o mejoramiento de accesos viales y ferroviarios; (iii) actividades de protección de la navegación, como instalaciones de defensas, construcción y reparación de escolleras y remoción de barcos hundidos; y (iv) provisión de equipos y servicios de protección ambiental, como adquisición de barcos y equipos contra incendios y también de barcos y equipos para el control de derrames.

### **B. Descripción del Proyecto**

#### **1. Objetivos de Desarrollo**

- 2.4 El objetivo general del Programa fue el contribuir a la reducción del costo de transporte en el comercio exterior. Su propósito era el de aumentar la eficiencia del sector portuario utilizando conceptos modernos de transporte y logística, lo que incluía la necesidad de dar mayor seguridad y protección ambiental a las actividades portuarias.
- 2.5 El Programa tenía dos subprogramas. El subprograma de Mejoramiento Portuario cuyo objetivo era disminuir el tiempo de espera en rada y de carga/descarga de embarcaciones en algunos de los puertos más importantes y agilizar la entrada y salida de las cargas del puerto, reduciendo tanto el riesgo de siniestros como sus

interferencias con el tránsito urbano. El Subprograma de Seguridad y Protección Ambiental tenía como objetivo mejorar el control de los problemas de contaminación relacionados con el tránsito marítimo y fluvial y aumentar la capacidad de responder a siniestros, tales como incendios y derrames, en áreas portuarias.

## 2. Componentes

### 2.6 Componentes originales de la Operación:

1. Recuperación de muelles y/o construcción de nuevos sitios en los puertos de Concepción del Uruguay, Deseado, Madryn y Puerto Nuevo (incluye equipos). En Diciembre de 1999 entrarán en operación: (a) en Concepción del Uruguay, sitios recuperados 3 y 4 y sitios nuevos 14, 15 y 16; (b) en Deseado, el nuevo sitio 0; y (c) en Madryn, 67 metros nuevos en sitio 3 y nuevo espigón en sitios 5 y 6.
2. Estación de transferencia intermodal de cargas en Puerto Nuevo (Buenos Aires). En 07/99, entrarán en operación las nuevas vías férreas de carga en el área de Puerto Nuevo de Buenos Aires, conjuntamente con sitios de transferencias intermodal de 7.5 Ha. y , si necesaria, 9.7 Ha.
3. Instalaciones de recepción. En Diciembre de 1999 estarán operando instalaciones y equipos de recepción de aguas de lastre sucio, aguas de sentina y basuras en los puertos de Bahía Blanca, Buenos Aires, Comodoro Rivadavia, La Plata, Madryn y Ushuaia, conforme a requerimientos MARPOL 73/78.
4. Equipos de control de siniestros. En Diciembre de 1999 estarán operando 2 barcos contra incendios y equipos de control de derrames en el área fluvial de Buenos Aires, Puerto Madryn y Ushuaia.
5. Salvamento de barcos abandonados. En Diciembre de 1999 habrán sido retirados por lo menos 3 cascos hundidos que presentan riesgos para la navegación.

## C. Revisión de la Calidad del Diseño

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

- 2.7 Las premisas sobre las que se preparó el Programa (desde 1993 hasta 1996) experimentaron posteriormente importantes variaciones que originaron modificaciones en las prioridades y políticas sectoriales nacionales.
- 2.8 El Programa en su diseño no previó una serie de importantes supuestos (como cambio de prioridades y políticas, restricciones en el uso de recursos de préstamo y aporte local, etc.) lo que en determinados momentos de la ejecución pusieron en riesgo el logro de los objetivos de desarrollo.

- 2.9 El financiamiento del IVA con aporte local generó desencuentros entre los niveles nacional y provincial de gobierno que a la postre desencadenó en cancelaciones. Las obras no contaron con el desarrollo de diseños en suficiente detalle con lo cual se presentaron demoras y mayores costos de los originalmente estimados.

### III. RESULTADOS

#### A. Efectos Directos

Logro del los Objetivos de Desarrollo (OD)	
<b>Objetivos de Desarrollos (Propósito):</b>	
<p>Para el Subprograma de Mejoramiento Portuario</p> <p>A lo largo de la ejecución del Programa el Prestatario solicitó la cancelación del 34% de los recursos originales. Esta reducción afectó principalmente al subprograma de Seguridad y Protección Ambiental que fue acordada con el Banco. Los recursos remanentes se aplicaron al Subprograma de Mejoramiento Portuario donde se ejecutaron las obras previstas para los puertos de Madryn, Rawson, Concepción del Uruguay y Quequen. A través de los cuatro puertos intervenidos por la operación en los cuales se observó un aumento de productividad y de eficiencia en el manejo de cargas, la eficiencia del sector portuario en el contexto de transporte y logística modernos fue aumentada</p> <p>Clasificación: P</p>	
Indicadores Claves de Efectos Directos	
<u>Efectos Directos Planeados:</u>	<u>Efectos Directos Logrados</u>
<p>A la finalización del Programa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concepción del Uruguay habrá aumentado su capacidad total de carga/descarga en condiciones de seguridad de 0 a 8.000 t/d (para madera o similares).</li> <li>2. El nuevo muelle de Puerto Deseado le habrá dado capacidad para manipular hasta 300ton por día de pescado refrigerado.</li> <li>3. El sitio 3 de Puerto Madryn habrá aumentado su capacidad de movilizar pescado de frigoríficos de 209 a 300 t/d.</li> <li>4. La capacidad de salida de trenes de carga del área portuaria del Puerto Nuevo de Buenos Aires (PNBA) habrá aumentado de 75 a 360 vagones por día</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se finalizaron las obras del Puerto de Concepción del Uruguay que permitieron aumentar su capacidad de carga en los volúmenes propuestos. Sin embargo, persisten problemas de accesibilidad náutica que perjudican la operación. La Nación incluyó los fondos necesarios para el dragado del Río Uruguay en 183 km con lo cual el puerto estará en condiciones de captar la carga prevista.</li> <li>2. El Gobierno Nacional decidió retirar del financiamiento a las obras correspondientes a Puerto Deseado. La obra se realizó con recursos propios y se obtuvo en principio la capacidad esperada. Un nuevo reordenamiento de la operación portuaria, que incluye el manejo de contenedores y la atención de cruceros, ha mejorado la eficacia e importancia del puerto.</li> <li>3. Las obras correspondientes a Puerto Madryn se finalizaron y permitieron lograr el objetivo planteado.</li> <li>4. El Gobierno Nacional decidió retirar del financiamiento las obras correspondientes al PNBA.</li> <li>5. Se prolongaron las escolleras Norte y Sur con el fin de generar una zona de abrigo adecuada para las operaciones pesqueras y se realizó el dragado del canal de acceso del Puerto de Rawson, además del muelle previsto para la segunda etapa.</li> <li>6. Se prolongó la escollera Sur, se reparó un tramo deteriorado de la misma y se realizó el dragado bajo el lecho de la prolongación y en el canal de acceso del Puerto de Quequén. Se han evitado cerca de 150 días buque de demoras durante el primer año luego de terminada la obra, lo cual puede representar cerca de US\$9,000,000 de ahorro en los fletes, haciendo mas competitiva la operación del puerto. Se han reducido en un 60% los días de inoperatividad del puerto.</li> </ol>
<p>Para el Subprograma de Seguridad y Protección Ambiental</p> <p>Problemas de contaminación relacionados con el tránsito hidroviario y siniestros en puertos y vías navegables reducidos.</p> <p>Clasificación: I</p>	

<b>Reajuste ISDP Los objetivos de desarrollo ni los componentes con sus respectivos indicadores fueron reformulados</b>			
<b>Resumen del Objetivo de Desarrollo Clasificación (OD):</b>			
<input type="checkbox"/> Muy Probable(MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (S)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
A través de los cuatro puertos intervenidos por la operación en los cuales se observó un aumento de productividad y de eficiencia en el manejo de cargas, la eficiencia del sector portuario en el contexto de transporte y logística modernos fue aumentada.			
<b>Estrategia de País:</b> El proyecto contribuyó a la estrategia del Banco en el país al aumentar la productividad y eficiencia del subsector portuario lo que contribuye a aumentar la competitividad, una de las principales líneas de acción de la estrategia de País.			
<b>Indicadores Claves de Efectos Directos</b>			
<u>Efectos Directos Planeados:</u>  A la finalización del Programa:  1. instalaciones y equipos de recepción de aguas de lastre sucio, aguas de sentina y basuras en los puertos incluidos en el Programa conformes a los requerimientos MRPOL 73/78 operando. 2. dos barcos contra incendio (en DockSud/La Plata y Bahía Blanca) y equipos de control de derrame para Puerto Madryn y Ushuaia operando. 3. planes de contingencia listos y serán retirados, por lo menos, tres cascos hundidos que presentan riesgos para la navegación en los lugares prioritarios determinados por estudios técnicos.		<u>Efectos Directos Logrados</u>  1.No se lograron los efectos planeados. Se realizaron los proyectos ejecutivos para tres plantas de tratamiento. 2. No se lograron los efectos planeados. El Ejecutor retiró la adquisición del Programa por motivos presupuestarios 3. Se retiraron tres barcos hundidos que representaban riesgos para la navegación en la Provincia de Buenos Aires.	
<b>Reformulación.</b> <input checked="" type="checkbox"/> N/A			

## B. Externalidades

- 3.1 Las externalidades más importantes que influyeron sobre el desarrollo del Programa fueron, entre otras, el cambio de prioridades y políticas del Gobierno Nacional, restricciones en el uso de recursos de préstamo y aporte local, etc.). Esto influyó en la ejecución del Programa provocando una ejecución más prolongada del mismo y poniendo en riesgo el logro de parte de los objetivos de desarrollo planteados originalmente.
- 3.2 Asimismo el Programa sufrió la cancelación del 34% de los recursos originales. Esta reducción fue solicitada por el Prestatario y acordada con el Banco, por lo tanto con los recursos disponibles se financiaron solamente las obras de los puertos de Rawson, Madryn y Concepción del Uruguay y Quequen, dejándose de ejecutar gran parte del Subprograma de Seguridad y Protección Ambiental.



## C. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)				
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto			
<p>1. Rehabilitación o construcción de sitios de atraque en los puertos de Concepción del Uruguay, Deseado (incluye acceso terrestre), Madryn y otros proyectos portuarios</p> <p><i>Clasificación: S</i></p>	<p><u>Productos Planeados</u></p> <p>1 Puerto de Concepción del Uruguay: (a) sitios 3 y 4 recuperados (b) sitios 14, 15 y 16 nuevos</p> <p>2. Puerto Deseado: (a) sitio 0 nuevo</p> <p>3. Puerto Madryn (a) sitio 3 67 metros nuevos (b) sitios 5 y 6 nuevos</p> <p>4. Puerto de Rawson (los indicadores no están en el Marco Lógico ya que tanto este proyecto como Quequen no se encontraban diseñados al momento de la aprobación de la operación): (a) impactos ambientales ocasionados por la pesca artesanal disminuidos</p> <p>5. Puerto Quequen: (a) escollera Sur extendida</p>	<p><u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u></p> <p>1. Obra terminada</p> <p>2. La Provincia de Santa Cruz decidió ejecutar esta obra con recursos propios. Se retiró del financiamiento en el año 2001</p> <p>3. Obra terminada</p> <p>4. Obra terminada</p> <p>5. Obra terminada</p>		
<p>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (sin aplica).</p>				
<p><b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b></p> <p>[ x ] N/A</p>				
<p>[ ] Muy Satisfactorio (MS)</p>		<p>[x] Satisfactorio (S)</p>	<p>[ ] Poco Satisfactorio (PS)</p>	<p>[ ] Muy Insatisfactorio (MI)</p>
<p><b>Estación de transferencia intermodal en el Puerto Nuevo de Buenos Aires</b></p> <p><i>Clasificación: MI</i></p>	<p><u>Productos Planeados</u></p> <p>Nuevas vías férreas de carga en el área del Puerto Nuevo de Buenos Aires operando conjuntamente con sitio(s) de transferencia intermodal de 7,5 ha y, si necesaria, 9,7 ha.</p>	<p><u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u></p> <p>El Prestatario decidió retirar del financiamiento las obras previstas en este componente.</p>		
<p><b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (sin aplica).</b></p> <p>En septiembre de 2001 el Prestatario decidió cancelar US\$21.000.000 de los recursos del Financiamiento por problemas presupuestarios. Dentro de este monto se encontraba la cancelación de los US\$13.384.000 correspondiente al financiamiento de la Estación de Transferencia prevista.</p>				
<p><b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b></p> <p>[ x ] N/A</p>				
<p>[ ] Muy Satisfactorio (MS)</p>		<p>[x] Satisfactorio (S)</p>	<p>[ ] Poco Satisfactorio (PS)</p>	<p>[ ] Muy Insatisfactorio (MI)</p>
<p><b>3. Instalaciones de Recepción</b></p> <p><b>Clasificación: PS</b></p>	<p><u>Productos Planeados</u></p> <p>Instalaciones y equipos de recepción de aguas de lastre sucio, aguas de sentina y basuras en los puertos de Bahía Blanca, Buenos Aires,</p>	<p><u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u></p> <p>El Prestatario decidió no financiar las obras previstas en</p>		

	Comodoro Rivadavia, La Plata, Madryn y Ushuaia operando de acuerdo a los requerimientos MARPOL 73/78	este componente.	
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> Si bien en 2001 el Prestatario decidió aumentar el monto de financiamiento de este componente en US\$2.500.000 aproximadamente para financiar las plantas de efluentes de los Puertos de Madryn, Ushuaia, Concepción de Uruguay, Quequen y Río Gallegos estas adquisiciones no se concretaron durante la ejecución del Programa porque no resultaron prioritarias para el Prestatario y decidió no ejecutarlas.			
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente)(si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> <input checked="" type="checkbox"/> N/A			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
4. Equipos de control de siniestros Clasificación: PS	<u>Productos Planeados</u> 1. dos barcos contra incendio (en Dock Sud/ La Plata y Bahía Blanca operando 2. Equipos de control de derrame en el área fluvial de Buenos Aires, Puerto Madryn y Ushuaia operando 3. Los respectivos planes de contingencia finalizados	<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u> El Prestatario decidió retirar del financiamiento las obras previstas en este componente.	
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> En septiembre de 2001 el Prestatario decidió cancelar US\$21.000.000 de los recursos del Financiamiento por problemas presupuestarios. Dentro de este monto se encontraba la cancelación de los US\$6.500.000 correspondiente al financiamiento de la compra de los equipos de control de siniestros, el resto de la categoría (US\$2.500.000) fue transferida a la Categoría de Sistemas de Recepción de Efluentes y Basuras.			
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> <input checked="" type="checkbox"/> N/A			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input checked="" type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
5. Salvamento de Barcos Abandonados Clasificación: S	<u>Productos Planeados</u> Por lo menos tres cascos hundidos que presenten riesgos para la navegación retirados	<u>Fin de Proyecto</u> <u>Término de Proyecto</u> Se retiraron tres cascos hundidos	
<b>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica).</b> <input checked="" type="checkbox"/> N/A			
<b>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios.</b> <input checked="" type="checkbox"/> N/A			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
<b>Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):</b>			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

## D. Estrategia de País

- 3.3 El gobierno se encuentra comprometido con una política volcada al crecimiento sostenido con equidad social para lo cual requerirá implementar un amplio espectro de reformas económicas, sociales e institucionales. Para afianzar la superación de la crisis, el gobierno acordó un programa de mediano y largo plazo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) que incluye un marco fiscal para cumplir con los objetivos de crecimiento, empleo y equidad social, al tiempo que provee una base para normalizar las relaciones con los acreedores y asegurar la sostenibilidad de la deuda pública. El programa contiene una estrategia para asegurar el fortalecimiento del sistema bancario, las reformas institucionales para facilitar la reestructuración de la deuda corporativa, ayudar a resolver los asuntos pendientes con las empresas de servicios públicos, y fundamentalmente para mejorar el clima de inversión.
- 3.4 Para obtener la estrategia del Banco para con Argentina en versión ampliada, ver en el enlace adjunto: <http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=309969>

## E. Costos del Proyecto

Categoría de Inversión	Costo Total del Proyecto - Planeado (en Miles de USD)		Costo Total del Proyecto - Actual (en Miles de USD)		% Diferencia	
	Aporte Bid	Aporte Local	Aporte Bid	Aporte Local	Aporte Bid	Aporte Local
<b>1- INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN</b>	<b>7,368</b>	<b>1,740</b>	<b>5,523</b>	<b>1,105</b>	<b>70.20%</b>	<b>63.51%</b>
1.1- Coord. y Admin del Programa	1,800	1,740	3,178	652	176.56%	37.47%
1.2- Supervisión de Obras	5,300	-	2,345	453	44.25%	0.00%
1.3- Recomboso del PPF	768	-	-	-	0.00%	0.00%
<b>2- MEJORAMIENTO PORTUARIO</b>	<b>69,512</b>	<b>80,088</b>	<b>50,065</b>	<b>82,647</b>	<b>71.92%</b>	<b>103.20%</b>
<b>2.1- Proyectos a iniciarse 1er. Año</b>	<b>29,388</b>	<b>4,012</b>	<b>16,317</b>	<b>3,786</b>	<b>55.52%</b>	<b>94.37%</b>
2.1.1- Puerto Concep. Del Uruguay	3,695	505	3,508	737	94.94%	145.94%
2.1.2- Puerto Deseado	9,765	1,335	-	-	0.00%	0.00%
2.1.3- Puerto Macryn	15,523	2,172	12,808	3,049	80.41%	140.38%
<b>2.2- Puerto Nuevo de Buenos Aires</b>	<b>13,304</b>	<b>72,416</b>	<b>-</b>	<b>60,000</b>	<b>0.00%</b>	<b>90.90%</b>
<b>2.3- Otros Proyectos Portuarios</b>	<b>26,840</b>	<b>3,560</b>	<b>33,749</b>	<b>10,861</b>	<b>125.74%</b>	<b>296.75%</b>
2.3.1- Puerto Rawson	6,100	040	10,701	2,000	175.02%	0.00%
2.3.2- Puerto Quequén	17,600	2,400	22,968	8,000	130.50%	333.67%
2.3.3- Otras Obras	3,000	420	-	-	0.00%	0.00%
<b>3- SEGURIDAD Y PROTECCIÓN AMBIENTAL</b>	<b>13,000</b>	<b>3,000</b>	<b>4</b>	<b>1,962</b>	<b>0.03%</b>	<b>65.40%</b>
3.1- Sist. Recepc. Bienes y Bateria	4,500	-	-	-	0.00%	0.00%
3.2- Equipos Incendio / Prev. Siniestros	8,500	-	4	1	0.05%	0.00%
3.3- Salvamento Ecuos Abandonados	-	3,000	-	1,961	0.00%	65.37%
<b>4- COSTOS CONCURRENTES</b>	<b>4,900</b>	<b>-</b>	<b>2,091</b>	<b>296</b>	<b>42.67%</b>	<b>0.00%</b>
4.1- Estudios	2,600	-	954	64	35.50%	0.00%
4.2- Asesoría Especializada	1,400	-	840	174	60.00%	1.00%
4.3- Capacitación	700	-	297	38	36.71%	0.00%
<b>5- GASTOS CONTINGENTES</b>	<b>7,580</b>	<b>2,372</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>
5.1- Imprevistos	4,580	699	-	-	0.00%	0.00%
5.2- Escalamiento de Precios	2,600	1,473	-	-	0.00%	0.00%
<b>6- COSTOS FINANCIEROS</b>	<b>1,040</b>	<b>16,800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>
6.1- Intereses	-	15,400	-	-	0.00%	0.00%
6.2- Comisión de Crédito	-	1,400	-	-	0.00%	0.00%
6.3- Inspección Banco	1,040	-	-	-	0.00%	0.00%
<b>7- CAPITALIZACIÓN</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>750</b>	<b>11,304</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>
7.1- F.I.V.	-	-	750	11,304	0.00%	0.00%
<b>B- PAYOFF OF PPF LOANS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>524</b>	<b>1</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>
3.1- Payoff 695/CC-AR	-	-	449	1	0.00%	0.00%
3.2- Payoff 762/CC-AR	-	-	75	-	0.00%	0.00%
<b>TOTAL</b>	<b>104,000</b>	<b>104,000</b>	<b>58,958</b>	<b>97,315</b>		
<b>PARI-PASSU</b>	<b>50.00%</b>	<b>50.00%</b>	<b>37.73%</b>	<b>62.27%</b>		

#### **IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO**

##### **A. Análisis de los Factores Críticos**

- 4.1 Las restricciones presupuestarias que tuvo la Nación Argentina durante los años 2000 a 2002 hizo que el Prestatario decidiera reestructurar la cartera de Préstamos con el Banco. Para ello realizó una serie de cancelaciones en distintas operaciones que alcanzaron un total de US\$140.000.000 aproximadamente. En esta línea el Programa de Modernización Portuaria canceló US\$35.000.000 (la primera de US\$14.000.000 en junio de 2001 y US\$21.000.000 en septiembre de 2001). Estas cancelaciones fueron acordadas con el Banco durante la Misión de Revisión de Cartera de marzo de 2001.
- 4.2 Como consecuencia de la reducción del monto de financiamiento se vieron afectados y en algunos casos se anularon algunos de los componentes del Programa, llegándose a la eliminación del financiamiento de los Componentes Estación de transferencia intermodal en el Puerto Nuevo de Buenos Aires y Equipos de control de siniestros.
- 4.3 Por otra parte y en relación al financiamiento del Componente de Instalaciones de Recepción la ejecución del mismo avanzó hasta el desarrollo de los proyectos ejecutivos de las plantas de tratamiento de efluentes previstas incluidos los respectivos pliegos licitatorios (año 2000). El llamado a licitación para la construcción de dichas plantas no se realizó como resultado de la crisis económica-social por la que atravesó la Nación Argentina durante los años 2001 y 2002. Una vez finalizada la crisis el Programa se encontraba con una Prorroga Especial por Recursos Comprometidos lo que impedía comenzar con nuevos procesos de adquisiciones, no pudiéndose ejecutar este componente.

##### **B. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora**

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

- 4.4 Durante los más de 10 años de ejecución del Programa la Unidad Ejecutora pasó a través de distintos períodos en cuanto a su capacidad institucional para poder ejecutar el mismo. Durante este lapso esta Unidad tuvo alrededor de 9 Coordinadores con sus respectivos equipos de apoyo. En promedio podría considerarse el desempeño de la misma como satisfactorio, especialmente en la última etapa del Programa (2002 – 2007) donde el rol de la Unidad se centró en supervisar la correcta ejecución de una serie de obras (no más de cuatro simultáneamente). La decisión de no ejecutar algunos de los componentes, especialmente del Subprograma de Seguridad y Protección Ambiental, fue tomada por la Subsecretaria de Puertos y Vías Navegables basados, principalmente, en restricciones presupuestarias y la Unidad no pudo revertir la decisión adoptada.

## C. Desempeño del Banco

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

- 4.5 Al igual que el Ejecutor el Banco tuvo a cuatro especialistas sectoriales a cargo de la operación, lo que se estima influyó en la continuidad de la memoria institucional de la operación. Existen pocos o, en algunos casos, ningún antecedente escrito sobre la decisión de no financiar algunos de los componentes de la operación, la comunicación fue en el mejor de los casos durante las Misiones de Revisión de Cartera. En futuras operaciones sería necesario documentar los motivos de las decisiones que adopten las Autoridades Nacionales que afecten el logro de los Objetivos de Desarrollo.

## V. SOSTENIBILIDAD

### A. Análisis de Factores Críticos

- 5.1 Las obras financiadas por el Programa (Puertos de Madryn, Rawson, Concepción del Uruguay y Quequen) están en condiciones adecuadas de mantenimiento y en operación. La información sobre operación y mantenimiento está siendo suministrada en forma anual por el Ejecutor.

### B. Riesgos Potenciales

- 5.2 Teniendo en cuenta que las obras financiadas están siendo utilizadas para los fines previstos y habida cuenta del incremento en la actividad económica relacionada con dichos puertos, a corto plazo no se vislumbran riesgos potenciales relacionados con la sostenibilidad de las inversiones realizadas.

### C. Capacidad Institucional

- 5.3 Las obras financiadas están operadas por Consorcios de Administración o Entes de Administración en cada uno de los puertos. Estos organismos cuentan con la capacidad institucional necesaria para operar y mantener las obras.

Clasificación de Sostenibilidad (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)

## **VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

### **A. Información sobre los Resultados**

- 6.1 El Marco Lógico del Programa contenía una serie de indicadores para cada uno de los componentes. El Ejecutor mantuvo informado al Banco de los progresos de dichos indicadores durante la ejecución del Programa a través de los Informes de Progreso Semestrales.

### **B. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-post**

El Programa no preveía evaluación Ex-Post

## **VII. LECCIONES APRENDIDAS**

- 7.1 Antes de comenzar la ejecución se debería contar con los Proyectos Ejecutivos y pliegos licitatorios suficientes para lo programado en el primer año de ejecución del Programa.
- 7.2 En vista de los resultados (adicionales de obra, imposibilidad de negociar en igualdad de condiciones entre el Contratista y el Comitente, etc.) no resulta conveniente licitar las obras con la condición que el contratista de la misma deba realizar los proyectos ejecutivos antes de comenzar las obras propiamente dichas.
- 7.3 Se deberá documentar las decisiones que se adopten durante la ejecución y que afecten el logro de los Objetivos de Desarrollo.
- 7.4 Se considera que el período de ejecución de cuatro años originalmente planteado fue demasiado corto, particularmente teniendo en cuenta que no se contaba con proyectos ejecutivos de las obras a ser contratadas sino más bien con anteproyectos, con lo cual los plazos necesarios para adelantar los procesos de adquisiciones y los diseños detallados de las obras fueron mayores que los originalmente programados. En esas circunstancias, es recomendable contemplar períodos de ejecución de seis años.
- 7.5 Complementando el punto anterior, se observa que existe una tendencia a subestimar la problemática inherente de los procesos de preinversión, de adquisiciones y administrativos en general, lo que conduce a estimaciones de plazos demasiado optimistas que no reflejan la realidad de la función pública. En este sentido, se recomienda reforzar a las Unidades Ejecutoras con personal técnico experto en administración pública que identifique correctamente los trámites internos para la ejecución, principalmente en lo que tiene que ver con los diferentes niveles de gobierno nacional y provincial, procesos de contrataciones y especialmente de pagos a proveedores, para que los mismos sean correctamente estimados durante la etapa de diseño de la operación en la preparación del POA original. Este personal, que sería complementario al personal experto en adquisiciones, deberá permanecer durante la ejecución de los programas para que

evalúe la ejecución administrativa y proponga e implemente los correctivos que se considere necesarios para mantener el ritmo de ejecución.

- 7.6 Se considera muy apropiada la estrategia de adelantar en lo posible la preparación de los proyectos ejecutivos de las obras a contratar, sumada esta al avance de los procesos de adquisiciones de manera anticipada, ad-referéndum de las decisiones administrativas o políticas. Esta opción ha demostrado muy buenos resultados en las operaciones en las que se ha implementado y debería ser una buena práctica generalizada.
- 7.7 La Operación no contempló financiar el IVA ya que en esa época la matriz de financiamiento de las operaciones no lo permitía. Esta situación causó demoras y hasta, en algunos casos, la no ejecución de inversiones ya que no era claro para algunos beneficiarios, como por ejemplo algunas provincias, el pago del IVA correspondiente con aporte local. Las demoras causadas por falta de claridad en el pago del IVA expusieron a parte del programa a las futuras cancelaciones de partes del financiamiento que a la postre fueron solicitadas por el Gobierno nacional como resultado de la crisis financiera.
- 7.8 Hubiera sido conveniente que en la etapa de diseño de la operación se analizaran con mayor claridad las condiciones necesarias para la selección de los terrenos en los que se emplazarían las plantas de tratamiento de aguas. La falta de definición de aspectos como este generan demoras en puntos críticos de la implementación del proyecto las cuales pueden ser evitadas con una mayor participación de los involucrados durante la etapa de diseño.



**Banco Interamericano de Desarrollo**  
**Informe de Terminación de Proyecto –2006 PCR**  
**Evaluación del Prestatario**

Nombre del Proyecto: Programa de Modernización Portuaria, Préstamo 962/OC-AR, Proyecto AR0126

Agencia(s) Ejecutora(s): Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios  
Subsecretaría de Puertos y Vías Navegables

Prestatario: República Argentina

Fecha de Aprobación del Proyecto: 30 Octubre 1996

Fecha Efectividad Contrato: 04 Agosto 1997

Fecha Evaluación Prestatario: 21 Octubre 2008

Fecha Esperada Taller de Cierre: 21 Octubre 2008

**Clasificación del Desempeño del Proyecto por el Prestatario**

La probabilidad de Lograr su Objetivo(s) de Desarrollo:

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

Implementación del Proyecto:

☐ Muy Satisfactorio (HS)      ☒ Satisfactorio (S)      ☐ Poco Satisfactorio (PC)      ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Sostenibilidad de Resultados de Proyecto:

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

Comentarios La Subsecretaría de Puertos y Vías Navegables coincide con lo establecido en los ISDPs del banco y considera probable que la operación logre sus objetivos de desarrollo, satisfactoria su ejecución y sostenibles sus resultados.

**Desempeño del Prestatario**

Por favor clasifique su propio desempeño durante la preparación y ejecución del Proyecto:

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

Comentarios: A pesar de las repetidas crisis y los cambios en la Unidad Ejecutora, se sortearon los inconvenientes y los principales objetivos fueron alcanzados.

**Desempeño del Banco**

Por favor clasifique el desempeño del Banco durante la preparación y ejecución del Proyecto. Elementos que deben ser considerados, incluir hasta que punto el Banco facilitó la participación en el diseño del proyecto, propuso adecuadas soluciones técnicas a problemas identificados, y respondió a las necesidades del Prestatario (sentido del tiempo a la respuesta del Banco, y selección de tipo de instrumento) así como asistencia técnica (y la flexibilidad de responder a situaciones de emergencia durante la implementación del proyecto. Sus comentarios serán incorporados en el PCR, sin ser alterados). Favor notar que esta sección será replicada sin alterar al cuerpo principal del PCR.

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

Comentarios: Se contó con el apoyo del Banco para encontrar soluciones durante la ejecución de la operación. En cuanto al diseño de la misma, convendría que se tomen medidas mas proactivas para anticipar acciones que contribuyan a mayor fluidez en la ejecución. El Banco contribuyó a la solución de los problemas presentados por las normativas de adquisiciones

RICARDO LUJAN  
SUBSECRETARIO DE PUERTOS  
Y VIAS NAVEGABLES


Ing. Eduardo Kluz  
Coordinador Ejecutivo  
UCP-Programa de Modernización Portuaria  
S.S.P. y V.N.

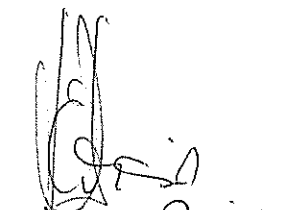



## Sugerencias Adicionales para Mejorar el Desempeño del Banco

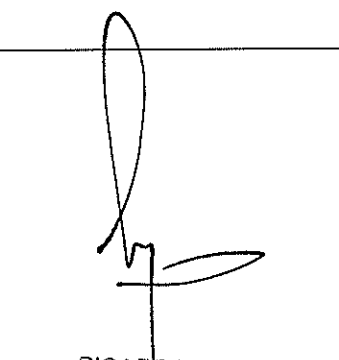
Comentarios/sugerencias adicionales para mejorar el futuro desempeño del Banco.

- Mayor flexibilidad en las contrataciones de obras y consultarías.
- Implementación de mecanismos que permitan prever los plazos para la presentación y resolución de impugnaciones en los procesos de adquisiciones.
- El Banco debe establecer, posterior a la terminación de los proyectos, contactos directos con los beneficiarios para conocer el alcance de los efectos y resultados a los fines de la medición y mejoramiento del desempeño.
- Se debe definir mejor el alcance de la auditoría y los plazos respectivos

  
JAG. A. DEL VECCHIO  
SSPyVN.

  
ROSA GARCIA  
SSPyVN.

  
Ing. Eduardo Kluz  
Coordinador Ejecutivo  
UCP-Prog. Mod. Portuaria  
S.S.P. y V.N.

  
RICARDO LUJAN  
SUBSECRETARIO DE PUERTOS  
Y VIAS NAVEGABLES