



## Project Completion Report



Administración de Sistemas de Riego por  
Usuarios  
REPUBLICA DOMINICANA  
Project Number: DR0035  
Loan: 905/OC-DR

Impreso en : 2006-09-13 09:22:34

PCR



# Table of Contents

<b>Información General</b>	1
1.1. Objetivo de Desarrollo	1
1.2. Datos Básicos	1
1.3. Resumen de Calificaciones	2
1.4. Cronología del Proyecto	3
1.5. Documentos de Referencia	4
<b>Memorando del Banco</b>	5
2.0 Presentación del Proyecto	5
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	6
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	9
2.2. Análisis de la implementación	11
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	11
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	13
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	15
2.3. Análisis de Sostenibilidad	16
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	16
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	19
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	20
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	21
<b>Memorando del Ejecutor</b>	22
3.1. Memorando del Ejecutor	22
<b>Minutas del CRG</b>	23
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	23
<b>Anexos</b>	24
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	24
Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	24
Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	25



## Table of Contents

---

Anexo 3 - Información del LMS	26
Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto	26
Anexo 5 - Anexo Documental	26

---



# Información General

## ■ ■ 1.1. Objetivo de Desarrollo

- 1. Sistemas de riego administrados, operados y mantenidos por sus usuarios en forma autosostenida.

## ■ ■ 1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Administración de Sistemas de Riego por Usuarios		
Número de Proyecto	DR0035	Modalidad	PESP
País	DR	Sector	AG
Fecha de Aprobación	1995-12-06	Fecha de Término	2006-03-27
Agencia(s) Ejecutora(s)	INSTITUTO NACIONAL DE RECURSOS HIDRAULICOS		
Monto del Préstamo/CT Original	\$52,000,000.00		
Monto del Préstamo/CT Actual	\$52,000,000.00		
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$0.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$65,000,000.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$65,000,000.00		



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
905/OC-DR	\$52,000,000.00	\$0.00	\$52,000,000.00

## Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede	
Nombre de los Especialistas en la Representación	
Autor del Memorando del Banco	ESPINAL, BELGICA NUNEZ
Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor	Ricardo Gil
Posición del autor del memorando del ejecutor	Enc. de Seguimiento y Evaluación de PROMASIR

## 1.3. Resumen de Calificaciones

### 1.3.1. Calificaciones del PCR

Por el Banco	Cal.	Por el Prestatario / Organismo Ejecutor	Cal.
• Efectividad en el Desarrollo (OD)	E	• Efectividad en el Desarrollo (OD)	
• Implementación del Proyecto (PI)	S	• Implementación del Proyecto (PI)	
• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	MR	• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	
• Sostenibilidad (S)	P	• Sostenibilidad (S)	
• Desempeño del Organismo Ejecutor (DE)	S	• Desempeño del Banco (DB)	

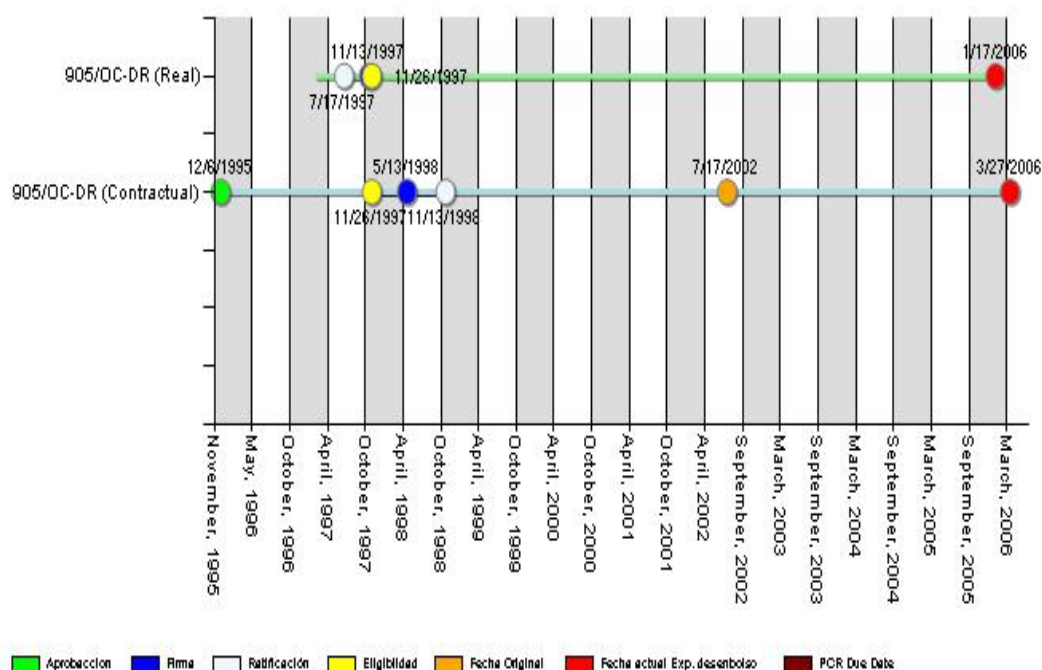


## 1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)

2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.	2004 Jun.	2004 Dec.	2005 Jun.	2005 Dec.	2006 Jun.
U	S	S	S	S	U	S	S	S	S
L	L	H	H	H	H	H	H	H	H
LP	P	P	P	P	P	P	P	P	P

PI = Progreso de la Implementación , SU = Supuestos , OD = Objetivos de Desarrollo

## 1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) : 5/2/1998

Fecha de Evaluación de Medio Término : 2/11/2001

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto : 7/3/2006



## ■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

Estrategia de País	
Actualización de la Estrategia de País	
Revisión de Cartera del Sector	
Ayudas Memoria Misiones Rev. Cartera	
Ayudas Memoria Misiones Administr.	
PCR - Anexo Documental	



# Memorando del Banco

## ■ ■ 2.0 Presentación del Proyecto

### ■ ■ 2.0.1. El problema, el proyecto y su contexto

**A.** El Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos, INDRHI, fue hasta la ejecución del PROMASIR, la entidad centralizadora de los roles normativos, regulador y operativos en materia de riego en la R.D. El PROMASIR facilitó las condiciones para que los regantes organizados asuman el rol operativo, traspasándole la operación y el mantenimiento de los sistemas de riego. Con este nuevo enfoque se buscaba aumentar la eficiencia en el uso del agua de riego, disminuir el gasto fiscal en operación y mantenimiento y propiciar las condiciones para que los regantes administren los sistemas eficientemente.

#### Diseño y ejecución:

Los involucrados participaron en el diseño del proyecto incluyendo la definición de los componentes necesarios para obtener los productos esperados. Después de aprobado el préstamo transcurrieron 18 meses para que este fuera ratificado por el Congreso Nacional, además, el calendario de inversiones no consideró que se trataba de un programa de reformas institucionales cuya ejecución requiere de más tiempo del que normalmente establece el Banco, como se evidencia en la fase inicial cuando la ejecución se vio afectada por la resistencia de los funcionarios medios del INDRHI, quienes sentían que su permanencia en dicha institución estaba amenazada con el cumplimiento de los objetivos del Programa. Sin embargo, con el apoyo de las autoridades nacionales y de los beneficiarios, quienes se convirtieron en supervisores directos informales a nivel de campo, se avanzó alcanzando los resultados esperados como lo reflejan los indicadores de desempeño.

El Banco se mostró suficientemente flexible para adaptar la ejecución del programa a las necesidades sin ceder en sus objetivos; tal es el caso del apoyo dado después del huracán Georges permitiendo que con los recursos del préstamo de hicieran reparaciones básicas para poner a operar rápidamente los sistemas en las zonas más afectadas. De igual manera, todos los años se tenían reuniones de revisión para tomar decisiones junto a la dirección ejecutiva del INDRHI y con representantes de los regantes organizados.

#### Resultados por componentes:

Estudios básicos: Se entregaron todos los productos esperados, proporcionando tanto al INDRHI como a las organizaciones de regantes los instrumentos para una eficiente distribución y administración del agua tales como: - 100 % del Territorio nacional fotografiado y el establecimiento de un laboratorio de geomática, 285 Padrones de Usuarios verificados y actualizados, superando la meta de 200 padrones; - 40 Sistemas de información y planificación agrohidrológica y de control ambiental de los sistemas de riego implantados; - Estudio de monitoreo de uso de suelos; y - Estudio de Programación de Inversiones y reingeniería del INDRHI.

Infraestructura: Los productos entregados superaron lo programado: - 27 Sistemas de riego con infraestructura mejorada y dotados adecuadamente con equipo menor; - 4 Centros Regionales dotados con equipos y maquinaria pesada; - 4 Centros de Gestión Agroempresarial (CEGA) y 4 Centros Audiovisuales y Biblioteca (CABI) con infraestructuras rehabilitadas y equipados para apoyar la autogestión y capacitación de los organismos de regantes; y - Apoyo a la recuperación de la zona bajo riego después del huracán Georges a través de: rehabilitación de sistemas de riego





y soluciones para suplir de agua a las poblaciones rurales en las Juntas de Regantes.

Organización y Capacitación: era condición previa a los trabajos de infraestructura y los dirigentes de las juntas tomaron el liderazgo del proceso junto a la firma consultora contratada lo que facilitó el proceso. Se logró: - 69 Sistemas de Riego con Asociaciones o Juntas de Regantes organizadas y legalmente constituidas, para asumir la transferencia de los sistemas de riego; - 52 Sistemas de Riego con Asociaciones o Juntas de Regantes capacitadas en diferentes aspectos, que le permiten administrar adecuadamente no sólo el recurso agua sino lo organizacional y productivo, superando significativamente la meta de 36 sistemas.

La capacitación es identificada como el elemento imprescindible para la sostenibilidad del proyecto, siendo una actividad continua y el ejecutor está dando seguimiento aún terminado el financiamiento de parte del Banco.

### Impacto:

Los resultados del programa quedan reflejados en el aumento de la eficiencia en el uso del agua de riego, que pasó de 25% a 37%, en la disminución en 44% de los gastos del INDRHI dedicado a la operación y mantenimiento de los sistemas, al incremento del índice de uso del suelo y en la eficiencia en el cobro por uso de agua a los regantes, 21 sistemas están aplicando tarifa de autosuficiencia.

Los objetivos del PROMASIR fueron asumidos por el INDRHI como política institucional que aplica a todos los proyectos; además de los 27 sistemas de riego a los cuales se les mejoró la infraestructura con los recursos del PROMASIR, el INDRHI también ha transferido otros 42 sistemas completando 69 sistemas que cubren el 77% de toda el área bajo riego en R.D.

El logro más relevante del proyecto fue el fortalecimiento institucional tanto a nivel del organismo ejecutor como de los beneficiarios. En ese sentido, el INDRHI redefinió su rol como ente normativo del uso del agua para riego y los regantes fueron organizados, capacitados y se les entregaron las herramientas que les están permitiendo la autoadministración del recurso en forma más eficiente.

### Recomendaciones y/o lecciones aprendidas:

- 1) El tiempo de ejecución de cada proyecto debe ser de acuerdo a sus necesidades, no en base a patrones definidos previamente. En el caso del PROMASIR fue necesario otorgar varias prórrogas a su ejecución.
- 2) Se recomienda que los proyectos de reforma institucional tengan la unidad ejecutora dentro de la institución, reconociendo que las reformas institucionales son difíciles de implantar desde adentro y toman más tiempo como fue el caso del PROMASIR. Sin embargo es recomendable que ocurra así, ya que cuando se lleva a cabo es el resultado de un proceso de interiorización que tiende a ser más sostenible.
- 3) En todos los proyectos se recomienda incorporar los beneficiarios directos en la implementación y supervisión a través de un mecanismo que sea apropiado a cada caso en particular. En PROMASIR los beneficiarios fueron los principales defensores de la ejecución y aportaron su cuota de sacrificio cuando fue necesario.
- 4) Se recomienda que la evaluación ex -post de este proyecto considere su impacto económico en los regantes y el potencial cambio en las actividades productivas.

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

### ■ ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

#### ■ ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto



## 1. Sistemas de Información, planificación y estudios básicos implementados.

### Planificado

- 1.1 100% del territorio nacional totalmente fotografiado a junio del 2004.
- 1.2 200 Padrones de Usuarios verificados y actualizados conforme a metodología del Programa y entregados a las Asociaciones y/o Juntas de Regantes a finales del 2004.
- 1.3 40 sistemas de información, planificación hidroagrícola y control ambiental implantados a finales del 2004.
- 1.4 23 estudios de preinversión para los sistemas del Programa a finales del 2002.
- 1.5 1 estudio de monitoreo de suelos a finales del 2003.
- 1.6 2 estudios : i) Programación de Inversiones y ii) Reingeniería del INDRHI a finales del 2003.

### Logrado

- 1.1 100 % del Territorio nacional totalmente fotografiado
- 1.2 285 Padrones de Usuarios verificados y actualizados conforme a metodología del programa y entregados a las Asociaciones y/o Juntas de Regantes en el año 2005.
- 1.3 40 Sistemas de información y planificación agro hidrológica y de control ambiental de los sistemas de riego implantados según el esquema acordado con el INDRHI a finales del 2004.
- 1.4 27 Estudios de preinversión para los sistemas del programa al final del 2004.
- 1.5 1 Estudio de monitoreo de uso de suelos al final del 2004.1.6 2 Estudio: i) Programación de Inversiones y ii) Reingeniería del INDRHI al final del 2004.

### Análisis

Se entregaron todos los productos esperados, en el caso de los padrones de usuarios se realizaron más de lo programado al identificar nuevas organizaciones con la capacidad de operar estos instrumentos.

## 2. Sistemas de riego mejorados y equipados para operación, mantenimiento y control ambiental

### Planificado

- 2.1 23 sistemas de riego con infraestructura mejorada y funcionando con mayor eficiencia en el uso del agua de riego a finales del 2004, en 4 etapas: i) 2001, 3 sistema operan con 28% de eficiencia; ii) 2002, 5 sistemas operan con 29% de eficiencia; iii) 2003, 9 sistemas operan con 30% de eficiencia; y iv) 2004, 23 sistemas operan con 32% de eficiencia.
- 2.2 23 sistemas dotados adecuadamente con equipo menor para administración, operación y monitoreo ambiental en el 2004.
- 2.3 4 Centros Regionales dotados con equipos y maquinaria pesada para mantenimiento, en 2004.

### Logrado

- 2.1 27 Sistemas con infraestructura mejorada y funcionando con mayor eficiencia a finales del 2005,



en 5 etapas: i) 3 en el 2001, ii) 5 n el 2002, iii) 6 n el 2003, iv) 12 en el 2004 y v) 27 en el 200

2.2 27 Sistemas dotados adecuadamente con equipo menor para administración, operación y monitoreo ambiental en el 2005.

2.3 4 Centros Regionales dotados con equipos y maquinaria pesada para mantenimiento en el 2005.

2.4 4 Centros de Gestión Agroempresarial (CEGA) y 4 Centros Audiovisuales y Biblioteca (CABI) con infraestructuras rehabilitadas y equipados para apoyar la autogestión y capacitación de los organismos de regantes en el 2005.

2.5 Apoyo a la recuperación de la zona bajo riego después del huracán Georges a través de: rehabilitación de sistemas de riego y soluciones para suplir de agua a las poblaciones rurales en las Juntas de Regantes.

## Análisis

Los productos entregados superaron lo programado. Además de los trabajos específicos en cada sistema, se construyeron centros para el manejo empresarial de los predios, lo que junto a la capacitación continua constituyen herramientas fundamentales para la sostenibilidad de la independencia que se ha logrado en las juntas de regantes.

- 3. Sistemas de Riego con Asociaciones o Juntas de Regantes organizadas, legalmente constituidas y capacitadas adecuadamente para asumir su gestión.

## Planificado

3.1 36 Sistemas de Riego con Asociaciones o Juntas de Regantes organizadas y legalmente constituidas, para asumir la transferencia de los sistemas de riego en el 2003.

3.2 36 Sistemas de Riego con Asociaciones o Juntas de Regantes capacitadas para administrarlos, operarlos y mantenerlos en el 2004.

## Logrado

3.1 69 Sistemas de Riego con Asociaciones o Juntas de Regantes organizadas y legalmente constituidas, para asumir la transferencia de los sistemas de riego en el 2005.

3.2 52 Sistemas de Riego con Asociaciones o Juntas de Regantes capacitadas para administrarlos, operarlos y mantenerlos en el 2005

## Análisis

La capacitación se continuó aún después de superadas las metas. Actualmente el INDRHI mantiene su apoyo a esta actividad a través de los CEGA y CABI.

### ■ ■ 2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- Establecimiento de un Centro de Geomática adecuadamente equipado y con personal capacitado para procesar las imágenes digitales georeferenciadas generadas por el proyecto y administrar la información para la institución y otros usuarios, incluyendo el mantenimiento de los 285 padrones de regantes.
- 4 Centros Regionales dotados con equipos y maquinaria pesada administrados por los regantes, que permitirá a todas las organizaciones de regantes tengan acceso al equipo necesario para el



mantenimiento de los Sistemas de Riego y drenaje del país, sin tener que depender del INDRHI.

- 69 Sistemas de Riego con Asociaciones o Juntas de Regantes organizadas y legalmente constituidas, para asumir la transferencia de los sistemas de riego, de las cuales 52 están capacitadas para administrarlos, operarlos y mantenerlos.
- 4 Centros de Gestión Agroempresarial (CEGA) y Centros Audiovisuales y Biblioteca (CABI) con infraestructuras rehabilitadas y equipados para apoyar la autogestión y capacitación de los organismos de regantes.
- 27 sistemas de riego rehabilitados y equipados para que los regantes puedan operar, administrar y dar mantenimiento adecuadamente.

## ■ ■ 2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto

### ■ ■ 2.1.2.1. Objetivos de desarrollo



1. Sistemas de riego administrados, operados y mantenidos por sus usuarios en forma autosostenida.

1. 23 sistemas de riego transferidos a asociaciones o juntas de regantes legalmente constituidas cubriendo 16,000 usuarios y 64,000 Ha para finales del 2004.  
Línea de base: 2000, 9 sistemas precariamente transferidos con 3,500 usuarios y 15,500 Ha.

2. 18 sistemas en 9 asociaciones o juntas de regantes aplicando tarifa de autosuficiencia en dos etapas: i) 11 sistemas en 6 asociaciones o juntas de regantes a finales del 2003 y ii) 18 sistemas en 9 asociaciones o juntas de regantes a finales del 2004.  
Línea base: 2002, 3 sistemas en 2 juntas de regantes aplicando tarifa de autosuficiencia

3. Eficiencia global de riego en los sistemas del Programa llega a 35 % a finales del año 2005.  
Línea base: Eficiencia 25% en el año 2000.

4. El gasto público del INDRHI en operación y mantenimiento se reduce en 15% del 2001 al 2005  
Línea base: Año 2001 se invirtió US\$22,912,688.00 en operación y mantenimiento.

5. El cobro por tarifa de agua aumenta en 100% al termino del Programa, 2005.  
Línea base: Año 2001, US\$319,074.00 ingresos por cobro de tarifa.

### ■ ■ 2.1.2.1.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)

A. 1. 69 sistemas de riego transferidos a Asociaciones o Juntas de Regantes legalmente constituidas cubriendo 67,182 usuarios y 211,368 hectáreas a finales del 2005.

2. 21 sistemas en 14 Organismos de Regantes aplicando tarifa de autosuficiencia a finales del 2005.

Los objetivos del PROMASIR fueron asumidos por el INDRHI como política institucional que se aplica a todos los proyectos que está ejecutando, es así como además de los 27 sistemas de riego a los cuales se les mejoró la infraestructura con los recursos del PROMASIR, el INDRHI también ha transferido otros 42 sistemas para unos 69 sistemas que cubren el 77% de toda el área bajo riego.



Los sistemas transferidos y que aplican tarifas de autosuficiencia superaron la meta inicial como resultado del trabajo realizado a través de la capacitación de los regantes y su búsqueda de la autonomía respecto al INDRHI.

#### ■ 2.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (outcomes) e impactos iniciales

- A. De los 69 sistemas de riego transferidos a sus usuarios, 21 están siendo administrados, operados y mantenidos en forma autosostenida con los recursos generados por el pago de tarifa por uso de agua. Además, se ha incrementado la eficiencia en el uso del recurso al pasar de 25% a 37%, lo que ha permitido que se incremente el índice de uso del suelo en un 106% ya que un mayor número de usuarios usan el agua para regar sus predios. Sumado a lo anterior, tenemos que las juntas han triplicado sus ingresos por concepto de cobro de tarifa de agua, pasando de US\$319 mil a US\$912 mil del 2001 al 2005. Además, el gasto público en operación y mantenimiento de los sistemas de riego se ha reducido en un 44%.

#### ■ 2.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (outcomes) e impactos

- A. El proceso consolidado con el PROMASIR de transferir los sistemas de riego a los regantes para que éstos sean los responsables de su administración, operación y mantenimiento ha sido interiorizado por los regantes y las autoridades del subsector riego, por lo que se prevé que sea irreversible. En este sentido, se espera que otros sistemas sean transferidos y aumente la eficiencia en el uso del agua.

#### ■ 2.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos)

- A. Para que los sistemas transferidos puedan ser operados y mantenidos por los usuarios es necesario que:
1. Se mantenga la capacitación a los regantes ya sea a través del INDRHI u otro mecanismo, esto así porque los regantes deben mantenerse actualizados en cuanto a temas operativos y gerenciales, y además, hay que ir formando los nuevos regantes que sustituirán a los actuales.
  2. Los regantes identifiquen actividades productivas generadoras de ingresos. El agua es el elemento principal y aglutinador que puede servir como elemento de cohesión entre los regantes para alcanzar otras actividades que logren mejorar la productividad y sus ingresos.
  3. El INDRHI permita la independencia operativa de las juntas. Con su nuevo rol normativo la entidad estatal pierde el control que ha tenido sobre los regantes por lo que se podría ver tentado a buscar nuevas formas de mantener dicha dependencia y control.

#### ■ 2.1.2.5. Pregunta piloto No.1 (opcional). Distribución de los beneficios del proyecto en la población objetivo

- A. Todos los regantes a nivel nacional sin discriminación alguna, reciben beneficios del proyecto al tener más disponibilidad de agua y seguridad del servicio siempre que paguen por dicho servicio. Los beneficios del proyecto tienen impacto a nivel nacional, acorde a criterios previamente definidos sin discriminación alguna.

#### ■ 2.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (opcional). Efectos adversos del proyecto

- A. No.

#### ■ 2.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (opcional). Contribución al logro de las metas nacionales / sectoriales / Estrategia de País

- A. Como efecto de la ejecución del proyecto disminuyó el gasto fiscal, en el año 2001 el INDRHI destinó US\$22.9 millones para operación y mantenimiento de los sistemas mientras que en el 2005



este monto disminuyó a US\$12.7 millones, debido a que la operación y mantenimiento es responsabilidad de los regantes organizados.

## 2.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (opcional). Adaptación del proyecto a cambios en el entorno

A. La transferencia de los sistemas de riego a los usuarios fue asumida como una política sectorial, para esos fines el Ejecutivo emitió el decreto No. 79-01 el 16 de enero del 2001.

## 2.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

A. No aplica

## 2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

A. No aplica

## 2.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD)

Teniendo en cuenta la totalidad de 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 (ME)

☒ Efectivo (E)

☐ Poco efectivo (PE)

☐ Inefectivo (I)

A. El agua es un factor determinante en la producción agrícola y su administración directa por los usuarios lleva a un uso más eficiente con mayor disponibilidad para potencialmente irrigar mayor área. Además, los productores alrededor del tema agua están considerando otros factores productivos con la finalidad de mejorar la productividad.

## 2.2. Análisis de la implementación

### 2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

#### 2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación

1. Análisis de problemas

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

2. Estrategia de intervención

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

3. Identificación de efectos (outcomes) e impactos esperados

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

4. Identificación de productos (outputs) esperados

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

5. Indicadores de efectos (outcomes) esperados

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

6. Indicadores de productos (outputs) esperados

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A



7. Línea de base de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
8. Línea de base de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
10. Plan de monitoreo	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
11. Plan de adquisiciones	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
12. Calendario de inversiones	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A

### 2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

- A.**
1. El proyecto incluyó los componentes necesarios para obtener los productos esperados.
  2. Los supuestos claves para la ejecución no fueron profundamente identificados provocando retrasos en la ejecución.
  3. El calendario de inversiones no consideró que se trataba de un programa de grandes reformas por lo que se requeriría más tiempo para su ejecución.

### 2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas)

- A.** El tiempo de ejecución de cada proyecto debe ser de acuerdo a sus necesidades, no en base a patrones definidos previamente. En el caso del PROMASIR fue necesario otorgar varias prórrogas a su ejecución.
- Se recomienda que las reformas institucionales se realicen desde dentro y con los afectados. Las reformas institucionales son difíciles de implantar desde adentro, sin embargo es recomendable que ocurra así, ya que toma más tiempo, pero cuando ocurre, es producto de un proceso de interiorización que podría tener más sostenibilidad. Respecto a la consolidación, esta requiere de un período que está fuera del alcance de la operación.

### 2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas)

- A.** Para medir el desempeño de un proyecto se recomienda incorporar a la revisión de los planes operativos anuales no sólo a la Unidad Ejecutora y a los directivos de institución ejecutora, sino además, darle participación a los beneficiarios para que se apropien de los productos que se van entregando.

### 2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto

Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
Recolección de información de línea de base de efectos	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
Recolección de información de línea de base de productos	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A



Recolección, análisis y reporte de información sobre insumos disponibles y actividades realizadas

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

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

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

### ■ 2.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación

- A. Los factores con mayor influencia para medir el desempeño son:
- i) Aún permanece la cultura de medir el logro de un proyecto por los productos obtenidos y no por el impacto, falta que asimilen que los productos son el medio para lograr impacto deseado y que esto es lo relevante.
  - ii) Los primeros años del proyecto se dedicaron al procesos de adquisiciones y no se le dió importancia a la información de los indicadores de impacto y su contribución a las metas del proyecto.

### ■ 2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas)

- A. Reuniones anuales de revisión e instalación en la UE de un sistema de recolección de informaciones que eran reportadas semestralmente. En la UE existía un encargado de seguimiento y evaluación que mantenía contacto con los regantes organizados.

### ■ 2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)

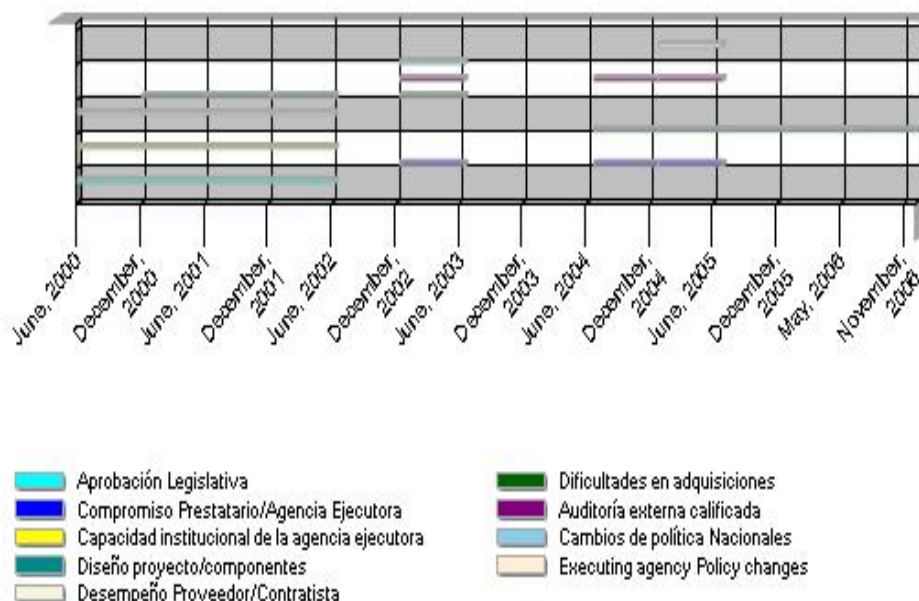
A.

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



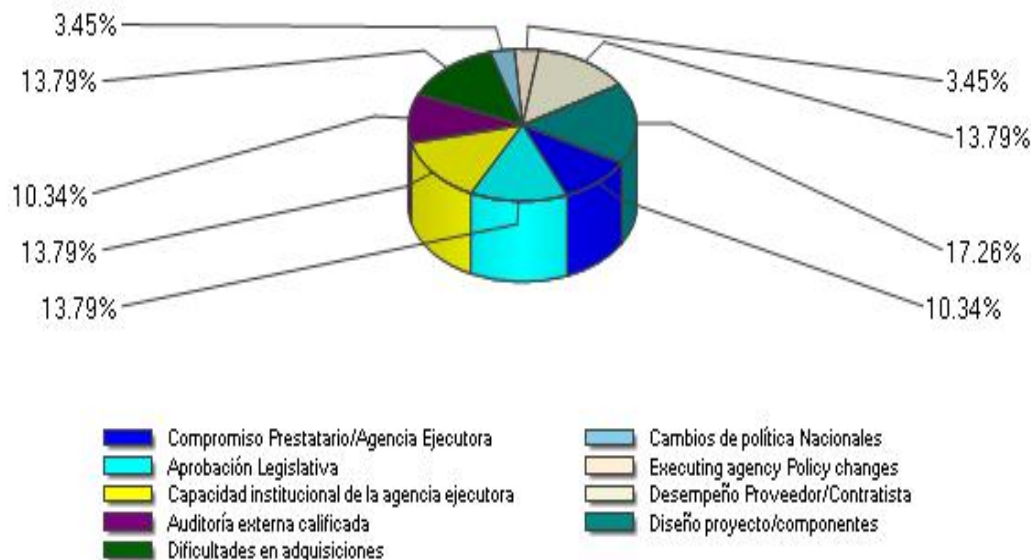


Factores que afectaron la ejecución del proyecto según el período en que fueron reportados en el ISDP



Esta gráfica ha sido generada automáticamente a partir de la información archivada en el sistema ISDP a lo largo de la ejecución del proyecto

Factores que afectaron la ejecución del proyecto según número de ocurrencias en el ISDP



Esta gráfica ha sido generada automáticamente a partir de la información archivada en el sistema ISDP a lo largo de la ejecución del proyecto



### ■ ■ 2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

#### ■ ■ 2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos

- A.**
- 1- Alta rotación en la dirección de la Unidad Ejecutora y de la dirección ejecutiva del INDRHI que conllevaba presentarles de nuevo el Programa y lograr que se identificaran con los objetivos.
  2. Dificultad en la coordinación entre los contratistas y los organismos de regantes que provocó retrasos en la ejecución de la infraestructura física.
  3. El paso de huracanes y tormentas provocaron que la atención se centrara en atender situaciones coyunturales relegando las acciones del PROMASIR.

#### ■ ■ 2.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos

- A.**
- 1- La organización y capacitación de los usuarios realizada con técnicos de la Universidad Estatal de Utah, institución con mucha experiencia en estas actividades, que llevó a que los regantes fueran los demandantes del proceso.
  - 2- La decisión política del Ejecutivo expresada a través de un decreto, de concretizar la política de transferencia de los sistemas de riego a los usuarios.
  - 3- La apropiación de parte de los regantes que se convertían en los primeros supervisores de los trabajos que se realizaban.

#### ■ ■ 2.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (outcomes)

- A.**
- 1- La lentitud en los procesos licitatorios retardaba entregar las obras de infraestructura mejoradas y se reflejara la eficiencia en el uso del agua de riego.
  2. El fuerte paternalismo arraigado tanto en los regantes como en todas las instancias de INDRHI, cuyos funcionarios medios preferían que los regantes siguieran con la dependencia del INDRHI como una forma de mantenerlos bajo su control.

#### ■ ■ 2.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (outcomes)

- A.**
- 1- La elaboración de padrones de usuarios permitió que los organismos de regantes incrementaran el cobro por el uso del agua.
  2. La decisión de las autoridades del INDRHI de transferir los sistemas, disminuir su intervención en el manejo de los sistemas, así como de la presencia de su personal a nivel de campo.

### ■ ■ 2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

#### ■ ■ 2.2.4.1. Análisis de gestión

- A.**
- El Banco se mostró suficientemente flexible para adaptar la ejecución del programa a las necesidades sin ceder en sus objetivos; tal es el caso del apoyo dado después del huracán Georges permitiendo que con los recursos del préstamo de hicieran reparaciones básicas para poner a operar rápidamente los sistemas en las zonas más afectadas. De igual manera, todos los años se tenían reuniones de revisión para tomar decisiones junto a la dirección ejecutiva del INDRHI y en la etapa final se incorporó a los regantes a estas reuniones de evaluación.



## 2.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos (medidas alternativas)

- A. - En todos los proyectos se recomienda incorporar los beneficiarios directos en la implementación. cada proyecto definirá el mecanismo que sea apropiado. Los beneficiarios serán los principales defensores de la ejecución, y realizarán su cuota de sacrificio cuando sea necesario.
- Respecto a la Unidad Ejecutora, en este proyecto fue beneficioso que fuera parte del INDRHI y con relación directa con la dirección de la institución. Aún así y dado los años de ejecución del Programa, en varias ocasiones hubo cambios de técnicos y se reiniciaba el proceso de aprendizaje.

## 2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto (IP)

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)

- A. La ejecución de este Programa se vió afectada en su fase inicial por la resistencia de los funcionarios medios del INDRHI, quienes sentían que su permanencia en dicha institución estaba amenazada con el cumplimiento de los objetivos del Programa. Sin embargo, con el apoyo de las autoridades superiores se agilizó su ejecución logrando los resultados esperados como lo reflejan los indicadores de desempeño. Los resultados quedan reflejados en el aumento de la eficiencia en el uso del agua de riego, en el incremento del índice de uso del suelo y en la eficiencia en el cobro por uso de agua en los sistemas, con cuyos recursos los regantes operan y mantienen dichos sistemas. En este sentido, se han transferido 69 sistemas de riego que cubren una área irrigada de 211,368 hectáreas, 90% de toda el área bajo riego a nivel nacional, con 57,428 usuarios, los cuales están organizados en el Consejo Nacional de Regantes. De los sistemas transferidos, 21 ya están aplicando tarifa de autosuficiencia, con una eficiencia de 37% en el uso del agua de riego. Asimismo, el INDRHI orientado al cumplimiento de uno de los objetivos del Programa, disminuir el gasto fiscal, eliminando uno de sus distritos de riego y disminuyendo los recursos destinados para la operación y el mantenimiento en 44%.

## 2.3. Análisis de Sostenibilidad

### 2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

#### 2.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto

Fortalecido / Mejorado	Si	No	N/A	Nivel		
				Nac	Reg	Loc
1. Marco legal y regulatorio	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" 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"/>
3.1. 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 checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M y E)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / Gerencia financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input 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, auditoría y rendición de cuentas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

- A.**
- 1- La organización de los regantes en organismos amparados por las leyes dominicanas y bajo unos estatutos consensuados.
  2. La capacitación de los regantes en diferentes aspectos, que le permiten administrar adecuadamente no sólo el recurso agua sino lo organizacional y productivo.

## 2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor

- A.**
1. Se produce la separación de hecho entre el INDRHI y las juntas de regantes
  2. El INDRHI asume su rol regulador y entrega la administración a los regantes
  3. Se profundizan los conocimientos de un equipo de profesionales en adquisiciones

## 2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

Califique la contribución del proyecto al fortalecimiento institucional / organizacional en el país prestatario y el Organismo Ejecutor

☒ Muy Relevante (MR)      ☐ Relevante (R)      ☐ Poco Relevante (PR)      ☐ Irrelevante (I)

- A.** El logro más relevante del proyecto fue el fortalecimiento institucional tanto a nivel del organismo ejecutor como de los beneficiarios. En ese sentido, el INDRHI redefinió su rol como ente normativo del uso del agua para riego y los regantes fueron organizados, capacitados y se les entregaron las herramientas que les permiten la autoadministración del recurso en forma eficiente.



## 2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

### 2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto

**A.** - La capacitación es identificada como el elemento imprescindible para la sostenibilidad del proyecto, siendo una actividad continua y el ejecutor está dando seguimiento aún terminado el financiamiento de parte del Banco.

- El laboratorio de geomática en el INDRHI debe estar funcionando permanentemente para mantener actualizada la base de datos que se refleja en el padrón de usuarios.

### 2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
2. Marco legal y regulatorio	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
3. Arreglos institucionales y capacidad organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
6. Personal idóneo	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> N/A

### 2.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad

**A.** No todas las organizaciones de regantes son financieramente independientes del INDRHI por lo que se corre el riesgo que funcionarios de dicha institución quieran hacer uso de esta condición para tener control político y no permitir el desarrollo de algunas juntas de regantes. Esta situación podría afectar las organizaciones más pequeñas, sin embargo en la mayoría el proceso de transferencia es irreversible, tal como lo han expresado los regantes, debido al nivel de capacitación de los regantes y entendimiento de la diferencia entre un sistema controlado por el INDRHI y cuando es administrado por ellos.

### 2.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad

**A.** Puesta en operación la política estatal de transferir a los usuarios los sistemas de riego y por la actitud asumida por los regantes quienes han sido organizados y capacitados para realizar esta actividad en forma eficiente, entendemos que este es un proceso irreversible, que cada vez será más demandada por los usuarios. Los usuarios han entendido que el recurso agua debe ser usado



eficientemente ya que su disponibilidad les afecta directamente en la productividad de sus predios.

Cabe destacar, que las juntas disponen de elementos tales como los padrones de usuarios y los estudios hidroagrícolas que, además de cobrar por el uso del agua de riego, constituyen una herramienta para la planificación de sus actividades agrícolas y de desarrollo humano. Para mantener los padrones actualizados disponen de personal interno que realiza estas labores conjuntamente con el INDRHI en la oficina central. Además, tienen en la gerencia personal especializado que contribuye con el uso eficiente de todos los recursos.

## 2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas)

- A. Este fue uno de los primeros proyectos en cuyo diseño participó la mayoría de los involucrados. Los propios beneficiarios formaron parte de las consultas y de los elementos del diseño. También, a nivel de ejecución y aunque no estaba previsto, se convirtieron en supervisores directos informales a nivel de campo. Respecto a la capacitación, los dirigentes de las juntas tomaron el liderazgo del proceso junto a la firma consultora lo que facilitó el proceso.

## 2.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas)

- A. Se pudo integrar formalmente a los usuarios en la ejecución, esto hubiera ayudado en la agilización de los trabajos, principalmente en los casos que implicaban suspender la actividad productiva por un período de tiempo.

## 2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

- A. - El INDRHI debe incluir en su presupuesto recursos para mantener la capacitación a los regantes y  
- Mantener en operación el laboratorio de geomática.

## 2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto (S)

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)

- A. La mayoría de factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante su implementación se avanzó sólidamente en la institucionalización de los organismos de regantes y se están produciendo cambios sustanciales. Actualmente, el INDRHI ha puesto de manifiesto su compromiso con las actividades identificadas como necesarias para la sostenibilidad como es mantener el programa de capacitación y el laboratorio de geomática.

## 2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

### 2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas

- |  |                   |                              |
|--|-------------------|------------------------------|
| 1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto  | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |
| 2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.) | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |
| 3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora /  | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> N/A |



## Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor

4. Monitoreo y evaluación de resultados (información de línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte de información, etc.)

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

5. Capacidad gerencial de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

6. Oportunidad en el cumplimiento de políticas, procedimientos y cláusulas contractuales

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, etc.)

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

8. Eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

9. Liderazgo de la alta gerencia de la Agencia Ejecutora, sentido de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

## 2.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas)

A. La Unidad Ejecutora estuvo bien estructurada y con personal, en general, con perfil adecuado a sus funciones. La unidad mantuvo línea directa de comunicación con la dirección de la institución lo cual fue favorable en términos de logro de resultados.

## 2.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas)

A. Cada proyecto y cada realidad social e institucional requerirá de formas diferentes de unidades ejecutoras. Se recomienda que la unidad ejecutora sea acordada con el organismo ejecutor para que la ejecución del proyecto reciba todo el apoyo de las autoridades.

## 2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor (DOE)

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)

A. Sin un apropiado desempeño del organismo ejecutor el proyecto no podría mostrar resultados

## 2.5. Bases para la Evaluación Ex-post

### 2.5.1. Previsiones para la Evaluación Ex-post

1. ¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?

☒ Si



☐ No

2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha de comienzo : 1/16/2009

Fecha de terminación : 7/16/2009

3. ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?

☐ Banco

☒ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado (USD)? : \$120,000.00

4. ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para realizar la evaluación ex post?

☐ Recursos de préstamo BID

☒ Recursos del prestatario

☐ Otras fuentes

A.

## ■ 2.5.2 Análisis de capacidad para la evaluación ex-post

A. En los últimos años de ejecución del proyecto se comenzó a reportar la información prevista contractualmente, sin embargo, no existe seguridad que en los años siguiente esta sea presentada y que transcurridos 3 años después del último desembolso las autoridades cumplan con el compromiso contractual.

Se recomienda que este proyecto sea evaluado considerando su impacto económico en los regantes y el potencial cambio en las actividades productivas.

## ■ 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

### ■ 2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

- La práctica ha demostrado que una vez se termina un programa, no existen muchos mecanismos que obliguen al ejecutor a presentar una evaluación ex-post. En ese sentido, sería más realista que se elimine este compromiso de los contratos y que el Banco, haga evaluaciones respecto al impacto de su cartera en un país determinado y/o disponga de recursos para realizar evaluaciones específicas.





# Memorando del Ejecutor

---

## ■ ■ 3.1. Memorando del Ejecutor

---

### ■ ■ 3.1. Memorando del Organismo Ejecutor (Sección del PCR escrita por el Prestatario / Ejecutor)

---

Memorando del Ejecutor

---





## Minutas del CRG

---

### ■ ■ 4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)

---

Minutas del CRG





# Anexos

## ■ Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Categoría	Original				Actual				Brecha			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
Costos concurrentes	\$2,300	\$500	\$0	\$2,800	\$4,336	\$127	\$0	\$4,464	88.55%	-74.44%		59.45%
Costos directos	\$34,400	\$6,800	\$0	\$41,200	\$34,560	\$2,128	\$0	\$36,688	.47%	-68.7%		-10.95%
Costos financieros	\$5,400	\$900	\$0	\$6,300	\$4,862	\$1,724	\$0	\$6,586	-9.96%	91.65%		4.56%
Ing. y Administracin	\$6,100	\$3,400	\$0	\$9,500	\$7,585	\$4,991	\$0	\$12,577	24.35%	46.82%		32.39%
Sin asignacin especifica	\$3,800	\$1,400	\$0	\$5,200	\$0	\$0	\$0	\$0	-100%	-100%		-100%
	\$52,000	\$13,000	\$0	\$65,000	\$51,344	\$8,972	\$0	\$60,317	-1.26%	-30.98%		-7.2%

## ■ Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	
1997	\$14,800	\$4,000	\$0	\$18,800	\$620	\$0	\$0	\$620	-96.7%
1998	\$10,400	\$3,100	\$0	\$13,500	\$1,604	\$0	\$0	\$1,604	-88.12%
1999	\$12,200	\$3,200	\$0	\$15,400	\$3,832	\$914	\$0	\$4,746	-69.18%
2000	\$13,000	\$2,600	\$0	\$15,600	\$6,807	\$1,620	\$0	\$8,427	-45.98%



2001	\$1,600	\$100	\$0	\$1,700	\$1,913	\$1,255	\$0	\$3,169	86.44%
2002	\$0	\$0	\$0	\$0	\$6,672	\$1,145	\$0	\$7,817	
2003	\$0	\$0	\$0	\$0	\$9,674	\$512	\$0	\$10,186	
2004	\$0	\$0	\$0	\$0	\$10,424	\$688	\$0	\$11,112	
2005	\$0	\$0	\$0	\$0	\$10,449	\$5,485	\$0	\$15,935	
2006	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
	\$52,000	\$13,000	\$0	\$65,000	\$52,000	\$11,620	\$0	\$63,620	-2.12%

## ■ ■ Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados

### ■ ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

- A.** 1. El organismo ejecutor tuvo una capacidad entre media y pobre para producir la información financiera. La misma no fue producida con un sistema de información moderno y los cambios de gobierno produjeron sustituciones de personal que provocaron pérdida de la capacidad institucional en esta área. La información producida satisfizo en términos generales los requisitos del Banco, sin embargo, la misma fue producida con algunas salvedades del auditor externo y en forma tardía. En general, se ha señalado deficiencias en la supervisión de los procesos contables, en el mantenimiento de auxiliares de adelantos a contratistas, control de activos adquiridos con recursos del programa, conciliaciones bancarias, entre otros.
2. En cuanto a la eficiencia, debe resaltarse la tardanza al procesar los desembolsos al Organismo Ejecutor a través de la Tesorería Nacional.
3. Ampliando sobre el uso de los recursos, debe señalarse la utilización de activos del Programa en actividades ajenas a éste, tema que fue levantado por el auditor externo.

### ■ ■ 2. Sistema Contable y Control Interno

- A.** El sistema fue de calidad media o pobre. El Banco debe exigir sistemas más modernos para la administración de los recursos de sus financiamientos, como condición previa al inicio de las operaciones y mantener la capacitación del personal de la unidad ejecutora.

### ■ ■ 3. Calidad de la información financiera

- A.** La información satisfizo los requisitos del Banco en términos generales, sin embargo, su producción fue tardada. Las deficiencias detectadas en el sistema provocan necesariamente áreas vulnerables en cuanto a una eficiente administración de recursos y el ambiente de control interno.

### ■ ■ 4. Estados Financieros Auditados

- A.** Calidad de los EFAS: media. Oportunidad: Pobre.

### ■ ■ 5. Lecciones Aprendidas

- A.** Se recomienda, además de un sistema previamente acordado con el Banco, mantener capacitación continua para que la rotación del personal afecte lo menos posible la ejecución de los proyectos.



## ■ ■ Anexo 2 – Ultimo ISDP

---

[Ultimo ISDP](#)

## ■ ■ Anexo 3 – Información del LMS

---

[LMS65 - Estado de la Cartera de Proyectos \(operaciones asignadas, eventos\)](#)

## ■ ■ Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto

---

[Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto](#)



## ■ ■ Anexo 5 – Anexo Documental

---

[PCR - Anexo Documental](#)



# **INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO**

## **PROJECT COMPLETION REPORT – PCR**

### **Memorando del Organismo Ejecutor**

**Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**

**17 Abril 2006**

La eficacia de este reporte para mostrar los resultados al terminar la ejecución del proyecto, propiciar la sostenibilidad de beneficios del proyecto y capitalizar las lecciones aprendidas para mejorar el diseño y la implementación de futuras operaciones depende en gran medida de la participación de la Institución Prestataria, los Organismos Ejecutores y los beneficiarios del proyecto en la preparación de este reporte.

Por esta razón, su contribución como autor del Memorando del Ejecutor será muy valiosa, en la medida que el conocimiento y experiencia sobre la implementación del proyecto, el análisis de la información sobre resultados y las opiniones de los beneficiarios sean transmitidas de la manera más objetiva posible y con independencia de criterio.

#### Instrucciones para completar el Memorando

Al completar este Memorando tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ☐ No olvide completar la portada y el recuadro sobre datos básicos del proyecto con la información necesaria
- ☐ Es muy importante que revise las Guías PCR que serán proporcionadas por la Representación del Banco, en particular el anexo técnico “Guía Práctica para la Preparación del PCR”. Este anexo presenta una serie de orientaciones, consejos y ejemplos prácticos útiles para completar la información que requiere el PCR. Recuerde que las preguntas para el Banco y para el Ejecutor son iguales, al igual que su numeración, con excepción del primer dígito (para el Banco inician con el número 2, ejemplo 2.1.1.1., mientras que para el Ejecutor inician con 3, ejemplo, 3.1.1.1.)
- ☐ Responda las preguntas en forma concisa. Lo deseable es limitar las respuestas a 10 renglones cada una como máximo. En todo caso, por favor, no se exceda de 15 renglones por respuesta. Si requiere presentar información adicional importante con evidencia sobre resultados del proyecto, utilice el anexo 5 “Anexo Documental”, un anexo opcional que se puede enviar a la Representación como documento separado (ver Guía PCR para una descripción de este anexo).
- ☐ **Nota:** Este formato, debido a los múltiples botones para marcar las respuestas puede tardar unos minutos en salvar la información.

Datos básicos del proyecto
Nombre del proyecto: Administración de los Sistemas por los Usuarios
Número del proyecto: DR0035
Número de Préstamo/CT: 905/OC-DR
Nombre del Organismo Ejecutor: Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos
Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: Ricardo Eloy Gil Balbuena
Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: Enc. Unidad de Seguimiento y Evaluación PROMASIR

### 3. MEMORANDO DEL EJECUTOR

#### 3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

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

**3.1.1.1. 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 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

PLANEADO	LOGRADO
<b>1. Sistema de información y estudios básicos implementados</b> 1.1 100 % del Territorio nacional totalmente fotografiado 1.2 200 Padrones de Usuarios verificados y actualizados conforme a metodología del programa y entregados a las Asociaciones y/o Juntas de Regantes a final del 2004 1.3 40 Sistemas de información y planificación agro hidrológica y de control ambiental de los sistemas de riego implantados según el esquema acordado con el INDRHI a finales del 2004. 1.4 23 Estudios de preinversión para los sistemas del programa al final del 2002. 1.5 1 Estudio de monitoreo de uso de suelos al final del 2003. 1.6 2 Estudios: i) Programación de Inversiones y ii) Reingeniería del INDRHI al final del 2003.	<b>1. Sistema de información y estudios básicos implementados</b> 1.1 100 % del Territorio nacional totalmente fotografiado 1.2 285 Padrones de Usuarios verificados y actualizados conforme a metodología del programa y entregados a las Asociaciones y/o Juntas de Regantes a final del 2004 1.3 40 Sistemas de información y planificación agro hidrológica y de control ambiental de los sistemas de riego implantados según el esquema acordado con el INDRHI a finales del 2004. 1.4 27 Estudios de preinversión para los sistemas del programa al final del 2004. 1.5 1 Estudio de monitoreo de uso de suelos al final del 2004. 1.6 2 Estudio: i) Programación de Inversiones y ii) Reingeniería del INDRHI al final del 2004.
<b>2. Sistemas de riego mejorados y equipados para operación, mantenimiento y control ambiental</b> 2.1 23 Sistemas con infraestructura mejorada y funcionando con mayor eficiencia a finales del 2004, en 4 etapas: i) 1 en el 2001, ii) 4 en el 2002, iii) 14 en el 2003 y iv) 23 en el 2004. 2.2 23 Sistemas dotados adecuadamente con equipo menor para administración, operación y monitoreo ambiental en el 2004. 2.3 4 Centros Regionales dotados con equipos y maquinaria pesada para mantenimiento en el 2004.	<b>2. Sistemas de riego mejorados y equipados para operación, mantenimiento y control ambiental</b> 2.1 27 Sistemas con infraestructura mejorada y funcionando con mayor eficiencia a finales del 2005, en 5 etapas: i) 3 en el 2001, ii) 5 n el 2002, iii) 6 n el 2003, iv) 12 en el 2004 y v) 27 en el 2005. 2.2 27 Sistemas dotados adecuadamente con equipo menor para administración, operación y monitoreo ambiental en el 2005. 2.3 4 Centros Regionales dotados con equipos y maquinaria pesada para mantenimiento en el 2005. 2.4 4 Centros de Gestión Agroempresarial (CEGA) y Centros Audiovisuales y Biblioteca (CABI) con infraestructuras rehabilitadas y equipados para apoyar la autogestión y capacitación de los organismos de regantes en el 2005.



	<p>2.5 Apoyo a la Rehabilitación de sistemas de riego afectados por el huracán George.</p> <p>2.6 Apoyo al proyecto de Soluciones Rurales para suplir de agua a las poblaciones rurales en las Juntas de Regantes en el 2005.</p>
<p>3. Sistemas de Riego con Asociaciones o Juntas de Regantes organizadas, legalmente constituidas y capacitadas adecuadamente para asumir su gestión.</p>	<p>3. Sistemas de Riego con Asociaciones o Juntas de Regantes organizadas, legalmente constituidas y capacitadas adecuadamente para asumir su gestión.</p>
<p>3.1 36 Sistemas de Riego con Asociaciones o Juntas de Regantes organizadas y legalmente constituidas, para asumir la transferencia de los sistemas de riego en el 2003.</p> <p>3.2 36 Sistemas de Riego con Asociaciones o Juntas de Regantes capacitadas para administrarlos, operarlos y mantenerlos en el 2004.</p>	<p>3.1 69 Sistemas de Riego con Asociaciones o Juntas de Regantes organizadas y legalmente constituidas, para asumir la transferencia de los sistemas de riego en el 2005.</p> <p>3.2 52 Sistemas de Riego con Asociaciones o Juntas de Regantes capacitadas para administrarlos, operarlos y mantenerlos en el 2005.</p>

**3.1.1.2. 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 Establecimiento en el INDRHI y Organismos de regantes de un sistema de información que incluye 285 padrones de usuarios y 40 Sistemas de información y planificación agro hidrológica y de control ambiental de los sistemas de riego.
- 2 30 estudios básicos implementados que incluyen 27 estudios de preinversión para 27 sistemas de riego, 1 estudio de uso del suelo, problemas de drenaje y salinidad, 1 estudio para la instalación de un sistema de priorización de inversiones en el INDRHI y 1 estudio para la modernización del INDRHI.
- 3 1 Centro de Geomática equipado con computadoras, programas y periféricos para procesar las imágenes digitales georeferenciadas generadas por el proyecto y administrar la información para la institución. Este centro cuenta con 7 técnicos capacitados por el proyecto para dar continuidad al proceso de transferencia de tecnología.
- 4 27 Sistemas de Riego con infraestructura de riego mejorada y dotados adecuadamente con equipo menor para administración, operación y monitoreo ambiental.
- 5 4 Centros Regionales rehabilitados, dotados con equipos y maquinaria pesada para mantenimiento de los Sistemas de Riego y drenaje del país.
- 6 69 sistemas de riego con 164 organismos de regantes organizados, legalmente constituidos y adecuadamente capacitados para asumir su gestión.
- 7 4 Centros de Gestión Agroempresarial (CEGA) y Centros Audiovisuales y Biblioteca (CABI) con infraestructuras rehabilitadas y equipados para apoyar la autogestión y capacitación de los organismos de regantes.

**3.1.2. 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)

**3.1.2.1. 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 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.

PLANEADO	LOGRADO
<p>32 sistemas de riego transferidos a Asociaciones o Juntas de Regantes legalmente constituidas cubriendo 16,000 usuarios y 64,000 hectáreas para finales del 2004.</p> <p><u>Línea de base:</u> 2000, 9 sistemas precariamente transferidos.</p> <p>18 sistemas en 9 Organismos de Regantes aplicando tarifa de autosuficiencia en dos etapas: i) 11 sistemas en 6 Organismos de Regantes a finales del 2003 y ii) 18 sistemas en 9 Organismos de</p>	<p>69 sistemas de riego transferidos a Asociaciones o Juntas de Regantes legalmente constituidas cubriendo 67,182 usuarios y 211,368 hectáreas a finales del 2005.</p> <p>21 sistemas en 14 Organismos de Regantes aplicando tarifa de autosuficiencia a finales del 2005.</p>

Regantes a finales del 2004. <u>Línea de base:</u> 2002, 3 sistemas en 2 Juntas de Regantes aplicando tarifa de autosuficiencia	
--	--

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):

→ La organización y capacitación realizada con los regantes y la experiencia del INDRHI en cuanto a transferencia de Sistemas de riego.

**3.1.2.2. 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

→ Efecto de los productos obtenidos por el PROMASIR, 69 sistemas de riego han sido transferidos a sus usuarios de los cuales 21 están siendo administrados, operados y mantenidos por ellos en forma autosostenida. También se ha logrado una mejoría en la racionalización de los recursos del sector riego. Esta racionalización está indicada en el 37% de aumento de la eficiencia global de riego, lo que ha permitido que se incremente el índice de uso del suelo en un 106% ya que un mayor número de usuarios usan el agua para regar sus predios. Sumado a lo anterior, tenemos que las juntas han incrementado sus ingresos en un 185% por concepto de cobro de tarifa de agua y el gasto público en operación y mantenimiento de los sistemas de riego se ha reducido en un 44%.

**3.1.2.3. 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

→ Para finales del 2008 se espera que el 100% de los sistemas de riego del país estén transferidos y que el número de sistemas autosostenibles aumente como mínimo a 27. En cuanto a la eficiencia de riego se espera llegar a 40%; el índice de uso del suelo a 117% y el gasto público en operación y mantenimiento se reduzca en un 75%.

**3.1.2.4. 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

→ 1. Los regantes están organizados y capacitados y asumen la responsabilidad de la gestión de los sistemas de riego. 2. Los sistemas de riego han sido mejorado y equipado adecuadamente. 3. El INDRHI se reorganiza de acuerdo al nuevo esquema de organismo regulador y no interfiere con la autonomía y desarrollo autogestionarios de los organismos de regantes. Estas condiciones son necesarias para que el proceso de transferencia de los sistemas de riego sea viable y puedan ser administrados, operados y mantenidos de forma autosostenida.

**3.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). Opcional para operaciones con *PCR due date* anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR)** ¿Se observan 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 Aplica.

**3.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (En construcción). Opcional para operaciones con *PCR due date* anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR)** ¿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 Aplica.

**3.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión integra del PCR)** 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

→ No Aplica.

**3.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión integra del PCR)** ¿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

→ No Aplica.

**3.1.2.9. 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?

→ No Aplica.


**3.1.2.10. 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.

**3.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD).** Teniendo en cuenta los análisis realizados en las secciones 3.1.1. y 3.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

 Muy Efectivo

 Efectivo

 Poco Efectivo

 Inefectivo

























Explique su calificación

→ El proyecto fue efectivo en término de sus objetivos de desarrollo, ha producido la mayoría de efectos e impactos presentes esperados en los sistemas de riego que han sido transferidos a sus usuarios y están siendo administrado, operados y mantenidos por ellos mismos; con una probabilidad alta de obtener sus efectos e impactos futuros en estos renglones, conduciendo a una mejoría significativa de las condiciones de vida de los regantes y contribuyendo notablemente a las estrategias de país en términos de desarrollo del sector riego.

## 3.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

### 3.2.1. Medición del desempeño del proyecto

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

**3.2.1.2. 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

➔Indicadores de efectos (*outcomes*) esperados e Indicadores de productos (*outputs*) esperados fueron los elementos de mayor influencia en la medición del desempeño. Falta en la operatividad práctica de los indicadores-metas inicialmente previstos obstaculizaron una correcta medición del avance del programa.

**3.2.1.3. 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

➔ El desarrollo de talleres de involucrados, indujo a excelentes análisis de problemas y al rediseño en el Marco Lógico de los indicadores de efectos y productos del programa.

**3.2.1.4. 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

➔ Adicional al diseño del Marco Lógico, debería desarrollarse un Sistema de Seguimiento y Evaluación iterativo como instrumento de medición de la ejecución de proyectos que incluya la participación de todos sus involucrados principalmente los beneficiarios.

**3.2.1.5. 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 ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
2. Recolección de información de línea de base de efectos	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
3. Recolección de información de línea de base de productos	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> 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 ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> 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 ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A

**3.2.1.6. 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

➔ La recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas y la Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados fueron los factores que mayor influencia tuvieron en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación. Estas informaciones fueron básicas para la toma de decisiones tanto por el INDRHI como por el Banco.

**3.2.1.7. 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

➔ Las medidas adoptadas para obtener la información necesaria para medir el desempeño del proyecto fueron mediciones de campo, revisión de informes de supervisión, talleres de revisión, y visitas de inspección realizada

por el INDHRI y el Banco. La información financiera fue obtenida a través del sistema contable instalado en el PROMASIR.

**3.2.1.8. 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

➔ Es necesario un instrumento adecuado para medir el desempeño que cree las condiciones para involucrar a la mayor parte del personal oficial, a las firmas consultoras y constructoras y a los beneficiarios en el intercambio de información.

### **3.2.2. Factores que afectaron la ejecución del proyecto (según ISDP/PPMR)**

### **3.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto**

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

**3.2.3.1. 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

- ➔ 1. Retrasos en la puesta en marcha del programa consecuentemente provocó el retraso del inicio de las actividades de sus componentes.
2. El rediseño del componente de estudios básicos para incluir la toma de fotografías aéreas retrasó la contratación de las consultorías para la realización de estos estudios, esto debido a que las fotografías aéreas son la base para la creación de la cartografía para la elaboración de los padrones de usuarios y el sistema hidroagrícola.
3. Incidencia de tormentas que produjo grandes inundaciones afectaron notablemente la ejecución de los componentes. El componente de mejoramiento de infraestructura y equipamiento de los sistemas de riego fue afectado tanto en cantidad como en tiempo. La obtención de los productos del componente de Estudios Básicos fue afectada tanto en tiempo como en calidad ya que en algunos lugares del país fue imposible tomar fotografías 100% nítidas.

**3.2.3.2. 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

- ➔ 1. La apropiada coordinación entre el Banco y la Administración del INDRHI para la búsqueda de soluciones a los problemas surgidos durante la implementación del proyecto permitió que el proyecto obtuviera más de un 100% de los productos esperados en sus componentes.
2. La permanencia de un equipo técnico calificado en la UCP influyó en el éxito de la implementación.
3. El flujo permanente de contrapartida fue uno de los factores positivos más importantes para obtener los productos ya que permitió el flujo constante de fondos para la ejecución de actividades en el PROMASIR.

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

**3.2.3.3. 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

- ➔1. Resistencia de los funcionarios medios del INDRHI. Estos sentían que su permanencia en dicha institución estaba amenazada con el cumplimiento de los objetivos del Programa.
- 2. Retraso en la obtención de los productos esperados retrasó el alcance de los efectos en el tiempo previsto.
- 3. Tardanza del INDRHI en llevar a cabo su proceso de transformación acorde al nuevo esquema de organismo regulador y normativo y reducir su intervención en operación y mantenimiento en los sistemas de riego transferidos a sus usuarios.

**3.2.3.4. 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

- ➔1. La promulgación del Decreto presidencial 79-01 que aportó la base legal para transferir los sistemas de riego a los usuarios y para el cobro de tarifa por el uso de agua, así como la promoción de formación de asociaciones de regantes, permitió que el proyecto pudiera iniciar el proceso de legalización de las organizaciones de regantes constituidas y el proceso de transferencia de la administración de los sistemas de riego.
- 2. La experiencia previa en cuanto a transferencia de Sistemas de riego a los usuarios permitiendo la agilización del proceso en los sistemas del área de influencia del Proyecto.
- 3. El cambio que se ha dado en la mentalidad de los regantes con relación al uso del agua de riego y su responsabilidad en la administración y operación de los sistemas de riego debido al proceso de organización y capacitación llevado a cabo por el Programa.

### **3.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas**

**3.2.4.1. Análisis de gestión.** 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

➔Las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades tales como: la ampliación y redefinición del alcance de metas en algunos componentes y la reducción del alcance de metas en otros, la redefinición de indicadores, la actualización de los costos del programa, la ampliación del tiempo de finalización del programa; fueron altamente eficaces para el logro de los objetivos del PROMASIR. Estas fueron concertadas en reuniones y talleres de revisión del Programa y llevadas a cabo en estrecha colaboración y coordinación entre el Banco, el INDRHI, beneficiarios, consultores y contratistas.

**3.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos.** 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.

➔Los programas de *reformas* y más aquellos con componentes de infraestructura como el PROMASIR requieren de más tiempo del que normalmente define el Banco en sus operaciones. Recomendamos que para futuros proyectos similares a este, el tiempo otorgado para su implementación debería estar entre 6 y 8 años. El Sistema de contratación regido por el Banco requiere unos tiempos con poca flexibilidad para la contratación firmas constructoras de obras de infraestructura de riego en el país, por lo que sería razonable evaluar la posibilidad de flexibilizar algunos procesos de selección de firmas, con lo que se lograría una mayor agilidad en el proceso de ejecución y mayor certeza en la planificación anual de contratación de obras.

### **Calificación de la implementación del proyecto (IP)**

**3.2.4.3. 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 proyecto obtuvo más del 100% de sus productos, con la calidad esperada y el costo presupuestado, lo que lo sitúa en la categoría de Muy Satisfactorio, pero en vista que el tiempo de ejecución estuvo por encima de lo estimado, la calificación se establece como satisfactorio.

### 3.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

#### 3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

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



**3.3.1.2. 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

- ➔ 1. Creación de un marco legal para el cobro de la tarifa de agua en base a volumen por el INDRHI y promoción de formación de asociaciones de regantes.
- 2. Asociaciones y Juntas de regantes legalmente constituidas y organizadas, las cuales a su vez han conformado un consejo nacional de regantes.
- 3. Usuarios y directivos de los organismos de regantes altamente capacitados para llevar acabo el proceso autogestionario en sus sistemas de riego.

**3.3.1.3. 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

- ➔ 1. Creación de las bases para la reorientación institucional del sector riego en el cual el INDRHI se transforma en organismo normativo respecto al manejo del agua para riego.
- 2. Creación de un laboratorio de geomática Fortaleciendo la capacidad de gestión de los sistemas de información agrohidrológica y padrón de usuarios mediante una red computacional con los distritos de riego y organismos de regantes del país.
- 3. Creación de las bases para el fortalecimiento de la capacidad de gestión ambiental de las instituciones del sector riego, mediante la conformación de comités de Gestión Ambiental y equipos de vigilancia ambiental en los sistemas de riego del país.

**3.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO**

☒ Muy Relevante (MR)

☐ Relevante (R)

☐ Poco Relevante (PR)

☐ Irrelevante (I)

Explique su calificación

➔ La ejecución del PROMASIR está produciendo cambios en el INDRHI, así como en las organizaciones de regantes. Una vez transferidos los sistemas a los usuarios, el INDRHI pasa a un rol normativo. Estos cambios han ido ocurriendo con el desarrollo del Programa.

### 3.3.2. Sostenibilidad del proyecto

**3.3.2.1. 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

➔ El Laboratorio de Geomática. (continuo)

Los Centros de Gestión Agroempresarial , Audiovisuales y Bibliotecas (CEGA y CABI) (continuo)

Organización y capacitación de las Juntas de Regantes para la administración de los sistemas de riego (continuo)

















**3.3.2.2. 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 3.3.2.1.

**Arreglos institucionales / organizacionales y recursos**

**Probabilidad**

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora

Baja ← ☐ ☐ ☐ ☒ → Alta ☐ N/A

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

**3.3.2.3. 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 3.3.2.1 pueden no ser sostenibles, y explique por qué

- ➔ 1. Una amenaza a la sostenibilidad es la disponibilidad de recursos financieros, sin estos, para dar continuidad a la asistencia técnica y la capacitación a los organismos de regantes puede verse limitada.  
 2. otro factor que puede afectar es la limitación para asegurar un personal idóneo para apoyar la sostenibilidad, lo cual se expresa en: Ausencia e insuficiencia de personal y alta rotación de personal.

**3.3.2.4. 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 3.3.2.1. pueden ser sostenibles, y explique por qué

- ➔ La creación de un marco legal para el cobro de la tarifa de agua y promoción de formación de asociaciones de regantes, mediante la promulgación del decreto presidencial 79-01, es un factor clave para la transferencia de los sistemas de riego a sus usuarios y su sostenibilidad futura.  
 De igual manera el apoyo de la alta gerencia del INDRHI, la cual ha creado nuevos departamentos con personal capacitado para continuar las acciones del PROMASIR y ha dado inicio a la reducción gradual del personal en los distritos de riego. También los usuarios organizados han asumido su responsabilidad para llevar a cabo el proceso autogestionario en sus sistemas de riego

**3.3.2.5. 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

- ➔ La participación de los beneficiarios del programa en su diseño e implementación, el fortalecimiento de las organizaciones de regantes, el traspaso de los sistemas de riego a sus usuarios y el proceso mediante el cual estos han ido asumiendo su costo de operación y mantenimiento, así como la creación de nuevos departamentos con personal capacitado para continuar las acciones del PROMASIR

**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

➔ Como medida alternativa se debería prever la inclusión del seguro a la propiedad pública/obras de infraestructura en operaciones que conlleven grandes inversiones en la rehabilitación y/o mejoramiento. Otra medida sería mantener un fondo especial para la sostenibilidad de las acciones del proyecto una vez concluida su implementación

**3.3.2.7. 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 3.3.2.1.

➔ 1. Continuar con la transferencia de sistemas de riego a sus usuarios y mantener la reducción gradual del gasto del INDRHI en operación y mantenimiento en los sistemas de riego transferidos.  
2. Continuar con la actualización de software y hardware, capacitación del personal del INDRHI en el uso del paquete tecnológico, y venta de los productos del laboratorio a instituciones privadas y públicas, así como a personas individuales.  
3. Continuar con el fortalecimiento y capacitación de los organismos de usuarios a través de los CEGA y CABI,  
4. Asegurar que los organismos cobren efectivamente el agua con tarifas que permitan la sostenibilidad en la administración, operación y mantenimiento de los sistemas

**3.3.2.8. 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

➔ La mayoría de factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante su implementación se avanzó sólidamente en la institucionalización de los organismos de regantes y se están produciendo cambios sustanciales. Al terminar el Programa se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad y se observa compromiso importante de las autoridades nacionales por mantener el flujo continuo de los productos del proyecto.

## 3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO

**3.4.1. Desempeño del Banco en áreas críticas.** Evalúe el desempeño del Banco en las siguientes áreas:

1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Prestatario y el Organismo Ejecutor

Baja ← ☐ ☐ ☐ ☒ → Alta ☐ N/A

2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que el Organismo Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco

Baja ← ☐ ☐ ☐ ☒ → Alta ☐ N/A

3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto Baja ☐ ☐ ☒ ☐ ☐ → Alta ☐ N/A
4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del proyecto Baja ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ → Alta ☐ N/A
5. Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto Baja ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ → Alta ☐ N/A
6. Flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto Baja ☐ ☐ ☐ ☒ ☐ → Alta ☐ N/A

**3.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas).** Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como su interacción con el Banco resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

➔ La instalación de la Unidad Coordinadora del Programa dentro del INDRHI permitió una estrecha colaboración de la alta gerencia y demás instancia de la organización en la ejecución del Programa. Los miembros de la Unidad Coordinadora fueron seleccionados del personal del INDRHI. Este puede catalogarse como muy capaz e idóneo para la implementación de las acciones previstas en el Programa, lo que garantiza su éxito.

**3.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas).** Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, qué sugerencias hace al Banco para mejorar la estructura, organización y procesos de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto y su interacción con el Banco en futuras operaciones?

➔ La estructura, organización, procesos de la unidad coordinadora ejecutora del proyecto y su interacción con el Banco fueron adecuadas, por lo que expresamos ninguna sugerencia en este respecto.

**3.4.4. Calificación del desempeño del Banco.** Con base en 3.4.1. y teniendo en cuenta la experiencia de la institución prestataria y su experiencia como Organismo Ejecutor, califique el desempeño del Banco durante las fases de diseño e implementación del proyecto:

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

Explique su calificación

➔ La apropiación y desempeño del Banco contribuyeron muy favorablemente a la implementación del programa y fue un factor que contribuyó notoriamente al logro de los objetivos y a su sostenibilidad.

## 3.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

**3.5.1. Previsiones para la evaluación ex-post.** Establezca si esta operación, de acuerdo con el Contrato de Préstamo, requiere una evaluación ex-post. De ser aplicable, 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):

¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación? ☐ No ☒ Si

¿Para qué fecha está programada?

Fecha comienzo: 17 01 09

Fecha terminación: 31 07 09

¿Quién es el responsable de realizar la evaluación ex-post?

☐ Banco ☒ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado?

USD\$ [ 125 mil ]

¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post?

☐ Recursos de préstamo BID

☒ Recursos del Prestatario

☐ Otra Fuente

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:

**3.5.2. 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

→ La capacidad del Organismo Ejecutor tiene la infraestructura y los procesos de información necesarios para analizar y reportar la información de los futuros efectos e impactos del proyecto, factores tales como personal adecuado, transporte, herramientas, sistemas informáticos, relación constante con los organismos de regantes facilitan esta evaluación.

### 3.6. 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:

→



Programa para la Administración de los Sistemas de Riego por los Usuarios,  
PROMASIR  
Préstamo 905/OC-DR

**Informe de Terminación de Proyecto  
PCR**

Taller de Terminación

1. Lugar: Representación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en R.D:
2. Fecha: 7 de marzo del 2006.
3. Participantes:

Por los Regantes:

Junta Fernando Valerio: Rubén Sosa Fabián y José Valerio Guzmán  
Junta Mijo: Francisco Fermín y Félix Aquiles Ureña  
Junta Aglipo I: Rubén Marmolejos y Martín Peralta  
Junta Presa de Rincón: Fernando Disla y Euribiades Jiménez  
Junta Mao Valverde: Julio Rodríguez y Leonardo Marte.

Por el INDRHI:

Francisco T. Rodríguez, Director Ejecutivo; Francisco de León Amparo, Gerente de Proyectos; Juan Montilla, Enc. Organización y Capacitación; Juan R. Chalas, Coordinador del PROMASIR; y Juan A. Santana, Enc. Componente de Infraestructura PROMASIR

Por el BID:

Moisés Pineda, Representante COF/CDR; Nancy Jesurun-Clements, Especialista Señor RE2/EN2; y Bélgica N. de Espinal, Especialista Sectorial COF/CDR.

4. Objetivos y metodología: Bélgica N. de Espinal. explicó a los presentes que el taller forma parte de la etapa final de ejecución de los programas financiados por el Banco. Se realiza para compartir el alcance logrado en los objetivos del PROMASIR, para identificar la sostenibilidad de las actividades una vez terminado el financiamiento del Banco, así como para recavar experiencias para proyectos similares, las cuales quedaran reflejadas en el Informe de Terminación de Proyecto (PCR). Se señaló además, que es un evento abierto y participativo.
5. Bienvenida: Moisés Pineda expresó la satisfacción del Banco de llegar a feliz término del Programa, deseando que el taller sea productivo.

6. Exposición de los resultados: Juan R. Chalas, Coordinador del PROMASIR presentó los logros a partir de los indicadores del marco lógico. Adjunto tablas con resultados por componentes:
  - La eficiencia en el uso de agua de riego pasó de 25% a 37%, superando la meta de llegar a 35%
  - Se aumentó el índice de uso de suelo de .94 a 106, y se proyecta llegar a la meta de 117 en el 2008.
  - Se duplicó la meta de sistemas de riego a transferir con 69 sistemas y 67,182 usuarios con 211,368 ha.
  - 21 sistemas de riego están aplicando tarifas de autosuficiencia superando la meta de 18.
  - Los recursos dedicados por el gobierno a la operación y mantenimiento de los sistemas de riego pasaron del equivalente a US\$22.9 en el 2001 a US\$12.7 millones en el 2005, para una disminución del 44%.
  - El INDRHI dispone de un laboratorio de geomática para apoyar los 285 padrones entregados a los regantes, así como a otras actividades de la institución.
  - Se organizaron y capacitaron tanto técnicos como regantes para dar sostenibilidad al programa.
7. Agradecimiento. El Director del INDRHI, Ing. Francisco Rodríguez agradeció la colaboración del Banco durante la ejecución del Programa, destacando su importancia dentro del subsector riego. El PROMASIR, constituyó impulsó el cambio de roles institucionales, el INDRHI pasa a un organismo regulador y los regantes pasan a tomar decisiones respecto a la administración de los sistemas de riego. También destacó que con el PROMASIR, se inició la construcción y operación de los Centros de Agronegocios en las Juntas de Regantes, lo que trasciende el riego y le da un sentido empresarial a los regantes organizados.
8. Todos los regantes presentes hablaron en nombre de sus respectivas organizaciones, la coherencia de sus expresiones evidenciaron el trabajo realizado por el componente organización y capacitación. Se mostraron agradecidos del PROMASIR y plantearon que el programa debería seguir, y expresaron entender que la sostenibilidad del trabajo realizado está en las manos de los regantes organizados.
9. Nancy Jesurum Clements emitió su satisfacción por los logros del Programa y planteó la inquietud de seguir trabajando con las Juntas de Regantes.





Representantes de los regantes organizados.



**Director del INDRHI, Frank Rodríguez; Representante, BID Moisés Pineda y Especialista Senior RE2/EN2, Nancy Jeserum Clements**