



Project Completion Report



Agua Potable y Saneamiento VI Etapa
ARGENTINA
Project Number: AR0130
Loan: 857/OC-AR

Impreso en : 2005-12-28 14:37:05

PCR



Table of Contents

Información General	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
Memorando del Banco	5
2.0 Presentación del Proyecto	5
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	5
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	6
2.2. Análisis de la implementación	9
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	9
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	11
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	13
2.3. Análisis de Sostenibilidad	14
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	14
2.3.2. Sostenibilidad del proyecto	16
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	17
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	18
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	19
Memorando del Ejecutor	21
3.1. Memorando del Ejecutor	21
Minutas del CRG	22
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	22
Anexos	23
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	23
Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	23



Table of Contents

Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	24
Anexo 2 - Ultimo ISDP	25
Anexo 3 - Información del LMS	25
Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto	25
Anexo 5 - Anexo Documental	25



Información General

1.1. Objetivo de Desarrollo

- Incremento de la oferta de los servicios de agua potable y saneamiento en localidades de 500 a 15.000 habitantes en todo el país.

1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Agua Potable y Saneamiento VI Etapa		
Número de Proyecto	AR0130	Modalidad	PESP
País	AR	Sector	OS
Fecha de Aprobación	1995-01-11	Fecha de Término	2005-11-21
Agencia(s) Ejecutora(s)	CONSEJO FEDERAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO		
Monto del Préstamo/CT Original	\$200,000,000.00		
Monto del Préstamo/CT Actual	\$181,122,213.00		
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$18,877,787.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$250,000,000.00		
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$250,000,000.00		



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
857/OC-AR	\$200,000,000.00	\$18,877,787.01	\$181,122,212.99

■ ■ Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede

Nombre de los Especialistas en la Representación

SILVIAM, NORMAN DOB

Autor del Memorando del Banco

Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor

Posición del autor del memorando del ejecutor

■ ■ 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)	PR	• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	
• Sostenibilidad (S)	P	• Sostenibilidad (S)	
• Desempeño del Organismo Ejecutor (DE)	S	• Desempeño del Banco (DB)	

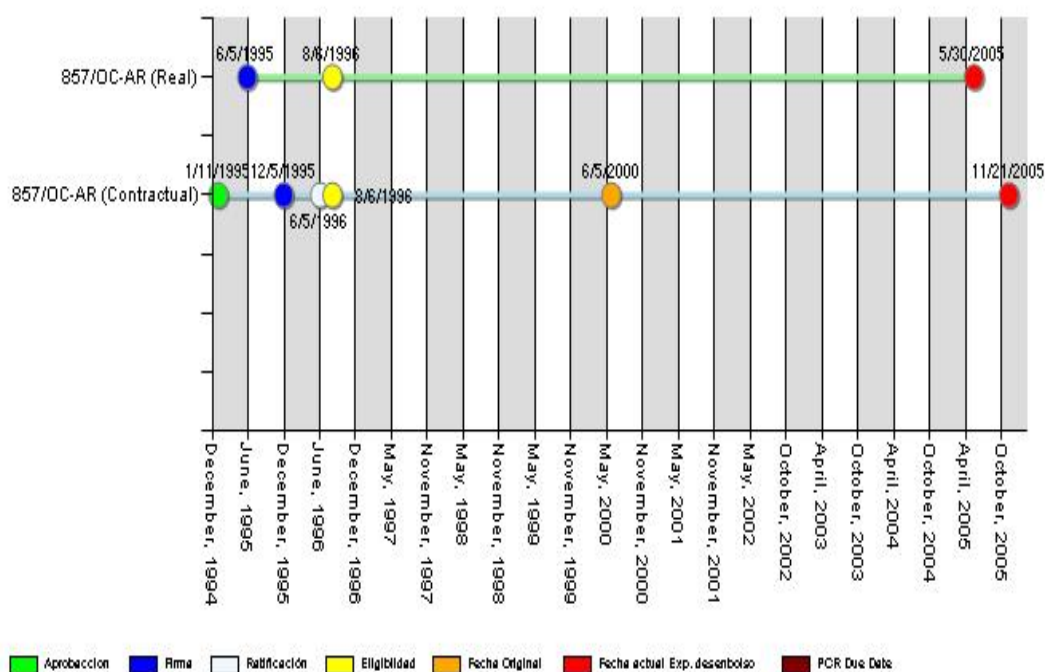


1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)

2000 Dec.	2001 Jun.	2001 Dec.	2002 Jun.	2002 Dec.	2003 Jun.	2003 Dec.	2004 Jun.	2004 Dec.	2005 Jun.
S	S	S	S	S	S	U	U	S	S
H	H	H	H	H	H	H	H	H	H
P	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) :

Fecha de Evaluación de Medio Término :

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto :



■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

Estrategia de País



- ■ 8/27/2004 IDB country strategy with Argentina (2004-2008)
- ■ 8/27/2004 BID: estrategia de país con Argentina (2004-2008)

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 2.0.1 El problema, el proyecto y su contexto

- A. En 1991 4,3 millones de habitantes residían en 2.893 localidades que contaban entre 500 y 15.000 habitantes, de ellos 962.000 no contaban con servicios de agua potable y 3.866.000 no tenían acceso a una red pública de alcantarillado sanitario.

Esta era la demanda potencial que enfrentaba el proyecto. En el diseño de la operación se fijaron los siguientes objetivos:

- (a) abastecer de agua potable a unos 245.000 habitantes, es decir el 25,5% de los habitantes sin servicio en el rango de población mencionado; y
- (b) dar solución de saneamiento a unos 265.000 habitantes es decir el 6,9% de los habitantes que no cuentan con red pública de alcantarillado.

El Programa tenía dos componentes adicionales:

- 1. financiamiento de la elaboración de 150 proyectos de provisión de agua potable y/o desagües cloacales.
- 2. Financiamiento del fortalecimiento institucional de las entidades prestadoras de servicios y del organismo con responsabilidad de planificar, definir políticas y normalizar el sector.

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

■ ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

■ ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

■ Construcción de Sistemas.

Planificado

Aprox. 100 sistemas construídos, rehabilitados o mejorados al final de la ejecución.

Logrado

Se construyeron 99 sistemas de agua potable y/o de sistemas de alcantarillado sanitario. 37 sistemas de provisión de Agua Potable y 62 sistemas de recolección y tratamiento de desagües cloacales.

Análisis

El Programa logro lo que se había planteado con este indicador



Ejecución de estudios y diseños.

Planificado

Aprox 110 proyectos elaborados (30 de agua potable y 80 de alcantarillado) al final de la ejecución.

Logrado

Se ejecutaron 70 proyectos y 8 anteproyectos de los cuales 22 corresponden a tratamiento y provisión de agua potable, 56 a alcantarillado y tratamiento de líquidos cloacales. Los habitantes a los cuales beneficiarían estos diseños son 1.051.793.

Análisis


Este componente se desarrolló en función de la demanda de elaboración de proyectos por parte de las localidades. El Préstamo preveía en esta Categoría de Financiamiento recursos por US\$10.442.000 y se desembolsaron US\$5.195.669. Algunas provincias no requirieron el financiamiento de proyectos por contar con capacidad técnica instalada que les permitió desarrollar los proyectos sin apoyo de consultoría externa.

2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- 1. 258.002 personas en 37 localidades de la República Argentina recibieron o mejoraron sus servicios de agua potable por red pública. Esto equivale al 26,8% de la población que no contaba con este servicio en 1992. (962.000 habitantes)
- 2. 450.415 personas en 62 localidades cuentan con un sistema de desagües cloacales por red. Esto equivale al 11,6% de la población que no contaban con este servicio en 1992. (3.866.000 habitantes)
- Ejecución de 70 proyectos y 8 anteproyectos de provisión de agua potable y/o recolección y tratamiento de desagües cloacales que comprenden a 1.051.793 habitantes.
- Elaboración de las Normas de Estudio, Criterios de Diseño y Presentación de Proyectos de Agua Potable para poblaciones comprendidas entre los 500 y los 30.000 habitantes.

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

■ ■ 2.1.2 Objetivos de desarrollo

 Incremento de la oferta de los servicios de agua potable y saneamiento en localidades de 500 a 15.000 habitantes en todo el país.

Al final del Programa:
Aumento del porcentaje de cobertura de los servicios en relación a los valores de 1992 en el conjunto de localidades de 500 a 15.000 hbs.



■ 2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)

- A.**
1. Se redujo en un 26,8% la población que habitaba en poblaciones de entre 500 y 15.000 habitantes y que no contaba con servicios de provisión de agua potable en 1992.
 2. Se redujo en un 11.6% la población que habitaba en poblaciones de entre 500 y 15.000 habitantes y que no contaba con servicio domiciliario de alcantarillado cloacal en 1992.

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

- A.** No estaba previsto en el Contrato de Préstamo y por lo tanto no se realizaron mediciones para este tipo de efectos intermedios.

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

- A.**
1. El efecto futuro que se espera obtener es el mejoramiento de la calidad de vida de la población beneficiada por contar con un servicio seguro de provisión de agua potable y la recolección y el tratamiento de los desagües cloacales. Adicionalmente y por estos mismos motivos se espera una reducción de las enfermedades de origen hídrico que afectaban a las poblaciones antes de recibir el servicio.
 2. En lo que respecta al producto obtenido en el Componente de financiamiento de proyectos el Organismo Ejecutor cuenta con 70 proyectos de provisión de agua potable y/o recolección y tratamiento de desagües cloacales que de ejecutarse podrían disminuir en un 4,5% y un 3,2% la población que no cuenta con provisión de agua potable y desagües cloacales respectivamente según datos del Censo Nacional efectuado en el año 2001.

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

- A.** - Supuestos relacionados con la implementación de los componentes:

1- Trámite fluido de las contrataciones

En los casos en los que las contrataciones las realizó las Provincias a través de los Servicios Provinciales de Aguas Rurales (SPARs) las mismas se realizaron en los plazos normales. Se produjeron algunas excepciones a esto cuando los que contrataban eran los municipios y los retrasos que se detectaron se debieron principalmente a la falta de experiencia en este tipo de procesos de los funcionarios municipales actuantes.

2. Disponibilidad oportuna de contrapartida

A pesar de contar con el 80% de financiamiento de los proyectos en algunos casos y durante períodos de tiempo particulares (crisis económica 2000 - 2003) se produjeron problemas para que los beneficiarios pudieran aportar oportunamente la contrapartida. Estos se fueron solucionando con la participación proactiva del ENOHSA. El efecto de esta falta de aporte en forma oportuna se reflejó solamente en el retraso en la ejecución de algunas obras y en ningún caso el efecto determinó que alguna de ella no se finalizara.

Supuestos relacionados con el Objetivo de Desarrollo/Propósito:

- Adecuada organización institucional del sector

Para el logro de los objetivos de desarrollo la organización tradicional de la ejecución de este tipo de Programas (Ente Nacional - Ejecutor - ENOHSA, Entes Provinciales - Subejecutores - SPARs y Cooperativas de Servicios - Operadores) siguió siendo efectiva y permitió el logro de los objetivos planteados.

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

- A.** En el proyecto no se observaron inequidades de acceso a los beneficios.



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

A. No se cuenta con evidencia sobre posibles efectos adversos causados por el proyecto.

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

A. No aplica.

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

A. Los cambios en el contexto en que se implementó el proyecto (cambios de gobierno, crisis socioeconómica 2001/2002, etc.) impactaron marginalmente en la ejecución del Programa (retraso en la ejecución de las obras, problemas de contrapartida).

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

A. A solicitud del Banco el Ejecutor entregó información de la evaluación socioeconómica de 47 de los 99 proyectos financiados con el Programa (Anexo 1). Adicionalmente se contó con los montos reales de inversión de cada proyecto (Anexo 2). Del análisis de esta información se puede concluir:

1. En 28 proyectos la inversión real fue inferior al costo de inversión utilizado en la evaluación económica (60% de la muestra), lo que permite afirmar que, aún manteniendo los beneficios constantes, la TIR de los mismos sería superior a la obtenida con la evaluación original.
2. En 12 proyectos la inversión real tuvo un incremento menor al 10% comparada con la utilizada para realizar la evaluación original (25% del total de la muestra). Un análisis particular de cada uno de los proyectos nos permite concluir:
 - Proyecto Los Altos – Provincia de Catamarca: TIR = 21,16% incremento de la inversión 9,94%.
 - Proyecto San Clemente – Provincia de Buenos Aires: TIR = 19,90% incremento de la inversión 5,21%.
 - Proyecto San Basilio – Provincia de Córdoba: TIR = 16,59% incremento de la inversión 4,63%.
 - Proyecto Casbas – Provincia de Buenos Aires: TIR = 14,28%, incremento de la inversión 5,83%.
 - Proyecto Ferré – Provincia de Buenos Aires: TIR = 13,72%, incremento de la inversión 6,86%.
 - Proyecto Huanguelén – Provincia de Buenos Aires: TIR = 13,69%, incremento de la inversión 9,31%.
 - Proyecto Darregueira – Provincia de Buenos Aires: TIR = 13,39%, incremento de la inversión 8,22%.
 - Proyecto Cachari – Provincia de Buenos Aires: TIR = 13,20%, incremento de la inversión 8,23%

Para todos estos proyectos se podría afirmar que, manteniendo constante los beneficios, el incremento de la inversión no afectaría la rentabilidad del proyecto.

 - Proyecto Bartolomé Bavio – Provincia de Buenos Aires: TIR = 12,89%, incremento de la inversión 9,98% que corresponde a una ampliación de la cobertura del Proyecto con la incorporación de 400 usuarios nuevos que incrementarían los beneficios del Proyecto por lo que se podría afirmar que este incremento no afectaría su rentabilidad.
 - Proyecto El Chillar – Provincia de Buenos Aires: TIR = 12,56%, incremento de la inversión 7,38% correspondiente al precio ofertado en la licitación. Para poder determinar la rentabilidad del Proyecto debería hacerse una nueva evaluación económica del mismo.
 - Proyecto Mar del Tuyú – Provincia de Buenos Aires: TIR = 12,25%, incremento de la inversión 3,87% correspondiente al precio ofertado en la licitación. Para poder determinar la rentabilidad del Proyecto debería hacerse una nueva evaluación económica del mismo.
3. Los restantes 7 proyectos de la muestra tuvieron, durante la etapa de construcción, incrementos de la inversión que superaron el 10% comparado con el valor utilizado en la evaluación económica. Del análisis de cada uno de ellos se puede concluir:
 - Proyecto Pico Truncado – Provincia de Santa Cruz: TIR = 29,17%, incremento de la inversión 11,75%.
 - Proyecto Ceres – Provincia de Santa Fe: TIR = 24,33%, incremento de la inversión 38,34%, este es un proyecto que sufrió redeterminaciones de precios que afectaron el monto de la inversión.



- Proyecto Las Heras - Provincia de Santa Cruz: TIR = 23,50%, incremento de la inversión 10,96%.
 - Proyecto Henderson - Provincia de Buenos Aires: TIR = 18,95%, incremento de la inversión 15,16%.
 - Proyecto Río Turbio - Provincia de Santa Cruz: TIR = 14,86% incremento de la inversión 12,60%.
- Para estos proyectos se podría afirmar que, manteniendo constante los beneficios, el incremento de la inversión no afectaría la rentabilidad del proyecto.
- Proyecto L.N. Alem - Provincia de Buenos Aires: TIR = 13,31%, incremento de la inversión 25,29%, el incremento de la inversión corresponde a la ampliación de la red cloacal con lo cual se incremento la población beneficiada en 847 habitantes (30% de la población de cálculo utilizada para la evaluación) esto implicaría mayores beneficios asociados a los mayores costos de inversión por lo que se podría afirmar que la rentabilidad del proyecto no se vería afectada.
 - Proyecto Picun Leufu - Provincia de Neuquen: TIR = 12,88%, incremento de la inversión 16,62% incremento correspondiente al cambio de solución técnica de la obra de toma del proyecto. Para poder determinar la rentabilidad del Proyecto debería hacerse una nueva evaluación económica del mismo
4. De los 47 proyectos de la muestra solo 3 requerirían una nueva evaluación económica para verificar su rentabilidad, teniendo en cuenta que estos proyectos solo representan el 6% de los proyectos y el 9% del monto total de la muestra se recomienda no realizar dicha evaluación.

■ 2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

A. El Proyecto no incluyó ex ante otras estimaciones de evaluación económica.

■ 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. N/A

■ 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	<input type="checkbox"/> N/A
2. Estrategia de intervención	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
3. Identificación de efectos (outcomes) e impactos esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
4. Identificación de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
5. Indicadores de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A



6. Indicadores de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto <input type="checkbox"/> 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. Sin que en el diseño se lo previera específicamente como tal, el Programa contó con una línea de base relacionada con la situación de cobertura del sector. Se contaba con datos, bastantes precisos, de la situación del sector rural para el año 1992.
 2. Se trató de una sexta etapa de financiamiento al mismo sector de agua potable rural y con el mismo ejecutor. Al tratarse de una operación continuación de cinco etapas anteriores financiadas por el Banco, el Ejecutor y los subejecutores contaban, en su gran mayoría, con la capacidad necesaria para desarrollar los proyectos y la gestión de las obras a financiar.
 3. El porcentaje de financiamiento promedió el 80% del costo total de los proyectos. Tradicionalmente, en las cinco etapas anteriores, el porcentaje de financiamiento del Banco no excedía el 60%, con esta operación se utilizó una combinación de Fondos OC en divisas y OC en pesos lo que permitió incrementar el porcentaje de financiamiento y por ende hacer más atractiva la operación para los potenciales beneficiarios.

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

- A.** Teniendo en cuenta el correcto diseño de la operación no fue necesario adoptar medidas para mejorar aspectos del mismo.

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

- A.** El porcentaje de financiamiento que permitía el Préstamo (hasta el 80% del costo total de los proyectos) fue un elemento determinante en el logro de los objetivos.

En el sector y para el cumplimiento de las metas del milenio se requerirá una importante inversión en infraestructura y si el Banco participa en este tipo de inversiones se debería pensar en instrumentar un mecanismo de financiamiento similar al de esta operación u otros que surjan enfocados en mejorar las condiciones de acceso al financiamiento de los beneficiarios.

■ 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 <input type="checkbox"/> 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 <input type="checkbox"/> 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 <input type="checkbox"/> N/A

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

- A. El Programa inició su ejecución en el año 1995 y en ese momento no se definió como tal una línea de base ni se requería la presentación de información como la mencionada en el punto 2.2.1.5. Sin embargo en los informes de progreso presentados por el Ejecutor se incluía información que se podía utilizar para comparar los avances del Programa con los valores de cobertura del sector utilizados por el Equipo de Proyecto en la conceptualización de la operación.

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

- A. No fueron adoptadas medidas teniendo en cuenta que el Programa no requería la obtención de este tipo de información.

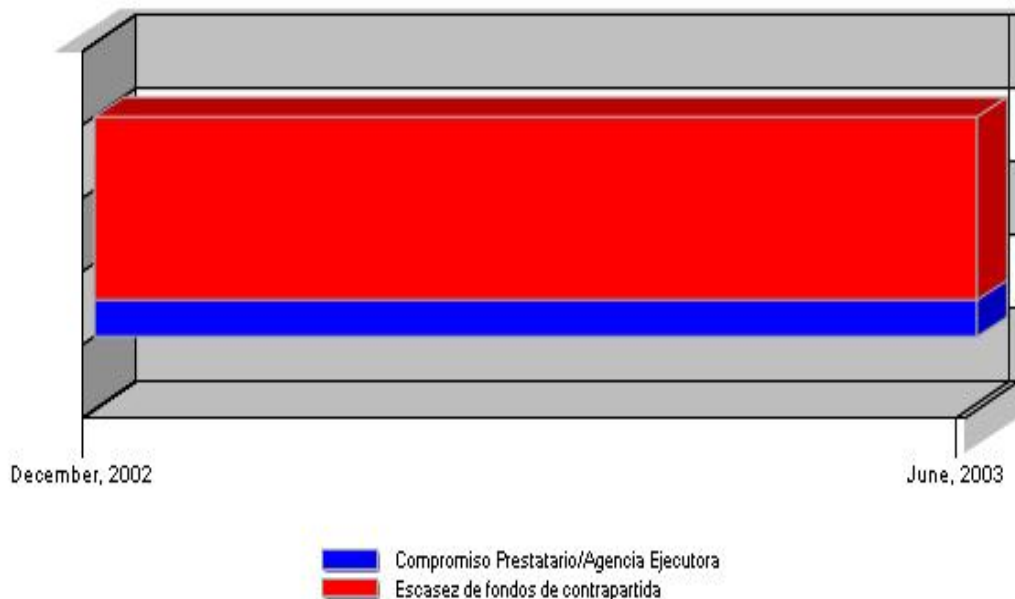
■ 2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)

- A. Sería necesario implementar un sistema que contemple la fijación de una línea de base, las fuentes de datos para el monitoreo de la evolución de la misma y fijar el compromiso contractual para el Ejecutor de informar periódicamente los avances en ese sentido.

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

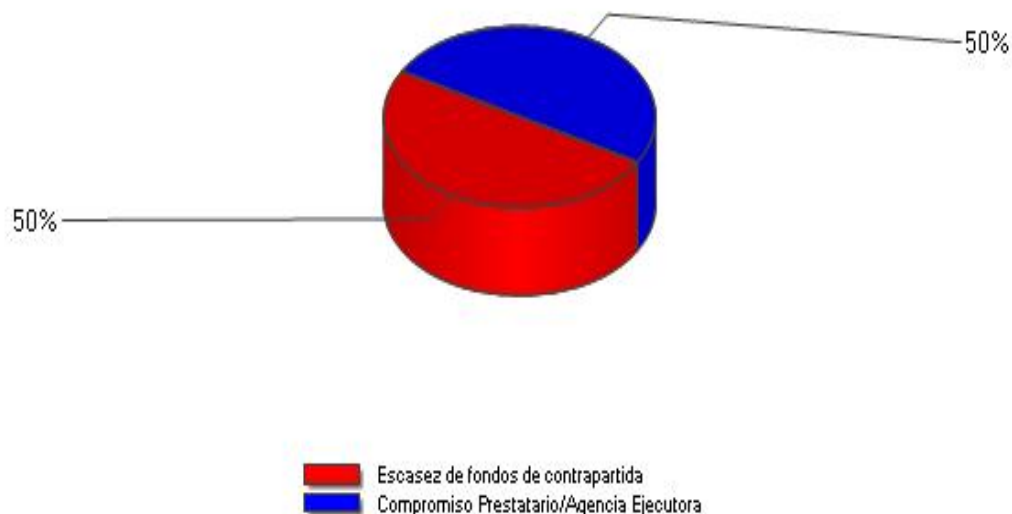


Factores que afectaron la ejecución del proyecto según el período en que fueron reportados en el ISDP



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.** Los productos esperados se lograron, sin embargo diversos factores influyeron para que el plazo previsto originalmente para su obtención fuera mayor:
1. Se tardó más de un año (13 meses) en lograr la elegibilidad para desembolsos
 2. A fines del año 2001 se produjo una importante crisis social y económica que llevó a la paralización de todas las obras que se estaban ejecutando con recursos del financiamiento. Para reiniciar las mismas se tuvo que renegociar todos los contratos de obras originalmente firmados.

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

- A.**
1. El porcentaje de financiamiento del Programa (80% del total del costo de cada proyecto) permitió un rápido compromiso de los recursos disponibles. Las cancelaciones efectuadas se debieron al excedente que se produjo con la devaluación del peso en el año 2002 cuando todas las obras del Programa se encontraban contratadas y el Banco no aceptó la inclusión del Proyecto de Saneamiento de la Cuenca del Lago San Roque que permitiría la utilización de esos excedentes.
 2. Contar con una Unidad Ejecutora con la experiencia del ENOHSA en ejecución de préstamos con financiamiento internacional permitió la implementación de soluciones creativas a los problemas de ejecución que fueron presentándose.

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

- A.**
1. Demoras en el cumplimiento de las Condiciones Previas al primer desembolso. El plazo original vencía el 05 de diciembre de 1995 y fue declarada la elegibilidad el 7 de agosto de 1996 (8 meses) y fue motivada por el retraso en el cumplimiento de la Cláusula 3.02 (b). La Ley 24.583 de creación del ENOHSA fue promulgada el 21 de noviembre de 1995 pero se tardó más de nueve meses en hacer operativo al Organismo tal como lo exigía la Cláusula (designación de autoridades, firma de los contratos modificatorios de los préstamos 621/OC-AR y 855/SF-AR en ejecución en ese momento, la apertura de nuevas cuentas y puesta en vigencia del Estatuto del Organismo).
 2. La debilidad institucional de los Municipios que actuaron como subejecutores.

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

A.

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

■ ■ 2.2.4.1. Análisis de gestión

- A.**
1. El Programa no contó con indicadores de efectos y productos, se utilizó los datos de la situación del sector (línea de base) y las metas (indicadores) definidas en el Informe de Proyecto.
 2. En esta Etapa se implementó una nueva modalidad de financiamiento que no se había dado en las anteriores, el financiamiento de obras sin la participación de los Servicios Provinciales (SPARs), es decir el municipio era el encargado de la gestión completa de los proyectos (aprobación del diseño, gestión de la licitación y supervisión de las obras). La experiencia en este sentido no obtuvo los resultados esperados ya que fueron en estas obras donde se concentraron los problemas del Programa. Para estos municipios era su primera experiencia con organismos multilaterales de crédito y esa, a nuestro entender, fue una de las causas que llevó al retraso en los procesos de adquisiciones y a los problemas en la supervisión de las obras. De continuarse con esta línea de



financiamiento en nuevas operaciones se deberá prever, en forma previa al inicio de la gestión de los proyectos, el fortalecimiento institucional de los municipios y la capacitación de los funcionarios involucrados.

3. El Programa contó con un porcentaje de financiamiento superior al historicamente utilizado para este tipo de proyectos (80% versus 60%), sin embargo se plantearon dificultades para realizar el aporte de contrapartida por parte de los beneficiarios. En varios casos intervino el ENOHSA otorgando financiamiento complementario con recursos propios para que los beneficiarios puedan afrontar sus aportes.

4. Los dos últimos años de ejecución el Programa tuvo un bajo nivel de desembolsos (US\$1,5 millones), sin embargo no se pudo proceder a cancelar los mismos y dar por finalizada la operación debido a que dichos recursos estaban comprometidos en obras en ejecución.

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

- A.**
1. Contar con una línea de base y un plan de monitoreo desde el inicio del Programa.
 2. Para el caso en que la Nación decida continuar trabajando con Municipios directamente se deberá prever el fortalecimiento institucional de los mismos y la capacitación de los funcionarios involucrados como paso previo al posible financiamiento de proyectos de inversión.
 3. Teniendo en cuenta las nuevas políticas aprobadas por el Banco (GN-2331-5) donde de acuerdo a los parámetros de financiamiento recientemente aprobadas para el País se podría llegar a financiar hasta 100% del costo de los proyectos incluidos impuestos el problema del aporte de contrapartida disminuiría considerablemente o desaparecería.

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.

	Planteado	Logrado
Abastecer de agua potable	245.000 habitantes	258.002 habitantes
Proveer de Servicios de Saneamiento por red y tratamiento de efluentes	265.000 habitantes	450.415 habitantes

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 type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input 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 checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M y E)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" 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 type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input 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 type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input 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 checked="" type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" 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 checked="" type="checkbox"/>

2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país

- A.**
1. Se crearon nuevas Cooperativas en la mayoría de los proyectos que financió el Programa. Este tipo de instituciones son las encargadas de operar los nuevos servicios de agua potable y/o desagües cloacales y en su gran mayoría el desempeño es satisfactorio.
 2. Se fortalecieron los entes responsables de las políticas de saneamiento a nivel provincial en las Provincias de Mendoza, Neuquen y Chaco como asimismo al ente regulador de los servicios de saneamiento de la concesión de Aguas Argentinas S.A. (ETOSS).
 3. Se financió la actualización de las Normas de Agua Potable que son utilizadas por los proyectistas de las obras de saneamiento rurales en todo el País.

2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor

- A.**
1. Se desarrolló e implementó un sistema de administración financiera acorde con los requisitos del Programa.
 2. Se capacitó al personal del ENOHSA en evaluación de proyectos.

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. Si bien se realizarán acciones importantes en el fortalecimiento institucional y organizacional, no era éste el objetivo del Programa y por lo tanto se entiende que su contribución no fue relevante en el contexto del sector saneamiento en Argentina.

2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto

- A. El ENOHSA generalmente ha brindado, durante la ejecución del Programa, la información relacionada con las cláusulas tarifarias comprometidas contractualmente. Solamente no ha cumplido en los años 2002 -2004. Dicho cumplimiento generalmente se realizó fuera de los plazos establecidos, esto tendría un atenuante en el número de sistemas a informar (más de 400) y a la dispersión geográfica de los mismos (distribuidos en todo el país). Sin perjuicio de lo anterior se ha podido detectar que una vez finalizadas las obras y entregadas al operador no existiría por parte del Ejecutor un seguimiento de la gestión de las mismas para monitorear su evolución. Esto es realizado en la mayoría de los casos por los organismos subejecutores a nivel provincial. Se estima necesario dicho seguimiento por parte del Ejecutor para contar con información que permita detectar problemas, aprender de los mismos y de ser posible contribuir a solucionarlos. Para ello en el futuro se podría pensar en fortalecer al ENOHSA en su capacidad institucional para dar seguimiento a los sistemas financiados. En igual forma se debería fortalecer, a nivel de los organismos ejecutores provinciales, la capacidad de los subejecutores para que puedan cumplir plenamente sus funciones de asistencia técnica y control de los prestadores de los servicios.

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. 1. La situación económica de los beneficiarios de los proyectos podrá repercutir negativamente en los ingresos de los entes operadores afectando principalmente a los recursos destinados al



mantenimiento de la infraestructura física financiada con el Programa.

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

- A. Los factores que se evalúan como los que contribuyen en forma importante a la sostenibilidad de los sistemas financiados son los provenientes de los beneficiarios del proyecto que recibieron un servicio que contribuye a mejorar su calidad de vida y por otro lado la disponibilidad de personal idóneo especialmente al nivel del prestador del servicio que posibilita la solución de los problemas que se presentan en la explotación de este tipo de servicios.

2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas)

A.

2.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas)

- A. 1. La implementación de una metodología detallada para evaluar la capacidad institucional de los potenciales beneficiarios de los subpréstamos. De esta manera se podrían evitar los inconvenientes en la ejecución ocurridos cuando el beneficiario fue un Municipio.

2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

- A. Apoyar a las Unidades Ejecutoras Provinciales para que puedan apoyar y supervisar la operación de los sistemas construidos con el financiamiento.

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.

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 / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input checked="" type="checkbox"/> N/A
4. Monitoreo y evaluación de resultados (información de línea de	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A



base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte de información, etc.)

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. El ENOHSa actuó como ejecutor en las seis etapas y su funcionamiento fue aceptable no habiendo sido necesaria la adopción de medidas respecto a la estructura, organización y procesos de la Unidad Ejecutora durante la ejecución del mismo.

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

- A. - Utilización de sistemas de información integrados que contengan módulos que cada jurisdicción (Provincial o Municipal) pueda actualizar.
- Destinar recursos a capacitar y a apoyar a los subejecutores y a los beneficiarios en los temas de operación y administración de los nuevos servicios logrados con el financiamiento.

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.

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 :

Fecha de terminación :

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

☐ Banco

☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado (U\$D)? : \$0.00

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.

2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

- Desde el punto de vista contable y financiero esta operación presentó los siguientes retos que caracterizan un proyecto de ejecución descentralizada:
Dificultad para controlar la asignación presupuestaria adecuada en tiempo y suficiencia por parte de los entes tomadores de créditos o municipios.
Lentitud en la transferencia de fondos y rendición de los mismos entre el Ejecutor y las provincias.
Alcance limitado en el control, seguimiento y auditoría de las operaciones locales.
- Falta de cooperación por parte de los tomadores de los créditos para proveer la información requerida una vez finalizadas las obras y falta de autoridad por parte del ENOHSA para hacer cumplir estos compromisos.
Estos retos podrían minimizarse con:
La utilización de sistemas de información integrados que contengan módulos que cada jurisdicción pueda actualizar.
Idealmente, la auditoría debe ser efectuada por una entidad (AGN o privada) que cuente con recursos suficientes.





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
1.1	\$3,358	\$0	\$0	\$3,358	\$1,275	\$0	\$0	\$1,275	-62.03%			-62.03%
1.2	\$7,084	\$0	\$0	\$7,084	\$3,704	\$0	\$0	\$3,704	-47.71%			-47.71%
1.3	\$598	\$4,192	\$0	\$4,790	\$0	\$0	\$0	\$0	-100%	-100%		-100%
2.1	\$116,113	\$15,988	\$0	\$132,101	\$116,822	\$42,120	\$0	\$158,942	.61%	163.45%		20.32%
2.2	\$65,730	\$0	\$0	\$65,730	\$53,982	\$0	\$0	\$53,982	-17.87%			-17.87%
3.1	\$2,062	\$343	\$0	\$2,405	\$1,694	\$101	\$0	\$1,795	-17.82%	-70.55%		-25.34%
3.2	\$1,030	\$0	\$0	\$1,030	\$2,028	\$257	\$0	\$2,285	96.94%			121.89%
3.3	\$1,619	\$402	\$0	\$2,021	\$0	\$0	\$0	\$0	-100%	-100%		-100%
3.4	\$406	\$0	\$0	\$406	\$0	\$0	\$0	\$0	-100%			-100%
3.5	\$0	\$244	\$0	\$244	\$0	\$0	\$0	\$0		-100%		-100%
4.1	\$0	\$26,300	\$0	\$26,300	\$0	\$3,710	\$0	\$3,710		-85.89%		-85.89%
4.2	\$0	\$2,531	\$0	\$2,531	\$0	\$1,700	\$0	\$1,700		-32.83%		-32.83%
4.3	\$1,250	\$0	\$0	\$1,250	\$1,009	\$0	\$0	\$1,009	-19.28%			-19.28%
4.4	\$750	\$0	\$0	\$750	\$605	\$0	\$0	\$605	-19.33%			-19.33%
	\$200,000	\$50,000	\$0	\$250,000	\$181,121	\$47,888	\$0	\$229,009	-9.44%	-4.22%		-8.4%

■ 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	
1996	\$14,267	\$3,144	\$0	\$17,411	\$17,033	\$4,191	\$0	\$21,224	21.9%
1997	\$40,178	\$7,081	\$0	\$47,259	\$35,500	\$5,336	\$0	\$40,836	-13.59%
1998	\$48,514	\$10,350	\$0	\$58,864	\$46,961	\$13,588	\$0	\$60,549	2.86%
1999	\$57,161	\$14,114	\$0	\$71,275	\$44,610	\$11,301	\$0	\$55,911	-21.56%
2000	\$39,880	\$15,311	\$0	\$55,191	\$15,862	\$6,866	\$0	\$22,728	-58.82%
2001	\$0	\$0	\$0	\$0	\$16,055	\$3,867	\$0	\$19,922	
2002	\$0	\$0	\$0	\$0	\$4,000	\$1,098	\$0	\$5,098	
2003	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$336	\$0	\$336	
2004	\$0	\$0	\$0	\$0	\$150	\$952	\$0	\$1,102	
2005	\$0	\$0	\$0	\$0	\$951	\$353	\$0	\$1,304	
	\$200,000	\$50,000	\$0	\$250,000	\$181,122	\$47,888	\$0	\$229,010	-8.4%

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

■ ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

- A.** El Organismo Ejecutor contaba con capacidad suficiente para hacer el control financiero y contable del proyecto desde Buenos Aires pero no la suficiente para hacer un seguimiento in-situ de la documentación original de los créditos.

■ ■ 2. Sistema Contable y Control Interno

- A.** El ENHOSA desarrolló un sistema adecuado para hacer el seguimiento de los créditos otorgados el cual controlaba las transferencias de dinero a las provincias, los costos financieros, las rendiciones de fondos y efectuaba además la contabilidad. Las provincias contaban con controles informales en planillas de cálculo y descansaban en la información que les proveía el sistema del ENHOSA. No se aplicó una metodología formal de control interno específico al proyecto, sin embargo el control interno del ENHOSA como entidad fue satisfactorio. Hacia el final del proyecto el Ejecutor logró llevar a cabo un programa de visitas a las provincias para verificar documentación original y cerrar ordenadamente el préstamo (rendiciones finales de fondos). La contabilidad se encontraba al día y los estados financieros eran presentados a la AGN para auditoría en un plazo razonable.

■ ■ 3. Calidad de la información financiera

- A.** El Ejecutor cumplió satisfactoriamente con la presentación de Estados Financiero y toda información financiera generada por esa entidad. No obstante, la información financiera relativa a tarifas no se logró obtener de los entes tomadores de los créditos en cantidad suficiente para



cumplir la cláusula contractual correspondiente a pesar de los esfuerzos realizados.

■ ■ 4. Estados Financieros Auditados

- A. Por parte del ENOHSA, se dio cumplimiento satisfactorio a los requisitos del Banco relacionados a la presentación de Estados Financieros. No obstante, las presentaciones al Banco eran generalmente tardías debido a demoras por parte del auditor (AGN). Por otro lado, el alcance de las auditorías fue un tanto limitado debido a la dispersión de los gastos y la falta de capacidad (recursos) de la AGN para efectuar su trabajo con una mayor cobertura.

■ ■ 5. Lecciones Aprendidas

- A. Desde el punto de vista contable y financiero esta operación presentó los siguientes retos que caracterizan un proyecto de ejecución descentralizada:
- Dificultad para controlar la asignación presupuestaria adecuada en tiempo y suficiencia por parte de los entes tomadores de créditos o municipios.
 - Lentitud en la transferencia de fondos y rendición de los mismos entre el Ejecutor y las provincias.
 - Alcance limitado en el control, seguimiento y auditoría de las operaciones locales.
 - Falta de cooperación por parte de los tomadores de los créditos para proveer la información requerida una vez finalizadas las obras y falta de autoridad por parte del ENOHSA para hacer cumplir estos compromisos.

Estos retos podrían minimizarse con:

La utilización de sistemas de información integrados que contengan módulos que cada jurisdicción pueda actualizar.

Idealmente, la auditoría debe ser efectuada por una entidad (AGN o privada) que cuente con recursos suficientes.

Por otra parte debería explorarse maneras alternativas para relevar información sobre tarifas o cualquier otra información financiera relacionada al sector.

■ ■ 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](#)

