



Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del Proyecto: Modernización de la Gestión de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado
País: Nicaragua
Sector/Subsector: Agua y saneamiento
Equipo de Proyecto Original: Philippe Marín, (EN2) Jefe de Misión; Sergio Ardila (EN2), Eduardo Soto (CNI), Ana María Linares (LEG), Fortunato Lari (CME), Andrés Solórzano (RE2/EN2), Eduardo Soto (COF/CNI), Christopher Jennings y Mercedes Rochac (RE2EN2); con la participación de Denis Corrales (COF/CNI)
Número de Proyecto: NI0097
Número del Préstamo: 1049/SF-NI
Fecha del QRR:
Fecha de Aprobación Final del PCR:

PCR Equipo

Equipo PCR: Hubert Quille Jefe de Equipo WSA/CNI; Miembros: Sergio Tercero, Róger Velásquez (ENACAL); Miguel Campos (Consultor Externo).



Índice

I. INFORMACIÓN BÁSICA.....	1
II. EL PROYECTO	1
A. CONTEXTO DEL PROYECTO	1
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	2
i. Objetivo(s) del Desarrollo	3
ii. Componentes	3
C. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO (SI APLICA)	4
III. RESULTADOS.....	4
A. EFECTOS DIRECTOS.....	4
B. EXTERNALIDADES.....	8
C. PRODUCTOS	8
D. COSTOS DEL PROYECTO	12
IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	12
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS.....	12
B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA.....	13
C. DESEMPEÑO DEL BANCO	13
V. SOSTENIBILIDAD	13
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS.....	13
B. RIESGOS POTENCIALES	14
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....	14
VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	14
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS	14
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN EX-POST	15
VII. LECCIONES APRENDIDAS	15

Anexos

1. Evaluación del prestatario
2. Acta de taller de cierre





Abreviaturas y Acrónimos

ANF	Agua No Facturada
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
ENACAL	Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados
EPNI	Estrategia de País con Nicaragua
ERCERP	Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y Reducción de la Pobreza
FMI	Fondo Monetario Internacional
GON	Gobierno Nacional
HIPC	Países Pobres Altamente Endeudados, por sus siglas en inglés
INAA	Instituto Nicaragüense de Aguas y Alcantarillados
JICA	Agencia Japonesa de Cooperación Internacional
OD	Objetivo en Desarrollo
OPEP	Organización de Países Exportadores de Petróleo
PCR	Project Completion Report, por sus siglas en inglés, Informe de Terminación de Proyecto
PI	Progreso en la Implementación
SO	Sostenibilidad
UOC	Unidades Operativas de Control





I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (US\$ 13,900,000.00)			
No. PROYECTO: NI-0097		TÍTULO: Programa de Modernización de la Gestión de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado	
Prestatario: República de Nicaragua		Fecha aprobación Directorio: Diciembre 08 de 1999	
Agencia Ejecutora (AE): ENACAL		Fecha efectividad contrato préstamo: 08 de Septiembre de 2000	
Préstamo: 1049/SF-NI		Fecha elegibilidad primer desembolso: 13 de Septiembre de 2001	
Sector: Agua y Saneamiento		Meses en ejecución	
		* Desde aprobación: 130	
Instrumento de préstamo:		* Desde efectividad del contrato: 120	
Fondos Especiales (SF)			
		Períodos de desembolso	
		Fecha original desembolso final: 08 de Septiembre de 2005	
		Fecha actual desembolso final: 08 de Septiembre de 2010	
		Extensión acumulativa (meses): 60	
		Extensión especial (meses): 24	
		Monto préstamo	
		* Monto original: 13,900,000.00	
		* Monto actual: 13,900,000.00	
		* Pari Passu (si aplica): 85% (relación BID-GON)	
		Desembolsos	
		Monto a la fecha: 13,900,000.00 (100.00 %)	
		Costo Total del Proyecto (Estimado Original)	
Este programa tuvo un cofinanciamiento de la OPEP por US\$ 5,000,000.00 y un aporte local por US\$ 2,100,000.00 adicional al monto aportado por el BID, para un total de US\$ 21,000,000.00		US\$ 21,000,000.00	
		Redireccionamiento	
		Este proyecto:	
		- ¿Recibió fondos de otro proyecto? [NO]	
		- ¿Envío fondos a otro proyecto? [NO]	
		De/Para No. Proyecto	De/Para No. Sub-préstamo
		No aplica	No aplica
		Monto	
		No aplica	
		* Monto actual (ajustado para redireccionamiento)	
Reducción de Pobreza (PTI): No			
Equidad Social (SEQ): Si			
Clasificación ambiental: A			
En estado de "Alerta"			
Está el proyecto "en alerta" por país: No			
De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS): N/A			
Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica): N/A			

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

II. El Proyecto

a. Contexto del Proyecto

Producto del colapso económico asociado a la guerra, Nicaragua emergió de la década de los ochenta con una economía en aguda crisis. Así, a inicios de la década pasada, las autoridades acometieron simultáneamente las tareas de terminar con la hiperinflación y de implementar un



intenso programa de reformas estructurales destinado a transformar el sistema económico hacia uno basado en el mercado y en el rol protagónico del sector privado.

Desde el año 1998 el gobierno de Nicaragua había iniciado una drástica transformación del marco legal e institucional de los servicios de agua potable y alcantarillado con el apoyo del BID mediante el programa de modernización de las empresas públicas (PMEP) a través del préstamo 933/SF-NI.

Es así como las reformas se fundamentan en la Ley General de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario (Ley 297) publicada el 02 de Julio de 1998 y reglamentada a través del decreto 52 del 24 de Julio del mismo año, en donde se establecen la separación de las funciones de regulador y operador de servicios, el sistema tarifario orientado al autofinanciamiento, estableciendo la metodología de costo marginal de largo plazo, y la definición de un marco de concesiones que permite la participación del sector privado en la provisión de servicios.

En el año 1998 el país sufrió los embates del huracán Mitch, el que causó estragos en la infraestructura del país, el Banco, en respuesta a esta situación, reasignó recursos para apoyar la reconstrucción y financió la rehabilitación de 45 pequeños proyectos de agua, sin obviar que el Banco mantuvo el financiamiento del proyecto de saneamiento del Lago y la ciudad de Managua que también se vio afectado.

En los albores del año 2000 el país seguía sometido al cumplimiento del Plan de Ajuste Estructural acordado con el FMI como condición sine qua non para optar al beneficio de reducción de la deuda que ofrecía la iniciativa HIPC, (Países Pobres Altamente Endeudados, por sus siglas en inglés), que entre otros asuntos planteaba, “liberar” al Estado de Nicaragua de obligaciones de gasto corriente, transfiriendo tales erogaciones a modelos empresariales privados para que éstos asumieran los servicios básicos. Con anterioridad se habían privatizado los servicios de energía eléctrica y comunicaciones.

Al alcanzar la condonación de la deuda el gobierno de Nicaragua estaba obligado a transferir los recursos destinados para pagar la amortización de la deuda hacia solventar las necesidades sociales de los sectores más vulnerables, por tanto la operación 1049/SF-NI se enmarcaba dentro del contexto social establecido como prioridad tanto por el gobierno como por el Banco.

b. Descripción del Proyecto

Originalmente el Objetivo General del programa era “contribuir a la consolidación del proceso de reforma del sector agua potable y saneamiento, con una operación dirigida específicamente al operador ENACAL”. (Resumen Ejecutivo del documento de Proyecto).

El proyecto pretendió alcanzar su objetivo general mediante el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos: a) apoyar en el corto plazo la modernización de ENACAL con acciones encaminadas a mejorar la eficiencia operacional a través de un programa de fortalecimiento empresarial; b) poner en marcha una estrategia coherente para una mayor participación del sector privado en la provisión de servicios; c) contribuir a resolver la problemática de la provisión de servicios de agua potable y alcantarillado en los barrios marginales de Managua.



Para alcanzar tales objetivos, el programa inicialmente comprendía dos subprogramas: i) Fortalecimiento Empresarial; ii) Conexiones de agua potable y alcantarillado en asentamientos marginales de Managua.

El subprograma de Fortalecimiento Empresarial estaba dirigido a la modernización de la gestión de los servicios a través de un contrato con una empresa operadora internacional que contemplaba acciones de fortalecimiento empresarial, y una gestión delegada en la región occidental del país.

El subprograma de Conexiones de agua potable y alcantarillado en los asentamientos marginales de Managua contemplaba obras de conexión de agua potable y alcantarillado en barrios marginales bajo la modalidad de obras múltiples, y una Campaña de promoción y educación para la comunidad y el financiamiento de instalaciones intra-domiciliares.

i. Objetivo de Desarrollo

Según el Anexo A del Contrato de Préstamo, el Objetivo de Desarrollo del programa era sentar las bases para una mejora sostenible de la calidad de los servicios de agua potable y alcantarillado en Nicaragua, mediante el fortalecimiento del operador ENACAL en el marco del proceso de modernización del sector.

ii. Componentes

Los componentes correspondientes al subprograma de Fortalecimiento Empresarial según el costo del programa fueron los siguientes: a) Componente de Fortalecimiento Empresarial; b) Componente de Gestión delegada para León-Chinandega; c) Componente de Consultorías y Plan de Modernización.

Los componentes correspondientes al subprograma de Conexiones de agua potable y alcantarillado en asentamientos marginales de Managua: d) Conexiones de agua potable y alcantarillado en los asentamientos de Managua; e) Plan de Educación y Sensibilización para la población.

Es importante señalar que a partir del año 2007 el proyecto experimentó un marcado ajuste en su estructura, a tal punto que a lo largo del presente informe se hará alusión a una etapa antes del ajuste y a otra posterior al mismo.

Así, el componente de Gestión delegada para León y Chinandega, fue eliminado por la nueva administración de la Agencia Ejecutora (ENACAL) y sus recursos fueron dirigidos al componente del Fortalecimiento Empresarial, específicamente al subcomponente Reducción de Agua No Facturada.

En tanto los recursos del componente de Consultoría/Plan de Desarrollo fueron reorientados hacia el subprograma de Expansión de los servicios de agua potable y alcantarillados en los barrios marginales.¹

¹ Al Plan de Desarrollo también se le conoce indistintamente como Plan de Modernización, y al subprograma de Conexiones de agua potable y alcantarillado, también se le conoce como expansión de los servicios de agua potable y alcantarillado.



c. Revisión de la Calidad del Diseño

Al revisar la calidad del diseño se puede decir que antes del ajuste no se disponía de líneas base que coadyuvaran a conocer y establecer puntos de partida y perspectivas del proyecto, y con indicadores en la matriz del marco lógico solo parcialmente cuantificados.

El proyecto fue concebido con una perspectiva de política de desarrollo sectorial (delegación de gestión al sector privado) diferente de la visión del gobierno que lo concluye, de tal manera que su diseño original no se ajustó a la óptica de la nueva administración de ENACAL. El proyecto experimentó un decisivo ajuste en su diseño, pues todo lo concerniente a los contratos y servicios de operador privado fue sustituido por inversiones para ampliar los servicios en Managua y fortalecer la gerencia de ENACAL.

La nueva orientación del programa – o relanzamiento - fue establecida, con la no objeción del BID, en un Plan Operativo Tri-anual elaborado por ENACAL, que contemplaba el uso de línea de base y resultados auditados por la firma Sir William Halcrow & Partners.

El relanzamiento del Programa permitió alinearlo con la política del nuevo gobierno, y a partir de este momento se experimentó un avance significativo del proyecto. En este sentido la calidad del diseño después del ajuste resultó satisfactoria.

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

III. Resultados

El proyecto objetivamente demoró diez años desde su firma hasta su conclusión, lo que se considera un plazo prolongado. También resultó ajustado en sus componentes, habiéndose suprimido la gestión delegada mientras se reforzaban los componentes de Reducción de agua no facturada, Capacitación, y Educación y sensibilización. Con el nuevo Plan Operativo Tri-anual aprobado por el Banco el proyecto avanzó con mucha celeridad, alcanzándose gran parte de las metas programadas, según revelan los informes semestrales realizados por la auditoría técnica-financiera de la firma Halcrow & Partners.

El programa resultó en una mayor capacidad de gestión de ENACAL, en particular en la gestión de usuarios. Con la mejora de la información técnica y comercial, ENACAL ha fortalecido su capacidad de control del servicio, y ha mejorado la calidad del mismo. Se ha incrementado la cobertura de servicios en barrios marginales, y el volumen de agua potable disponible para el consumo. Se redujo la proporción de usuarios ilegales, y se incrementó el índice de recaudación. Durante el periodo de relanzamiento del Programa ENACAL ha realizado un ajuste tarifario, el cual, con la mejora de la eficiencia en la gestión de usuarios (incluyendo el incremento en el número de beneficiarios del servicio) ha resultado en un incremento de los ingresos propios del servicio público, así como de su índice de cobertura de costos. En síntesis, a partir del lanzamiento del nuevo plan, se observó una institución más vigorosa para atender las demandas de la población, más empeñada en mejorar los controles, más abierta y comunicativa.

a. Efectos Directos

Definición del glosario de términos de la OECD “Cambio intencional o no intencional debido a una intervención directa o indirecta”.



LOGRO DEL LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)

Objetivos de Desarrollo (Propósitos)

I. Apoyar en el corto plazo la modernización de ENACAL con acciones prioritarias para mejorar la eficiencia operacional a través de un programa de Fortalecimiento Empresarial. (R. Ejecutivo)

Este propósito se conservó dentro del programa y se pretendió alcanzar mediante acciones encaminadas a reducir el agua no facturada, la renovación de sistemas informáticos que sirvieran para la toma de decisiones y al desarrollo de la capacidad del personal.

Clasificación: (Probable)

Indicadores Claves de Efectos Directos	
<u>Efectos Directos Planeados</u>	<u>Efectos Directos Logrados</u>
1.1. Disminución de índice técnico de consumo de energía de la estación Asososca.	1.1. En 2007 el índice era de 0.636, para Junio 2010 el índice fue de 0.595.
1.2. Monitorear y dar seguimiento a los pagos para definir estrategias de recuperación de cartera.	1.2. Se cuenta con capacidad para monitorear el 70% de la recuperación de cartera.
1.3. Acceso a información cualitativa y cuantitativa para la toma de decisiones.	1.3. Hay acceso a la información integrada a los sistemas con un grado de avance del 50%.
1.4. Mejorar el desempeño de las operaciones informáticas.	1.4. Se adquirió un 90% del software y hardware previsto para mejorar el desempeño.
1.5. Asegurar continuo funcionamiento de la transmisión de datos a los sistemas.	1.5. Se alcanzó el 100% de la transmisión de datos en los sistemas.
1.6. Capacitación al personal (70%) para un mejor desempeño.	1.6. Se logró el 100% de la capacitación al personal y se espera que tenga un mejor desempeño.
1.7. Desarrollar capacidad de analizar presencia de pesticidas y metales pesados.	1.7. Se logró alcanzar plena capacidad (100%) para analizar la presencia de pesticidas y metales pesados.
1.8. Elaborar un Plan de Desarrollo Institucional.	1.8. Se elaboró el Plan de Desarrollo de la institución.

II. Poner en marcha una estrategia coherente para una mayor participación del sector privado en la provisión de servicios.

Este propósito concebido inicialmente se descartó y las acciones que apuntaban a lograr estos efectos se eliminaron del programa.

Clasificación:

(Dado que todo lo concerniente a este propósito fue suprimido, no es posible emitir una opinión).

Indicadores Claves de Efectos Directos	
<u>Efectos Directos Planeados</u>	<u>Efectos Directos Logrados</u>
<u>Línea de Base</u> <u>Intermedia</u> <u>Término del Proyecto</u> 2.1B ____ (fecha) 2.1I ____ (fecha) 2.1E ____ (fecha)	2.1 ____ (fecha)



III. Contribuir a resolver la problemática de la provisión de servicios de agua potable y alcantarillado en los barrios marginales de Managua.

Quizás este ha sido el efecto directo más evidente que ha generado el proyecto, pues su intervención en los barrios marginales ha llevado beneficios duraderos a la población.

Clasificación: (Probable)

Indicadores Claves de Efectos Directos	
<u>Efectos Directos Planeados</u>	<u>Efectos Directos Logrados</u>
3.1. Reducción de pérdidas físicas y comerciales a nivel nacional en Octubre 2007 era de 54.89%.	3.1. Se redujeron las pérdidas físicas y comerciales a nivel nacional en 3.86% llegando al 51.63% al finalizar el proyecto
3.2. Reducción de 22.3 puntos del índice de agua no facturada del Proyecto Piloto.	3.2. El índice de agua no facturada del Proyecto Piloto se logró reducir en un 4.41% pasando de 73.3% en octubre 2007 a 68.89% al finalizar el proyecto.
3.3. Instalación de 6,497 conexiones domiciliarias de agua potable en barrios marginales.	3.3. Se hicieron 4,581 conexiones domiciliarias de agua potable en los barrios.
3.4. Instalación de 8,035 conexiones domiciliarias de aguas residuales en barrios marginales.	3.4. Se realizaron 7,315 conexiones domiciliarias de aguas residuales en los barrios.
3.5. Registro de 4,000 nuevos predios y usuarios del Proyecto Piloto.	3.5. Se incluyó a la base de datos el registro de 5,329 nuevos predios y 500 nuevos usuarios quedando actualizada.
3.6. Lograr un ahorro para 2008 de 707,887 M ³ de volumen de agua en el Proyecto Piloto.	3.6. Para Junio 2010 se registró un ahorro de 600,360 M ³ de volumen de agua en el proyecto piloto.
3.7. Reducir el índice de usuarios ilegales de 14.26% a nivel nacional.	3.7. Se redujo el índice de usuarios ilegales conectados a la red en 6.11% al final del período.
3.8. Mejorar el registro de micro-medición (49.2% en Junio 2007) de los sectores intervenidos a nivel nacional.	3.8. El índice de micro-medición para Junio 2010 se mejoró hasta en 61.79% al final del período.
3.9. Incrementar la eficiencia de la colecta en un 10.5% en los 10 Barrios Marginales.	3.9. La eficiencia de la colecta fue incrementada en un 6.0%.
3.10. Sensibilizar a la población en cuanto al uso racional del agua.	3.10. Población iniciada en un proceso de sensibilización en cuanto a la racionalidad en el uso del agua.
Reformulación. [X]N/A Si bien el proyecto no fue reformulado, pero sí fue objeto de ajustes en su conceptualización y diseño.	
Reajuste ISDP: Indicar si y cuándo el ISDP fue reajustado, explicar cambios que resultaron de este ejercicio. []N/A El cambio resultante fue una readecuación de los componentes del programa que culminó con la aprobación del Banco el 06 de Julio de 2007. El POA Trianual del Relanzamiento del Programa fue aprobado el 04 de octubre de 2007. El índice de agua no facturada del Proyecto Piloto tuvo un discreto resultado debido a no haber dispuesto oportunamente de vehículos y otros recursos para llevar a cabo las tareas correspondientes, además tal actividad careció de liderazgo; había poco conocimiento de la extensión de la red, pues se registraron 164.5 Km y no 108 Km como estaba previsto y, finalmente, la cantidad de usuarios ilegales registrados resultó una cifra muy superior que la diagnosticada.	



Resumen del Objetivo de Desarrollo Clasificación (OD):			
<input type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Probable (P)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (I)
Justifique brevemente la clasificación basada en el grado de cumplimiento de las metas planeadas, explicando las diferencias entre los efectos directos planeados y los logrados, así como otros factores relevantes. Indicar referencias sobre la evidencia que respalda dichos resultados.			
Se otorgó la calificación de Probable al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo porque el proyecto contribuyó a mejorar la gestión institucional mediante la incorporación de nuevos y modernos procesos, además de expandir los servicios de agua potable y alcantarillado beneficiando a muchas familias de los barrios marginales que no tenían acceso al vital líquido.			
Asimismo, según la nueva matriz de impactos y metas construida con el nuevo Plan del proyecto, el mismo cumplió la mayoría de las metas propuestas alcanzando los correspondientes objetivos o propósitos, y en varios casos, sobre cumpliendo las proyecciones contempladas en los indicadores, sin negar que algunos de sus propósitos no fueron cumplidos.			

Estrategia de País

Dados los resultados descritos arriba, indicar brevemente cómo el proyecto contribuyó a la estrategia del Banco en el país.

La Estrategia de País con Nicaragua para el período en que se diseñó el proyecto, identificaba tres desafíos claves para el proceso de reducción de la pobreza: (a) el crecimiento económico; (b) la gobernabilidad; y (c) la productividad de los grupos más pobres.

Además de estos desafíos, la ejecución de la anterior estrategia, reveló entre otras cosas: (a) la importancia de que el Banco mantuviera una constante vigilia en los temas de transparencia y corrupción; y (b) que los limitados recursos FOE demandaban que la intervención del Banco fuese focalizada, y la necesidad de poder evaluar los logros obtenidos requería se incluyeran indicadores de resultados.

El diseño de la estrategia utilizó como marco de referencia los objetivos establecidos en la ERCERP que había elaborado Nicaragua, y cuya iniciativa era respaldada por el Banco, tales compromisos fueron adquiridos con la comunidad internacional.

El objetivo de la EPNI, (que guiaría las acciones del Banco sobre un período de aproximadamente cuatro años), era apoyar al Gobierno de Nicaragua en el establecimiento y ejecución de las acciones necesarias para alcanzar las metas de la ERCERP.

La iniciativa para la reducción de la deuda de los Países Pobres Endeudados también constituyó un proceso importante para las relaciones del Banco con el país porque reduciría el endeudamiento externo a un nivel sostenible e involucraba una contribución sustancial del BID.

Es en este contexto, donde se aprueba la operación 1049/SF-NI en la que se contemplaban dos componentes, uno era extender los servicios de agua potable y alcantarillado a los sectores marginados de la población de Managua, con miras a elevar la calidad de vida de sus habitantes.

El otro componente apuntaba a desarrollar procesos de información más eficientes que coadyuvaran a mejorar el análisis y la toma de decisiones gerenciales, y que paralelamente se llevaran a cabo adquisiciones y contrataciones que complementaran tales procesos, conduciendo todo ello a un fortalecimiento institucional del ente operador ENACAL.



Sin embargo, un subcomponente contemplaba abrir espacios a la empresa privada para que ésta participara en la prestación del servicio de agua y alcantarillado, iniciativa que se iniciaría en la región del occidente del país como proyecto piloto, no obstante, con la experiencia de privatización de los otros servicios básicos tal propuesta no contó con la aceptación del nuevo gobierno porque no se correspondía con su política.

El proyecto NI 0097 (Modernización de Agua y Alcantarillado) estaba en correspondencia con la estrategia delineada para el país, donde se destacaba: (a) el soporte al proceso de reformas del Estado; (b) la promoción de la participación del sector privado; (c) la reducción de la pobreza e incorporación de poblaciones marginalizadas; y (d) la preservación del medio ambiente.

Es decir, el proyecto incidió en la incorporación de beneficios de la población marginada y además contribuyó para que se hicieran ajustes en la institución estatal como parte de la modernización de las instituciones del Estado, específicamente ENACAL.

b. Externalidades

La revisión del proyecto y su consecuente rediseño permitió incluir aspectos que originalmente no estaban contemplados, como la sensibilización a la población, el sostenimiento del fondo semilla, la atención a las fugas en las tuberías, el incremento de los ingresos para mejorar la situación financiera de ENACAL.

El incremento en el flujo de efectivo resulta apreciable según se pudo evidenciar en el informe de la auditoría financiera, la que revela una mejoría en la posición contable de la institución del período 2008-09, pues los costos y pasivos se observan reducidos, los ingresos y activos fijos incrementados, y el capital recuperándose, en los Estados Financieros se puede apreciar el impacto de la intervención del proyecto.

c. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)		
SUBPROGRAMA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE ENACAL		
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto	
	Productos Planeados	Fin de Proyecto
<u>Componente I</u>		<u>Al Término de Proyecto</u>
<u>Fortalecimiento Empresarial</u>		
Costo total Componente I: US\$8,000,000.00		
BID: US\$7,100,000.00		
Desembolso BID %: 100.00		
Contrapartida: US\$900,000.00		
Clasificación: (Satisfactoria)		
	<u>Línea de Base:</u> Consultoría de INECON-IGT	
	1.1. Elaboración de un Plan de Desarrollo de ENACAL.	1.1. Plan de Desarrollo elaborado y aprobado por la Directiva de ENACAL.
	1.2. Reestructuración de ENACAL en busca de eficiencia y eficacia.	1.2. ENACAL fue reorganizada y se aprobó su nueva estructura.
	1.3. Capacitación a 70 funcionarios de ENACAL a nivel gerencial, técnico y operativo.	1.3. Capacitados todos los funcionarios de tal forma que se cumplió en un 100%.
	1.4. Instalar capacitores para mejorar la eficiencia energética.	1.4. Se adquirieron e instalaron 185 capacitores en diversas estaciones de bombeo. En 2005, hubo una evaluación.
	1.5. Instalar medidores eléctricos para comprar energía como gran consumidor.	1.5. No fueron adquiridos.



	<p>1.6. Instalación de 50,000 micro medidores para incrementar micro-medición de agua.</p> <p>1.7. Instalación de 21 macro-medidores en fuentes de agua.</p> <p>1.8. Actualización 448,835 predios del catastro de clientes.</p> <p>1.9. Desarrollo de Proyecto Piloto de ANF en la carretera sur y reducir el índice a 51.7%.</p> <p>1.10. Implementación del Sistema Informático Comercial y del Administrativo-Financiero.</p> <p>1.11. Evaluación del Programa por consultorías externas.</p> <p>1.12. Revisión y actualización de Estrategia sectorial de Agua Potable y saneamiento.</p>	<p>1.6. Se instalaron 60,000 medidores, la meta se sobre cumplió en un 20%</p> <p>1.7. Se instalaron macro-medidores en 9 UOC y 3 pozos/estaciones de bombeo.</p> <p>1.8. Se actualizó el catastro de los clientes (473,237) para un 105.4%.</p> <p>1.9. Se ejecutó el proyecto piloto de ANF cuyo índice final fue del 68.89%.</p> <p>1.10. El sistema comercial fue adquirido pero el sistema administrativo-financiero no fue comprado, lo desarrollará el personal de informática de ENACAL.</p> <p>1.11. Se hicieron auditorías por Grant Thornton y Deloitte Touche y Halcrow Partners.</p> <p>1.12. Estrategia elaborada y sujeta a actualización periódicamente.</p>
<p>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). <input type="checkbox"/> N/A</p> <p>Las autoridades actuales de ENACAL decidieron no adquirir el sistema administrativo financiero propuesto por la administración anterior, debido a que no se ajustaba al plan de desarrollo informático del Gobierno Central.</p> <p>El Proyecto Piloto de Reducción de ANF no logró su meta en relación al índice del ANF, por la falta de recursos materiales requeridos oportunamente, lo cual produjo un retraso considerable en su ejecución.</p> <p>Los capacitadores fueron adquiridos con el préstamo 1787/SF-NI, por su complementariedad con el préstamo 1049/SF-NI.</p>		
<p>Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación Gerente, si aplica). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. <input type="checkbox"/> N/A</p> <p>Este componente se vio incrementado, pues se le agregó la capacitación y se considera satisfactorio, ya que después del relanzamiento, el proyecto mostró un mejor avance en el cumplimiento de las metas propuestas.</p>		
<p><input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS) <input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S) <input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS) <input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)</p>		

Subprograma de Fortalecimiento Empresarial

<u>Componente II</u>	<u>Productos Planeados</u>	<u>Fin de Proyecto</u>
<p><u>Gestión delegada León/Chinandega</u></p> <p>Costo total Componente II: US\$ 4,000,000.00</p> <p>BID: US\$ 4,000,000.00</p> <p>Desembolso BID %: 100.00</p> <p>Contrapartida: US\$0.00</p> <p>Clasificación: (Ninguna)</p>	<p><u>Línea de Base*</u> (No hubo)</p> <p>2.1. Contrato de servicio/gestión de un operador privado para operar en la región de León y Chinandega.</p>	<p><u>Término de Proyecto</u></p> <p>2.2. El contrato fue suprimido. Los recursos fueron reasignados para Managua.</p>
<p>Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> N/A</p> <p>Las diferencias fueron absolutas, pues todas se descartaron ya que el componente fue suprimido.</p>		



Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. [SI] N/A Este componente fue descartado y la Agencia Ejecutora reorientó los recursos hacia el componente I, de tal manera que nunca se ejecutó, por ello no se otorga ninguna calificación. Esta modificación contó con la anuencia del Banco.			
[] Muy Satisfactorio (MS)	[] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (PS)	[] Muy Insatisfactorio (MI)

Subprograma de Fortalecimiento Empresarial

<u>Componente III</u>	<u>Productos Planeados</u>	<u>Fin de Proyecto</u>
<u>Consultorías/Plan de Modernización</u> Costo total Componente III: US\$ 1,500,000.00 BID: US\$ 1,300,000.00 Desembolso BID %: 100.00 Contrapartida: US\$ 200,000.00 Clasificación: (Satisfactorio)	<u>Línea de Base*</u> (No hubo) 3.1. Contrato con la empresa INECON-IGT para gestionar el área comercial. 3.2 Consultorías técnicas con Sir Halcrow Partners de monitoreo técnico y financiero del Programa. 3.3 Auditoría contable de ENACAL. 3.4 Plan de Desarrollo Sectorial	<u>Término de Proyecto</u> 3.1. Fue rescindido por falta de cumplimiento de la empresa. 3.2 Consultorías ejecutadas. Se evaluó el Subprograma de Conexión de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario. 3.3 Auditorías ejecutadas por Deloitte Touche 3.4 Ejecutado por ENACAL
Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). [] N/A La Agencia Ejecutora no realizó la última consultoría técnica de monitoreo del Programa del primer semestre 2010, por no haber contado con la información base en la oportunidad requerida y por la dificultad de acordar una fecha razonable de entrega del Informe del consultor que pudiera tener un fin práctico.		
Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. [] N/A Este componente no fue reestructurado, sino que sólo se prescindió de uno de sus productos, que fue el contrato con el operador privado, el resto de productos se llevaron a cabo. Es importante señalar que las consultorías técnicas tuvieron una periodicidad semestral dándose seguimiento a los indicadores de gestión tanto de ENACAL como del ente regulador INAA, así como del proyecto SF-1787-NI relacionado con la infraestructura.		
[] Muy Satisfactorio (MS)	[X] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (PS)
		[] Muy Insatisfactorio (MI)

Subprograma de Rehabilitación y Expansión de Servicios

<u>Componente IV</u>	<u>Productos Planeados</u>	<u>Fin de Proyecto</u>
<u>Expansión de servicios en asentamientos</u> Costo total Componente IV: US\$ 6,000,000.00 Contrapartida OPEP: US\$4.800.00 Contrapartida Local: US\$600,00 BID: US\$ 600.00 Desembolso BID %: 100.00 Clasificación: (Satisfactorio)	<u>Línea de Base:</u> Estudios del JICA 4.1. Incremento de cobertura de agua potable y alcantarillado en 10 barrios marginales. 4.2. Actualización del catastro de la red hídrica del área del Proyecto Piloto. 4.3. Instalación de tubería de agua potable en la red hídrica de los barrios marginales. 4.4. Instalación de tubería de alcantarillado sanitario en los barrios marginales. 4.5. Instalación de 6,497 conexiones domiciliarias de agua potable en barrios	<u>Término de Proyecto</u> 4.1. Se incrementó la cobertura de agua potable y alcantarillado en 12 barrios marginales. 4.2. De la red hídrica objetivo se actualizó su catastro en un 152.34%. 4.3. Se instalaron 38,971.73 metros de tubería de agua potable. 4.4. Se instalaron 58,573.05 metros de tubería de alcantarillado sanitario. 4.5. Se hicieron 4,581 acometidas de conexiones domiciliarias de agua potable en los



	<p>marginales.</p> <p>4.6. Instalación de 8,035 conexiones domiciliarias de aguas residuales en barrios marginales.</p> <p>4.7. Instalación de 4,000 conexiones intradomiciliares de aguas residuales mediante el programa de micro-créditos.</p> <p>4.8. Instalación de tanque sobre suelo para almacenamiento de agua potable.</p> <p>4.9. Construcción de un pozo perforado con sus equipos en el barrio 18 de Mayo.</p> <p>4.10. Desarrollo del programa de sensibilización a la población de los barrios.</p> <p>4.11. Opción para acceder al servicio de agua para 1,800 viviendas a través del microcrédito.</p>	<p>barrios.</p> <p>4.6. Se realizaron 7,315 acometidas de conexiones domiciliarias de aguas residuales en los barrios.</p> <p>4.7. Instaladas 150 conexiones intradomiciliares de aguas residuales y 138 de agua potable a través del programa de micro-crédito.</p> <p>4.8. Se instaló en el barrio 18 de Mayo un tanque de acero de 126,000 GLN.</p> <p>4.8. Se perforó un pozo en el barrio 18 de Mayo y se instaló con su equipo de bombeo.</p> <p>4.10. Plan de sensibilización diseñado por SHER-HABITAR-PROGRAMA BOLIVAR.</p> <p>4.11. Opción de microcrédito disponible, pero sólo se dieron a 288 viviendas.</p>
--	---	---

Explique brevemente diferencias entre los productos planeados y actuales (si aplica). [] N/A

La actividad de catastro de redes del Proyecto Piloto encontró una longitud de red de 164.5 km en lugar de los 108 km esperados. Esa situación generó un desajuste en la programación de actividades y en los presupuestos, con lo cual no se pudo aplicar en su totalidad, en el marco del Programa, la secuencia de actividades inicialmente prevista para conseguir la reducción del agua no facturada.

El Programa de educación sanitaria y sensibilización para las conexiones domiciliarias de aguas negras fue realizada con visitas casa a casa, talleres por barrios y distribución de panfletos (volantes) con información sobre las enfermedades hídricas, lavado de las manos, aseo personal y lavado de útiles de cocina. La participación fue de todos los 11 barrios marginales de la ciudad de Managua seleccionados para el proyecto. Entre los años de 2008 y 2009, se contabilizaron los siguientes resultados: 41 talleres y 300 capacitaciones diversas, impartidos con dirigentes de diferentes asentamientos; 12 Comités de Agua organizados; 61 acciones de fortalecimiento a los 12 Comités de Agua organizados; 8,760 personas adultas capacitados y sensibilizados; 19 murales actualizados en los colegios; 12 brigadas ecológicas con seguimiento trimestral; 15 presentaciones teatrales; 314 miembros de Comités capacitados; 9 programas radiales; 38,383 adultos abordados en visita casa a casa, para un promedio de una visita/familia/trimestre.

También incluyó el ofrecimiento de microcréditos para la adquisición de los materiales (inodoro, lavamanos, ducha, tuberías) para la conexión intradomiciliar de aguas negras. Con relación al número de familias que se acogieron al programa de microcrédito, el resultado obtenido se debe a condiciones limitativas para acceder al crédito. Sin embargo, el resultado no significa que renunciaran a tener el servicio, realizando las conexiones intradomiciliares con recursos propios.

El Plan de sensibilización diseñado por la consultora SHER-HABITAR y el PROGRAMA BOLIVAR, finalmente fue ejecutado por ENACAL. Asimismo, el programa de microcrédito que también fue diseñado por la empresa SHER-HABITAR-PROGRAMA BOLIVAR no se asignó a ninguna intermediaria financiera, sino que fue ejecutado por la Vicegerencia de Gestión Comunitaria de ENACAL. Los representantes de las comunidades participaron en los comités de microcréditos administrados por ENACAL.

Reestructuración. Indique si este componente del proyecto ha sido reestructurado (fecha aprobación por el Gerente). Describir brevemente las consecuencias de estos cambios. [X] N/A

[] Muy Satisfactorio (MS)	[X] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (PS)	[] Muy Insatisfactorio (MI)
----------------------------	-----------------------	-----------------------------	------------------------------

Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):

[] Muy Satisfactorio (MS)	[X] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (PS)	[] Muy Insatisfactorio (MI)
----------------------------	-----------------------	-----------------------------	------------------------------



d. Costos del Proyecto (ver [enlace electrónico](#))

Costo Total del Proyecto - Planeado (US\$ 21,000,000.00)	Costo Total del Proyecto - Actual (US\$ 20,826,644.83)	% Diferencia
Ver tabla	Ver tabla	0.82
Explique brevemente diferencias. La principales diferencias se suscitaron fundamentalmente en dos componentes, el de Gestión delegada para los departamentos de León y Chinandega que fue eliminado, y el renglón sin asignación específica que sí fue asignado siendo el componente más favorecido el de Fortalecimiento Empresarial.		

Las cifras en negativo son aquellas en que lo ejecutado resultó menor que lo programado, de tal manera que en esa magnitud fue la sub-ejecución en cada rubro. Los montos positivos son aquellos que tuvieron sobre ejecución y en esa magnitud hubo excedente en el gasto.

Así el componente 2 (Gestión delegada en León) se transfirió al componente 1 con énfasis en la reducción del Agua No Facturada y Asesoría Técnica. Los imprevistos y demás montos sin asignación específica también se transfirieron al componente 1 sobre todo para capacitación.

La línea de crédito para la red intra-domiciliar se reorientó a sufragar los gastos de educación y promoción, consultorías y monitoreo del contrato.

Hubo un remanente no usado por el proyecto de US\$ 16,006.64 cifra que se regresará al BID.

IV. Implementación del Proyecto

a. Análisis de los factores críticos

Un momento crítico que vivió el proyecto fue en el mes de Junio de 2007 cuando vino una misión del Banco a consensuar con ENACAL una modificación sustancial del proyecto que incluyó la supresión de la Gestión delegada para la región del occidente del país, y la consultoría del consorcio INECON-IGT, esto dio lugar a un nuevo plan cuya propuesta de relanzamiento fue aprobada por el Banco y para Agosto de ese mismo año se celebró un contrato modificadorio.

El contrato con la empresa consultora INECON-IGT fue rescindido, debido a los pocos resultados tangibles en términos de mejoramiento de los servicios brindados por ENACAL, por lo que tomó la decisión de ejecutar por administración las actividades contratadas.

Con relación a la reducción de Agua no facturada obtenida en el Proyecto Piloto, el bajo resultado obtenido se debe a las condiciones técnicas encontradas en el terreno. La longitud de red encontrada (catastro de red de agua potable) superó en un 50% lo esperado, generando un desajuste en la programación de actividades y en los presupuestos, con lo cual no se pudo aplicar en su totalidad, en el marco del Programa, la secuencia de actividades inicialmente prevista para conseguir la reducción del agua no facturada.

Sobre el tema de financiamiento de conexiones intra-domiciliares por medio de micro-crédito, no se tuvo el resultado esperado debido a que las exigencias para otorgar el crédito a los pobladores fueron demasiadas limitativas, específicamente con relación a la existencia de una mora del usuario. Ante esa limitación la mayoría de los pobladores realizaron su conexión



intradomiciliar con recursos propios. En cuanto a los beneficiarios del micro-crédito, la cartera muestra un buen nivel de recuperación.

En materia de reducción de consumo de energía, no se pudo establecer con precisión cuánto fue el ahorro obtenido con la instalación de los capacitores. No se dispone de la información completa sobre el manejo de esa actividad por la administración anterior.

Es importante señalar que ninguno de estos factores críticos estuvo asociado con ningún supuesto o riesgo contemplado en el Marco Lógico.

b. Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

El Banco considera que a pesar de lo prolongado de la ejecución del proyecto sobre todo en los siete primeros años de su ejecución, también toma en cuenta la capacidad técnica que tuvo la Agencia Ejecutora tanto para ajustar el proyecto conforme la perspectiva de la nueva administración gubernamental como para realizar una ejecución más acelerada de las metas y objetivos propuestos mostrando un mejor manejo de los tiempos y momentos.

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

c. Desempeño del Banco

Se adjunta en los anexos finales de este informe, la opinión íntegra que emitió el prestatario acerca del Banco.

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

V. Sostenibilidad

a. Análisis de Factores Críticos

La sostenibilidad requiere una gestión acertada de toda la cadena de actividades técnicas y comerciales en la provisión del servicio. El proyecto ha estado actuando en varias de esas actividades, mejorando la eficiencia de ENACAL al mismo tiempo que extendiendo la provisión y calidad del servicio en barrios marginales de Managua. En los últimos años, gracias al control de sus costos y la mejora en sus ingresos por servicios, ENACAL ha logrado incrementar su índice de cobertura de costos de Operación y Mantenimiento con recursos propios, hasta llegar a un nivel del 110% en el año 2009. La Empresa pública debe mantener este esfuerzo para asegurar la viabilidad del servicio, especialmente al momento de ampliar la cobertura de los segmentos más pobres de la población.

La tarifa de ENACAL podría continuar ajustándose para mantener la cobertura de costos del servicio.



b. Riesgos Potenciales

Vinculado a lo anterior, la falta de pago del servicio de estos sectores, podría poner en riesgo los ingresos y la sostenibilidad financiera del servicio público. ENACAL debe aplicar las reglas de gestión del servicio público a todos los usuarios, o sea registrarlos, medir, facturar y recaudar el servicio, aplicando – obviamente – tarifas ajustadas a la capacidad de pago de los beneficiarios.

Para eso se debe contemplar una mejoría en la coordinación entre el área comercial y las demás dependencias para tener un enfoque más integral en cuanto a las actividades de gestión técnica y comercial. Esa coordinación es clave para reducir el índice de Agua no facturada. En el caso de los barrios marginales, la regularización de las propiedades es una condición previa para la expansión – o regularización – del servicio, y un riesgo potencial.

c. Capacidad Institucional

Al finalizar este proyecto ENACAL ha mejorado su capacidad institucional para sostener los procesos operacionales de la institución y conducir proyectos de inversión en infraestructura, ejes que fueron fundamentalmente las dos líneas de intervención en que incidió el proyecto.

Este programa permitió que ENACAL haya adquirido una apreciable experiencia en la ejecución de proyectos y que su nivel de modernización se haya incrementado, actualmente lleva a cabo similares operaciones con el Banco y con otras agencias de cooperación, de tal manera que continúa su proceso de fortalecimiento institucional y desarrollo de su capacidad local.

Dado el perfil del proyecto recién ejecutado, también la institución obtuvo una valiosa experiencia en cuanto a los procesos de adquisiciones, misma que será de mucha utilidad para el manejo transparente y expedito de las compras de bienes y servicios de futuros proyectos.

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

VI. Evaluación y Seguimiento

a. Información sobre Resultados

El proyecto fue sometido a evaluaciones intermedias periódicas tanto de las firmas contables (Grant Thornton y Deloitte Touche) como por la firma consultora Sir William Halcrow. De los reportes semestrales enviados al Banco se puede además deducir que la información técnica y financiera se monitoreaba mensualmente.

La información relacionada con el quehacer de la institución fue recolectada y sistematizada en una base de datos para su análisis mediante software que se adquirió gracias a la intervención del proyecto, así mismo el proyecto posibilitó la adquisición del hardware correspondiente, lo que permitió disponer de mejores instrumentos para el almacenamiento de más y mejor información útil para el análisis y la toma de decisiones gerenciales.



b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

El proyecto no contempló algún tipo de seguimiento para los impactos generados por el proyecto, pero se valora que el componente con mayor impacto social fue la provisión de servicios de agua potable y alcantarillado en los asentamientos y barrios marginales de Managua que carecían de tales servicios, y cuyos efectos se pueden apreciar en el acceso cotidiano de los pobladores al vital líquido. El indicador adecuado es la facturación mensual a tales usuarios. El proyecto tampoco considera que sea necesario realizar evaluación ex post.

VII. Lecciones Aprendidas

La lección de los últimos años es que ENACAL tiene la capacidad para desarrollar los servicios públicos de agua potable y saneamiento y al mismo tiempo mejorar la sostenibilidad de los mismos. Para seguir en esa orientación ENACAL debe mantener el esfuerzo tanto en el control y la reducción de costos como en la generación de ingresos propios.

El tema del Agua No Facturada (ANF) está al centro de esa problemática: reducir el agua no facturada significa reducir las pérdidas y aumentar los ingresos; y es un tema crítico para la sostenibilidad de los servicios, dado su impacto sobre el equilibrio financiero. Es un tema transversal en la empresa, pues la reducción del agua no facturada requiere actuar de manera coordinada en los aspectos tanto técnicos como comerciales (o de gestión de usuarios) y financieros. En la ausencia de esa coordinación o complementariedad, no se puede conseguir resultados significativos, tal como lo demuestra el Proyecto Piloto del Programa. ENACAL considera el tema de ANF como prioridad alta, y está preparando un plan de acción para dar continuidad al trabajo de ANF desarrollado por el Programa.

Como parte de las lecciones aprendidas al respecto, ENACAL identifica la necesidad de tener personal dedicado a la reducción del ANF, y también la coordinación entre áreas técnicas y comerciales. También se identifica la necesidad de una coordinación de alto nivel en la empresa, debido al carácter transversal que tiene un Plan de Reducción del ANF.

En forma general, ENACAL considera que el tema de reducción y control del ANF debe convertirse en un eje del desarrollo de la empresa. De igual manera, ENACAL está actuando para mejorar su eficiencia energética. En ambos casos la empresa reconoce que es parte de su responsabilidad de servicio público no trasladar al usuario, a través de la tarifa, sus costos de ineficiencia.

Por último, la historia de ese Programa demuestra el beneficio de la *continuidad* del apoyo del Banco al sector.



Anexo I Evaluación del Prestatario

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
<p>Debido a que el Programa tuvo su inicio en el año 2000 y fue hasta en el 2007 que se modificó la modalidad de ejecución, desembocando en lo que se llamó el “Relanzamiento del Programa de Modernización”, se hace difícil emitir una opinión sobre la atención que brindó el Banco a ENACAL respecto al Programa en el período 2000 – 2006, dado que el personal de ENACAL que administró el Programa durante los primeros 6 años ya no trabaja en ENACAL. Tal como se fue mencionando en las comunicaciones directas y en comunicaciones escritas entre ambas instituciones, el Programa tuvo sus altibajos en ese mismo periodo, de lo cual el Banco fue informado en todo momento.</p> <p>Es a partir del año 2007 cuando que se da el Relanzamiento del Programa con el cambio de Gobierno y cambios de autoridades en ENACAL, que se percibió una voluntad de cambio del Banco hacia la modalidad de ejecución que propuso ENACAL para continuar ejecutando el Programa y aunque se impusieron otras restricciones y más controles propias de la ejecución por administración, el Banco buscó la manera de que las actividades del Programa fluyeran de la mejor manera posible, logrando que ENACAL se apegara a los términos contractuales.</p> <p>A lo largo de toda la ejecución del Relanzamiento del Programa hubo una buena, fluida y flexible comunicación entre ENACAL y el Banco, habiendo alcanzado la finalización del Programa, con bastante éxito, aún cuando hubo ciertas dificultades en el desarrollo de algunas actividades, además de nuevos cambios de autoridades en la fase final, tanto en ENACAL como en el Banco.</p> <p>ENACAL habría deseado obtener mayor flexibilidad de parte del Banco y sus autoridades en el tratamiento de algunos casos específicos; pero en ellos se topó con la barrera de las políticas y procedimientos del Banco que no permitían ir más allá de lo concedido.</p> <p>En consecuencia, se considera que la atención que brindó el Banco a ENACAL o el desempeño del Banco hacia ENACAL puede clasificarse como “Satisfactoria”.</p>			

Nota: Esta es la evaluación íntegra del prestatario.

Acta de Taller de Cierre

Proyecto NI0097 Préstamo 1049/SF-NI

En la sala de sesiones de la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados (ENACAL), el día 21 de Diciembre del año 2010 a las tres de la tarde, se reunieron por ENACAL, el arquitecto Norman Rodríguez, Gerente Coordinador de Áreas Técnicas, el arquitecto Marvin Palacios, Gerente de Proyectos e Inversiones, ingeniero Sergio Tercero, Coordinador de la Unidad Ejecutora del Proyecto de Modernización, ingeniero Róger Velásquez, especialista técnico de la UEP, y licenciado Catarino Medina, Jefe del Dpto. Administrativo Financiero de la Gerencia de Proyectos e Inversiones; por el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, Hubert Quille, especialista sectorial internacional para agua y saneamiento, y Miguel Campos consultor del BID para la realización del Informe de Terminación de proyecto (PCR) correspondiente al Proyecto NI0097 – Préstamo 1049/SF-NI.


Después de haber realizado la presentación del informe, del que en líneas generales se aprobaba su contenido, se expresaron los siguientes comentarios relacionados con el proyecto:

1. El tema del Agua No Facturada (ANF) es un tema que debe de internarse en la institución y se debe contemplar en los programas como un esfuerzo sostenido y de largo plazo, ya que los mismos en repetidas circunstancias se han desvanecido.
2. Además el tema del Agua No Facturada se debe señalar que está íntimamente vinculada con la sostenibilidad financiera de la institución, requiere la participación de las áreas tanto técnica como comercial para alcanzar logros compartidos.
3. La Unidad de Proyecto de Reducción del Agua No Facturada de la institución por su trascendencia debe ser atendida por la Presidencia Ejecutiva de ENACAL a fin de contar con decisiones estratégicas para la bien andanza del proyecto.
4. Es importante que los ahorros sean el resultado de una reducción de costos en la búsqueda de la eficiencia operacional y no el resultado del incremento de la facturación, para no trasladar los costos generados por la ineficiencia al consumidor.
5. Se aclara que el índice de 3.86 de reducción del agua no facturada se refiere al nivel nacional y el índice de 4.41 se relaciona con el proyecto piloto solamente.
6. Se señala que el volumen de ahorro alcanzado es sobre la base de haber abastecido a más clientes con el mismo volumen de producción de agua, es decir, al haber menos desperdicio de agua se le dio un mayor y mejor aprovechamiento.

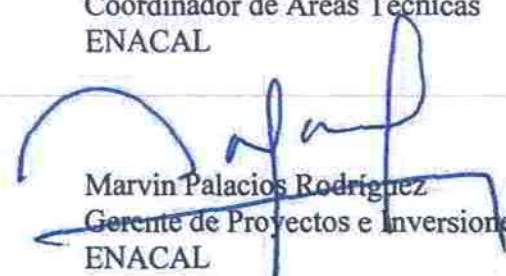
7. Se hace referencia sobre la necesidad de reducir la ineficiencia energética y ello debe contemplarse en los futuros proyectos.

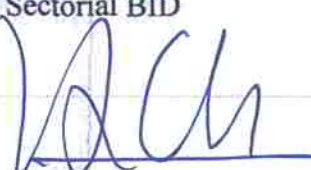
8. El personal involucrado en el Proyecto Piloto de Reducción de Agua No Facturada distrajo su atención cuando le fueron asignadas otras tareas de otras áreas, de tal forma que se hubieran alcanzado mejores resultados de haberse mantenido concentrado en las actividades que el proyecto demandaba.

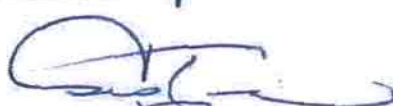
Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 21 días del mes de Diciembre del año 2010.



Norman Rodríguez Lewites
Coordinador de Áreas Técnicas
ENACAL



Hubert Quille
Especialista Sectorial BID


Marvin Palacios Rodríguez
Gerente de Proyectos e Inversiones
ENACAL

p.p. 
Miguel Campos M.
Consultor BID


Sergio Tercero Talavera
Coordinador de la Unidad Ejecutora
ENACAL


Catarino Medina
Jefe del Dpto. Admtvo Financ. de Proyectos
ENACAL


Róger Velásquez Rosales
Especialista Técnico Unidad Ejecutora
ENACAL