

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

BAHAMAS

PROGRAMA DE APOYO A LA WSC MEJORA DE LOS SISTEMAS DE SUMINISTRO DE AGUA Y SANEAMIENTO DE NUEVA PROVIDENCIA

(BH-L1028)

PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Evan Cayetano (WSA/CTT), jefe del equipo; Rodrigo Riquelme, María Alejandra Perroni, Jorge Ducci, Cynthia Nuques (INE/WSA); María Teresa Soto-Aguilar (VPC/PDP); David A. Ochoa (PDP/CGY); Syreta Roberts (CCB/CBH) y Guillermo Eschoyez (LEG/SGO).

El presente documento se divulga al público de forma simultánea a su distribución al Directorio Ejecutivo del Banco. El Directorio Ejecutivo podrá aprobar o no el documento o aprobarlo con modificaciones. Si posteriormente fuera objeto de actualizaciones, el documento actualizado se pondrá a disposición del público de acuerdo con la Política de Acceso a Información del Banco.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO

I.	DESCRIPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS	1
A.	Antecedentes, problema abordado y justificación	1
B.	Objetivo, componentes y costo	6
C.	Principales indicadores de resultados	8
II.	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS	8
A.	Costo y financiamiento	8
B.	Riesgos por concepto de salvaguardias ambientales y sociales	9
C.	Riesgos y consideraciones especiales	10
D.	Otros riesgos y aspectos de importancia.....	10
III.	PLAN DE EJECUCIÓN Y GESTIÓN	15
A.	Resumen de los mecanismos de ejecución	15
B.	Resumen de los mecanismos de seguimiento de los resultados.....	17

ANEXOS	
Anexo I	Resumen de la matriz de efectividad en el desarrollo
Anexo II	Marco de resultados
Anexo III	Acuerdos fiduciarios

ENLACES ELECTRÓNICOS	
REQUERIDOS	
1.	Plan operativo anual http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36453510
2.	Plan de adquisiciones http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36453509
3.	Mecanismo de seguimiento y evaluación http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36453511
4.	Informe de gestión ambiental y social http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36453505
5.	Formulario de análisis de salvaguardias y clasificación de proyectos http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36453507
OPTATIVOS	
1.	Opciones y diseño técnico http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36453508
2.	Análisis del costo y viabilidad económica del proyecto http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36453506
3.	Análisis institucional: personal, procedimientos y otros aspectos de la capacidad de ejecución/análisis financiero http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36453504
4.	Marco normativo y jurídico http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=36453503

SIGLAS Y ABREVIATURAS

kWh	Kilovatios por hora
mg	millones de galones imperiales
mgl	millones de galones diarios
PEFA	Metodología de gasto público y rendición de cuentas financieras
psi	libras por pulgada cuadrada
SCADA	<i>Supervisory Control And Data Acquisition</i> (Sistema de supervisión y adquisición de datos)
SECI	Sistema de evaluación de la capacidad institucional
UGP	Unidad de gestión del proyecto
URCA	<i>Utilities Regulation and Competition Authority</i> (Dirección de Regulación y Competencia de las Empresas de Servicios Públicos)
WSC	<i>Water and Sewerage Corporation</i> (Compañía de Agua y Alcantarillado)

RESUMEN DEL PROYECTO

BAHAMAS

PROGRAMA DE APOYO A LA WSC

MEJORA DE LOS SISTEMAS DE SUMINISTRO DE AGUA Y SANEAMIENTO DE NUEVA PROVIDENCIA (BH-L1028)

Términos y condiciones financieras			
Prestatario: Compañía de Agua y Alcantarillado (WSC o la Compañía)		Plazo de amortización:	25 años
Organismo ejecutor: Compañía de Agua y Alcantarillado (WSC o la Compañía)		Período de gracia:	5 años
Garante: Commonwealth de las Bahamas		Período de desembolso:	5 años
Fuente	Monto	Comisión de inspección y vigilancia:	*
BID (Capital Ordinario)	US\$81 millones	Tasa de interés:	Basada en la tasa LIBOR
Local		Comisión de crédito:	*
Total	US\$81 millones	Moneda:	Dólar estadounidense - Facilidad Unimonetaria
Esquema del proyecto			
<p>Objetivo y descripción del proyecto: El objetivo general de la operación propuesta es mejorar la eficiencia y la calidad de la prestación del servicio de agua potable, abordar los problemas inmediatos de saneamiento existentes en Nueva Providencia, preparar la aplicación de la regulación económica y ambiental, y crear y apoyar las entidades reguladoras correspondientes. Los objetivos específicos son los siguientes: (i) reducir las pérdidas de agua; (ii) fortalecer la Compañía como institución; (iii) modernizar y rehabilitar la infraestructura de alcantarillado seleccionada y (iv) mejorar el marco jurídico y normativo del sector. Los componentes del proyecto comprenden: (i) la disminución del agua no facturada; (ii) el fortalecimiento institucional de la Compañía; (iii) la rehabilitación y modernización de la infraestructura de alcantarillado y elaboración de un plan maestro para el tratamiento de aguas residuales y (iv) mejora del marco jurídico y normativo.</p> <p>Las condiciones contractuales previas al primer desembolso serán las siguientes: la Compañía deberá presentar al Banco: (i) pruebas de que la Compañía haya nombrado un gerente para el proyecto, de conformidad con los términos de referencia previamente aprobados por el Banco (párrafo 3.2); (ii) pruebas de que el prestatario haya asignado al personal de su plantilla que integrará la Unidad de gestión del proyecto (párrafo 3.2), y (iii) la presentación de pruebas de que la Compañía haya aprobado un manual de operaciones para el programa, de conformidad con los términos previamente acordados con el Banco (párrafo 3.2).</p> <p>Las condiciones contractuales para la ejecución del Componente 4 serán las siguientes: presentación de pruebas de que el Gobierno haya creado un comité con representantes de la Compañía, el Ministerio de Finanzas y el Ministerio del Medio Ambiente para la puesta en práctica del Componente 4. Ello será una condición contractual para la ejecución antes de dar inicio al desembolso del Componente 4 (párrafo 2.7).</p> <p>Con el consentimiento del Banco, hasta el equivalente de US\$363.000 (trescientos sesenta tres mil dólares) de los recursos del Financiamiento puede utilizarse para reembolsar los gastos contraídos después de 3 de agosto de 2011 en virtud del Programa para la preparación de la estrategia de reorganización de la Compañía.</p> <p>Excepciones a las políticas del Banco: Ninguna.</p>			
El proyecto califica como: SEQ <input type="checkbox"/> PTI <input type="checkbox"/> Sector <input type="checkbox"/> Geográfica <input type="checkbox"/> % de beneficiarios <input type="checkbox"/>			
Adquisiciones: La adquisición de bienes y contratación de obras y servicios de consultoría se realizará de acuerdo con las nuevas políticas y procedimientos del Banco (documentos GN-2349-9 y GN-2350-9).			

* La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las disposiciones aplicables de la política del Banco sobre metodología para el cálculo de cargos sobre los préstamos del Capital Ordinario. En ningún caso la comisión de crédito podrá exceder del 0,75% ni la comisión de inspección y vigilancia exceder, en un semestre determinado, lo que resulte de aplicar el 1% al monto del financiamiento, dividido por el número de semestres comprendido en el plazo original de desembolso.

I. DESCRIPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS

A. Antecedentes, problema abordado y justificación

- 1.1 **Marco jurídico e institucional.** Los servicios de agua y saneamiento en Bahamas están a cargo de varias empresas de servicios públicos, como la *Water and Sewerage Corporation* (Compañía de Agua y Alcantarillado, en adelante “la Compañía”), la Grand Bahamas Utility Company y la Paradise Utilities, además de otros proveedores independientes conectados a la red. La Compañía, que es la de mayor tamaño, es una empresa pública creada por Ley en 1976 con el mandato de ocuparse del suministro adecuado de agua tanto para uso domiciliario como para fines agrícolas, urbanos e industriales, además de proveer instalaciones y servicios adecuados para el drenaje y la eliminación segura de aguas residuales y efluentes industriales. Asimismo, la Compañía posee la responsabilidad de la gestión de los recursos hídricos de Bahamas. En el caso de varios proyectos turísticos, la prestación de los servicios de agua y saneamiento queda a cargo de los urbanizadores privados desde sus propias instalaciones. La legislación de Bahamas, como ocurre con la Ley de Islas Periféricas (*Out Islands Act*), prevé incentivos para que los urbanizadores privados dispongan de su propio abastecimiento de agua.
- 1.2 La Compañía es la principal proveedora de servicios de agua y alcantarillado en el país. Su clientela de servicios incluye alrededor de 66.000 clientes situados en 13 islas, que cubren más de 200.000 km² de territorio, incluido el principal centro de población de Nueva Providencia.
- 1.3 El Ministerio del Medio Ambiente posee funciones vinculadas a la protección de los recursos hídricos, pero la estructura general no prevé la debida asignación de las responsabilidades ni pone en práctica las capacidades necesarias para abordar eficazmente los peligros. Los niveles de responsabilidad para gestionar los peligros ambientales no están bien definidos y se extienden a lo largo de diversos departamentos y secciones del Ministerio del Medio Ambiente, además de una serie de empresas y organismos gubernamentales, entre los cuales se incluye la Compañía. En otros casos, los organismos no han contado con los recursos humanos y financieros suficientes para cumplir con sus respectivas responsabilidades. Asimismo, la falta del apoyo gubernamental, incluidos los recursos y la voluntad política, han comprometido la eficacia del mandato de los organismos gubernamentales, cuyo objetivo es proteger y conservar el medio ambiente. Por último, las leyes y códigos vigentes no se aplican debidamente. Un cumplimiento más estricto de la normativa, que incluya la imposición de multas por las contravenciones, debería mejorar gradualmente la conducta de los principales responsables de la contaminación.
- 1.4 El Gabinete es la autoridad decisoria suprema de Bahamas, el órgano que decide el nivel de apoyo financiero que el gobierno ha de proporcionar al sector de agua y saneamiento, especialmente a la Compañía; pero en la mayoría de los casos, los acuerdos para tal apoyo requieren la concurrencia del Ministro del Medio Ambiente y el Ministro de Finanzas, y también pueden requerir la ratificación del Parlamento. Mientras no haya un ente regulador independiente dotado de autoridad regulatoria

para emprender la reglamentación económica del sector de agua y saneamiento, de hecho el Gabinete es la instancia responsable de fijar las tarifas para la Compañía. Por lo tanto, los principales aspectos con respecto a la calidad del servicio y las tarifas es que no están libres de interferencia e influencia política, especialmente en lo que hace a la fijación de tarifas. Se ha preparado un proyecto de ley para ampliar las funciones de la Administración de Regulación y Competencia de las Empresas de Servicios Públicos, con el fin de fiscalizar a las empresas que prestan servicios públicos de agua y saneamiento (actualmente, esta Administración regula las telecomunicaciones); el programa apoyará la creación de las disposiciones necesarias y las nuevas funciones de la Administración, la cual ha estado operando desde 2009 en sustitución de las anteriores entidades fiscalizadoras, por lo cual abarca todas las áreas de comunicaciones electrónicas y radiodifusión.

- 1.5 **Indicadores sectoriales.** La disponibilidad de agua dulce en Bahamas se considera que es “escasa”, de acuerdo con las normas internacionales, y es con mucho la más reducida de América Latina y el Caribe. La cantidad de agua renovable que hay disponible per cápita es de 59,2 m³, en comparación con una cifra promedio de 68.000 m³ en América Latina y el Caribe. El agua dulce superficial es básicamente inexistente. En virtud de lo anterior, el país depende de la única fuente de agua¹ disponible, que es el agua subterránea y que se obtiene gracias a las precipitaciones.
- 1.6 La extracción excesiva de agua subterránea es motivo de preocupación, porque puede provocar la intrusión de agua salada en el acuífero de agua dulce, lo cual causaría el abandono de los campos de pozos en forma permanente o por muchos años. Los campos de pozos de Nueva Providencia poseen una capacidad máxima de alrededor de 1,5 millón de galones imperiales (mgi) de agua dulce por día, mientras que la demanda asciende a 10 millones de mgi. De esta cantidad, 700.000 mgi se extraen de los campos de pozos, mientras que el volumen restante se obtiene por ósmosis inversa y traslados en barcaza desde Andros a Nueva Providencia. Por otra parte, la falta de sistemas adecuados de recolección y tratamiento adecuados de aguas residuales contribuye a la contaminación del agua subterránea. La empresa *Water Management Consultants* señaló en 2003 que más del 65% de las muestras de agua subterránea recogidas en Bahamas exhibían señales de contaminación microbiana, probablemente de fuentes sépticas y otras fuentes de aguas residuales de naturaleza sanitaria, con lo cual evidenciaron un peligro significativo para la calidad del agua del acuífero y, potencialmente, para la salud humana en Bahamas. Una vez que el agua subterránea se contamina, su purificación resulta sumamente costosa; de modo que es preferible proteger el recurso contra la contaminación, lo que resulta más económico que la recuperación del mismo.
- 1.7 La isla de Nueva Providencia, que se encuentra en la zona de intervención de esta operación, alberga a aproximadamente el 70% de la población total del país. No obstante, solamente el 54% de las residencias de esta isla tiene acceso al

¹ La información relativa a los recursos hídricos de Bahamas se obtuvo del Cuerpo de Ingenieros del Ejército de los Estados Unidos: *Water Resources Assessment of The Bahamas* (Evaluación de los recursos hídricos de Bahamas); diciembre de 2004.

abastecimiento de agua de la Compañía. La cantidad de conexiones residenciales activas era de alrededor de 38.000 en 2010, cifra que corresponde a alrededor de 133.000 personas del total de la población de Nueva Providencia, que asciende a 248.300 habitantes. Debido a la calidad del servicio recibido (en particular, una baja presión de 19 psi, y la presencia ocasional de agua de color rojizo), y la falta de un régimen normativo aplicable a las conexiones, muchos clientes han puesto fin a su relación con la Compañía y tomado recaudos alternativos para aprovisionarse de agua, lo cual incluye el uso de pozos privados. Por lo tanto, la Compañía debe mejorar el servicio al cliente, su capacidad institucional, la supervisión y gestión de sus operaciones, y reestructurar la organización.

- 1.8 **Servicio de agua potable.** En las ocasiones en que la demanda de agua supera los recursos de agua dulce disponibles, la Compañía amplía el suministro recurriendo a costosas instalaciones de producción por medio de ósmosis inversa y acarreo en barcaza desde otras islas. Como consecuencia, el abastecimiento a partir de ósmosis inversa ha aumentado más de un 450% desde el año 2000, con lo cual ha incrementado el costo de adquisición del agua para la Compañía en US\$20 millones en el mismo período. En este contexto de suministro limitado y costos elevados de ampliación, las pérdidas económicas derivadas del alto nivel de agua no facturada son considerables. La Compañía registró niveles de agua no facturada de alrededor del 50% en la última década, debido fundamentalmente al mal estado de la red, la falta de mantenimiento, la aplicación de prácticas comerciales inadecuadas, etc. En el enlace electrónico incluido a continuación se puede ver una descripción de los obstáculos que se han de superar para disminuir el volumen de agua no facturada: [enlace técnico](#). Se ha propuesto un plan basado en prácticas óptimas para disminuir sustancialmente el nivel de agua no facturada a 2,5 millones de galones por día, la mitad de la pérdida actual. El plan fue elaborado tomando en cuenta las lecciones extraídas de los intentos fallidos del pasado (principalmente la necesidad de tener continuidad en el control de las filtraciones y otros aspectos operativos); este plan se pondrá en práctica con la colaboración de una empresa especializada.
- 1.9 A efectos de proteger el acuífero y resolver otras inquietudes ambientales, se ha elaborado un proyecto de ley que tiene como fin fortalecer el Ministerio del Medio Ambiente, desde el punto de vista jurídico y técnico, a efectos de que pueda asumir las funciones necesarias de regulación y control ambiental. Este mecanismo institucional existe en varios países de América Latina y el Caribe, y su eficacia ha quedado demostrada en el tratamiento de los problemas de una insuficiente gestión de los recursos hídricos. El programa apoyará la dictación de reglamentos y la organización del organismo regulador del medio ambiente.
- 1.10 **Servicio de alcantarillado de Nueva Providencia.** Con respecto al servicio de alcantarillado de Nueva Providencia (y otras partes del país), la Compañía no ha sido capaz de prestar un servicio sostenible y eficiente². La red de alcantarillado

² Véanse los detalles en Castalia: Bahamas *Water and Sanitation Sector Plan* (Plan para el sector de agua y saneamiento de Bahamas), 2009.

total consta de unos de 722.000 pies (220 km), de los cuales el 20% son tuberías de impulsión y el 80% son sistemas de acción por gravedad. Las redes se construyeron entre los años 1985 en la zona norte de la isla y 2007 en la zona noroeste. En términos generales, el 65% del sistema tiene más de 20 años de antigüedad.

- 1.11 Una gran inquietud vinculada al sistema de alcantarillado es que las condiciones de la infraestructura se han deteriorado significativamente con el paso de los años, principalmente debido al escaso mantenimiento y renovación de la infraestructura. De acuerdo con información proporcionada por la Compañía, los gastos del año 2009 por concepto de operación y mantenimiento del alcantarillado giraban en torno a los US\$2,3 millones de dólares. Si se toma en cuenta un valor estimado de US\$162,5 millones para los activos de alcantarillado, la relación entre la operación y mantenimiento y el valor de los activos es de 1,5%, cifra que se considera muy baja. El número de quejas de los clientes por bloqueos en la red secundaria y filtraciones en las tuberías es elevada (427 en 2010, lo que representa un elevado valor de 2,1 anuales por km). Las consecuencias son derrames, bloqueos, funcionamiento defectuoso y riesgos de fallos mayores que tengan como consecuencia impactos ambientales, sociales y sanitarios. Por lo tanto, se necesitan mejoras de infraestructura y de su operación y mantenimiento, a efectos de subsanar estas situaciones y restaurar un adecuado nivel de servicio.
- 1.12 Otra característica importante de la red de alcantarillado de Nueva Providencia es que se encuentra sumamente dispersa y fragmentada. Hay alrededor de 30 sistemas independientes que se distribuyen en siete grandes cuencas de captación. Hay una gran cantidad de estaciones de bombeo instaladas en cada una de estas zonas (116 en total), debido a que la isla posee un territorio llano. Se ha construido una planta de tratamiento de aguas residuales en cada una de las subcuencas de captación. Las aguas residuales, ya sea tratadas o sin tratar, se inyectan a nivel subterráneo a través de 13 pozos, hasta una profundidad que oscila entre los 300 y 600 pies, donde se diluyen y se dispersan.
- 1.13 Resulta esencial contar con un plan maestro de aguas residuales para planificar la ampliación del sistema de tratamiento, y proponer soluciones más adecuadas en términos de conducción (bombeo), medios de eliminación y los niveles necesarios de tratamiento relacionados con los lugares de eliminación escogidos, las características de las sustancias de penetración, los efectos y los reglamentos.
- 1.14 **Gobernanza y desafíos institucionales.** El marco de gobernanza existente para el sector de agua y saneamiento carece de disposiciones para una adecuada rendición de cuentas y autonomía de la Compañía. Las tres deficiencias principales observadas en el régimen de gobernanza del sector se detallan a continuación: (i) marco jurídico y normativo incompleto e inadecuado; (ii) falta de autonomía para la gestión de la Compañía; y (iii) un mecanismo de subsidios a la Compañía que no es eficiente ni eficaz. El insatisfactorio desempeño operativo y financiero de la Compañía se vincula a la deficiencia de su régimen de gobernanza.

- 1.15 La Compañía carece de autonomía para tomar las decisiones que se necesitan para mejorar el servicio, debido a la existencia de prácticas de gobernanza institucional inadecuadas y a la falta de incentivos; asimismo, posee ingresos insuficientes, porque las tarifas se han fijado a niveles bajos, por razones políticas. En los últimos años, la Compañía no ha logrado cubrir los costos de sus operaciones y su déficit operativo ha ascendido a una cifra que oscila entre los US\$10 millones y los US\$14 millones, a raíz de lo cual el gobierno ha tenido que efectuar transferencias anuales a la Compañía del orden de entre US\$19 millones y US\$28 millones. Las inversiones anuales han ascendido a unos US\$24 millones por año. Como parte de su costo general, la Compañía también ha incurrido en importantes gastos por concepto de horas extras del personal.
- 1.16 El proyecto de ley para la regulación económica, la regulación ambiental y la creación de entes reguladores independientes aportará los medios necesarios para incorporar la racionalidad económica y ambiental en la fijación de tarifas, además de un control sobre la calidad del servicio y sobre las inversiones necesarias, al igual que sobre la protección ambiental. La promoción de la separación de funciones y la creación de una clara función reguladora representan prácticas sectoriales óptimas y están validadas por la actual Política de Servicios Públicos Domiciliarios del Banco, que se ha de observar. Si bien el cambio de leyes representa una dificultad, y habida cuenta de las intervenciones anteriores del Banco en el país, este programa ofrece una oportunidad para que el Banco apoye el proceso de creación de un nuevo marco normativo para la Compañía.
- 1.17 **Asistencia del BID.** El Banco ha financiado tres intervenciones en Bahamas en años recientes, a saber: (i) Plan Estratégico Sectorial de Agua Potable y Saneamiento (concluido en 2009), que identificó las áreas operativas donde la Compañía debería reducir los costos o mejorar los ingresos, y presentó recomendaciones para que la Compañía avance hacia la sostenibilidad financiera; (ii) Preparación de la actualización del marco jurídico y normativo, cooperación técnica ATN/WP-11596-BH (2009/2010) destinada a abordar los impedimentos jurídicos y reglamentarios que afectan a la Compañía y al sector hídrico de Bahamas; y (iii) en 2004 la Compañía y el Ministerio de Obras concluyeron la ejecución del préstamo 1112/OC-BH “Proyecto de Agua Potable en las Family Islands”. Este proyecto tenía el objetivo de mejorar la calidad del servicio público de agua para varios pequeños asentamientos en las Islas de la Familia.
- 1.18 **Vinculación con la estrategia de país y consonancia con el Noveno Aumento.** El proyecto propuesto está en consonancia con la estrategia 2010-2014 del Banco para Bahamas (GN-2558-2). Tal como se expone en la estrategia de país, el objetivo del proyecto es mejorar la eficiencia en la prestación del servicio y la cobertura del sistema de abastecimiento de agua y saneamiento, dentro del pilar destinado a aumentar el desarrollo económico mediante la incorporación de infraestructura crítica. Algunos de los objetivos específicos de la estrategia de país son: mejora del desempeño operativo y financiero de la Compañía, ampliación de los servicios, disminución de las pérdidas físicas y fortalecimiento del marco jurídico y

normativo del sector. El programa guarda consonancia con las siguientes áreas prioritarias del Noveno Aumento de Recursos del BID: otorgar financiamiento a los países pequeños y vulnerables y brindar apoyo a las iniciativas sobre cambio climático, energía renovable y sostenibilidad ambiental. Finalmente, el programa concuerda con el indicador del Marco de Resultados del Banco para 2012-2015, dentro de la infraestructura para la competitividad y el bienestar social, por aumentar el porcentaje de hogares que se conectaron a la red de abastecimiento de agua o que mejoraron el suministro de agua y las conexiones de saneamiento para los habitantes afrodescendientes.

B. Objetivo, componentes y costo

- 1.19 El objetivo general de la operación propuesta es mejorar la eficiencia y la calidad de la prestación del servicio de agua potable, abordar los problemas inmediatos de saneamiento en Nueva Providencia y preparar la puesta en servicio de los entes reguladores en materia económica y ambiental, y crear los entes reguladores correspondientes y apoyarlos. Los objetivos específicos son: (i) reducir las pérdidas de agua; (ii) fortalecer a la Compañía como institución; (iii) modernizar y rehabilitar la infraestructura de alcantarillado seleccionada y (iv) mejorar el marco jurídico y normativo del sector.
- 1.20 **Componente 1: Disminución del agua no facturada (US\$49 millones).** Este componente financiará un contrato de reducción del agua no facturada, destinado a resolver las pérdidas de agua en Nueva Providencia. Las actividades que se realizarán serán las siguientes: (i) realización de un estudio básico de referencia y elaboración de una estrategia detallada para la disminución del agua no facturada; (ii) detección y reparación de filtraciones; (iii) obras y equipos de construcción, incluidas las tuberías y reemplazo de derivaciones laterales, control de presión, recopilación de datos y supervisión; (iv) sistemas de gestión de información sobre activos y agua no facturada que integren los principales sistemas que posee la Compañía, como los sistemas de información geográfica, gestión de órdenes de trabajo, información del cliente y análisis de redes; (v) capacitación para el personal de la Compañía en materia de agua no facturada; y (vi) servicios de consultoría para contribuir al proceso de ejecución.
- 1.21 **Componente 2: Fortalecimiento institucional de la Compañía (US\$5,5 millones).** Este componente financiará varias actividades, que tendrán los siguientes objetivos: (i) incorporar e integrar las capacidades del Sistema de control de supervisión y adquisición de datos (SCADA) para mejorar la supervisión del sistema y diseñar medidas operativas destinadas a obtener mejoras; (ii) medidores de consumo de lectura automática en determinadas cuentas, para mejorar la productividad del personal y la atención al cliente; (iii) campaña para recuperar a los clientes que hayan optado por aprovisionarse de agua a través de pozos privados individuales como consecuencia de la deficiencia del servicio prestado; (iv) capacitación, desarrollo y puesta en práctica de la nueva estructura orgánica, que abarcará: diseño de la estrategia operativa, estrategia de recursos humanos y definición de parámetros de referencia en materia de normas de desempeño para

preparar a la Compañía para que opere bajo la competencia de la URCA como entidad reguladora; y (v) un estudio tarifario y una propuesta para el sistema que esté en consonancia con la nueva regulación del sector económico.

- 1.22 **Componente 3: Rehabilitación y modernización de la infraestructura de alcantarillado y elaboración de un plan maestro para el tratamiento de aguas residuales (US\$15,58 millones).** Este componente brindará financiamiento para la rehabilitación de los siguientes sistemas: (i) infraestructura que posea un funcionamiento defectuoso y esté provocando potenciales problemas ambientales y a la salud; (ii) estaciones de elevación de aguas de importancia crítica que requieran de algún tipo de modernización civil, mecánica, eléctrica o de seguridad; (iii) sistemas de colectores y tuberías de impulsión para solucionar los colectores que presenten deficiencias o exhiban un funcionamiento ineficiente o ineficaz. También financiará la elaboración de un plan maestro de aguas residuales destinado a cubrir las necesidades de recolección, tratamiento y eliminación de aguas residuales en Nueva Providencia. Dicho plan maestro también incluirá los análisis técnicos, sociales, ambientales y financieros necesarios.
- 1.23 **Componente 4: Actualización del marco jurídico y normativo (US\$3 millones).** Este componente brindará financiamiento para (i) los consultores, a efectos de redactar estatutos económicos aplicables y capacitar al personal que empleará la Dirección de Regulación y Competencia de las Empresas de Servicios Públicos en la ampliación de sus responsabilidades como ente regulador de los servicios de abastecimiento de agua y saneamiento y (ii) la contratación de personal calificado, capacitación, modernización de laboratorios, arrendamiento de oficinas y preparación de diversos reglamentos que requerirá la nueva entidad reguladora independiente, la cual será creada fundamentalmente mediante la reorganización de las dependencias existentes en el Ministerio del Medio Ambiente. Luego de que finalice la ejecución del proyecto, el Gobierno de Bahamas financiará todos los costos recurrentes vinculados al arrendamiento de oficinas y al personal para el nuevo ente regulador independiente del medio ambiente.

Cuadro I-1

Principales resultados	Línea de base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta
Volumen de agua no facturada (volumen diario promedio) mgl	5,5	5,3	4.7	4,0	3,3	2,5	2,5
Hogares que obtuvieron mejoras en el acceso al agua potable en la vivienda (mejoras en la presión, calidad y volumen)	0	0	5.000	10.000	10.000	13.000	38.000
Hogares con acceso al agua potable en la casa con sistemas nuevos o ampliados (hogares)	0	0	0	0	500	1.500	2.000
Hogares en los que hubo reducción del uso de pozos privados individuales	0	500	500	1,000	1,000	2,000	5,000
Disminución de la cantidad de horas extras del personal (%)	100%	100%	95%	90%	80%	75%	75%
Lectura eficiente de medidores (relecturas) para grandes clientes comerciales (%)	84%	84%	90%	95%	98%	98%	98%
Cantidad de clientes que se recuperaron (viviendas reconectadas)	0	0	0	0	500	1.500	2.000
Hogares conectados a una red de saneamiento mejorado		0	4.000	6.000	8.662	8.662	8.662
Flujo tratado diariamente (mgi)	2,1	2,1	2,6	3,6	6,5	6,5	6,5
La entidad reguladora económica emite la licencia a la Compañía					1		1
La entidad reguladora ambiental emite las licencias a la Compañía					1		1

C. Principales indicadores de resultados

- 1.24 Los indicadores se describen con mayor detalle en el Marco de Resultados del proyecto que aparece en el Anexo II. Los principales resultados, provenientes del Marco de Resultados completo, se presentan en el Cuadro I.1.

II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

A. Costo y financiamiento

- 2.1 Se estima que el costo total del proyecto asciende a US\$81 millones, recursos que en su totalidad provendrán del Capital Ordinario del Banco. El cuadro que figura a continuación contiene un desglose por categoría de inversión y fuente de financiamiento.

Cuadro II - 1

Categoría	BID	Local	Total
1. Administración del proyecto			
1.1 Gestión y supervisión del proyecto	1.820.000		1.820.000
2. Costos directos			
2.1 Disminución del agua no facturada	49.000.000		49.000.000
2.2 Fortalecimiento institucional de la Compañía	5.500.000		5.500.000
2.4 Infraestructura y plan maestro de aguas residuales	15.580.000		15.580.000
2.5 Aspectos jurídicos y normativos	3.000.000		3.000.000
3. Costos simultáneos			
3.1 Auditoría	120.000		120.000
3.2 Supervisión y evaluación	460.000		460.000
4. Sin asignar			
4.1 Imprevistos	3.120.000		3.120.000
4.2 Cargos financieros	2.400.000		2.400.000
Total	81.000.000		81.000.000
Porcentaje (%)	100%	0%	100%

B. Riesgos por concepto de salvaguardias ambientales y sociales

- 2.2 Con la mejora de la disponibilidad de un abastecimiento confiable de agua, esta operación contribuirá a mitigar los riesgos de tipo sanitario y mejorar el bienestar de todos los clientes actuales de la Compañía (aproximadamente el 54% de la población de Nassau). Mediante la estrategia de recuperación de clientes, se prevé que esta cobertura llegaría a alrededor del 62% en cinco años. El componente de saneamiento se ocupará de la rehabilitación que requiere la infraestructura cuyo funcionamiento es defectuoso y contribuirá a mejorar las condiciones ambientales generales. Las principales políticas y directivas que se aplican en el proyecto comprenden: B.01; OP-704, OP-102; B.02; B.03; B.06; B.07; B.11 y B.17. Dichas políticas aluden a riesgos naturales, disponibilidad de información, evaluación ambiental y supervisión.
- 2.3 De acuerdo con la clasificación de categoría “B” que se le asigna a este programa, la estrategia ambiental y social incluye la elaboración de un análisis ambiental y social y un Plan de Gestión Ambiental y Social para el proyecto. En el Manual de Operaciones se incluirán los procedimientos ambientales y sociales respectivos.
- 2.4 No se prevé que el proyecto genere repercusiones ambientales o sociales negativas importantes, de gran escala o irreversibles. Los efectos negativos temporales se relacionan principalmente con las obras de rehabilitación de las plantas de tratamiento de aguas residuales y las obras de construcción y explotación de la infraestructura de abastecimiento de agua potable, los cuales incluyen ruidos derivados de la construcción, presencia de polvo, generación de desechos, interferencias en el tránsito y riesgos laborales, para los cuales existen medidas de mitigación de aplicación habitual. Se fomentarán los impactos positivos mejorando la eficiencia de las operaciones de la Compañía y dando atención a las plantas de tratamiento de desechos de funcionamiento defectuoso que administra esta empresa de servicios públicos.

C. Riesgos y consideraciones especiales

- 2.5 **Riesgos fiduciarios.** El Banco, en consulta con la Compañía, ha identificado los principales riesgos que probablemente afecten al proyecto propuesto en las diversas categorías de eficacia en términos de desarrollo, sostenibilidad, gobernanza y aspectos fiduciarios, entre otros. Las partes también han creado en forma conjunta una matriz de mitigación de riesgos, que esboza las medidas de atenuación que será necesario aplicar. Los riesgos que requieren atención incluyen la falta de capacidad institucional, disminución del agua no facturada, creación de entidades reguladoras económicas y ambientales, y demoras en la aprobación de la legislación requerida. Se considera que el nivel de riesgos relativo a la gestión financiera y las adquisiciones fluctúa entre bajo y moderado, y con la supervisión del Banco se garantizará el cumplimiento de los requisitos habituales de planificación y presentación de informes por parte de la Compañía. Anualmente se realizará un examen conjunto de la matriz y se adoptarán las medidas adicionales de mitigación que sean necesarias.

D. Otros riesgos y aspectos de importancia

- 2.6 **Viabilidad institucional.** Los resultados del Sistema de evaluación de la capacidad institucional (SECI) indican que la Compañía tiene un nivel satisfactorio en términos de desarrollo y bajo riesgo para la ejecución del programa. Esta evaluación de capacidad se basa en la experiencia adquirida por la Compañía en anteriores programas de inversión con el Banco y otros donantes. Se concluyó que la Compañía es capaz de poner en práctica el componente vinculado al fortalecimiento institucional, así como la rehabilitación del alcantarillado. A efectos de que la ejecución, supervisión y evaluación del componente de disminución del agua no facturada sean satisfactorias y se respalden las inversiones realizadas, la Compañía necesitará contar con una mayor capacidad en términos de planificación y organización, y también en términos de contratación y administración. A tales efectos, la Compañía contratará servicios de consultoría, como parte del personal de la Unidad de gestión del proyecto, para el quinquenio correspondiente a la ejecución, a efectos de supervisar la ejecución y dejar personal bien capacitado en la Compañía.
- 2.7 El componente relacionado con el perfeccionamiento del marco jurídico y normativo para el ejercicio de la función reguladora ambiental y económica será puesto en práctica por la Compañía bajo la supervisión de un comité del Gobierno de Bahamas presidido por el Ministerio del Medio Ambiente. Este comité solo actuará con respecto a actividades relacionadas con el Componente 4 y se disolverá una vez concluida su ejecución. Como ya se indicó, siempre existe un riesgo de atrasos en la dictación legislaciones nuevas, ya que esta es prerrogativa única del Parlamento. Sin embargo, el gobierno acordó incluir el Componente 4 para abordar la necesidad del establecimiento de entes reguladores independientes en materia económica y ambiental. La presentación de pruebas de que el gobierno haya creado dicho comité integrado por representantes de la Compañía, del Ministerio de Finanzas y del Ministerio del Medio Ambiente para la puesta en práctica del

Componente 4 será una condición contractual de la ejecución que deberá cumplirse antes del inicio del desembolso del Componente 4. Además, como condición de la ejecución del programa, antes de la adjudicación del contrato de agua no facturada, el Prestatario exhibirá pruebas de haber presentado el proyecto de legislación al Gabinete. El comité también apoyará y facilitará el proceso de aprobación de la nueva legislación, lo cual se traducirá en una considerable reducción de los riesgos relacionados con la ausencia de sentido de propiedad respecto de la iniciativa y por ende la demora en su aprobación.

- 2.8 **Viabilidad técnica.** Las soluciones técnicas propuestas satisfacen plenamente las necesidades de mejora de los sistemas de distribución de agua de la Compañía y de la infraestructura de saneamiento en las áreas operativas más cruciales. Las obras definidas cumplen plenamente con los requisitos técnicos para este tipo de obras, que cuentan con el respaldo de los siguientes factores:
- a. Se realizó un diagnóstico preliminar, que contemplaba diferentes opciones de rehabilitación, mejora de la red e implementación institucional.
 - b. Las alternativas se presupuestaron teniendo en cuenta los precios unitarios locales, las tecnologías, las prácticas de la Compañía y las obras civiles actualmente en ejecución.
 - c. Los materiales y la tecnología propuestos son conocidos en Bahamas y ya se han utilizado en otros proyectos de la Compañía.
 - d. La Compañía posee conocimientos sobre cómo operar y mantener los nuevos activos, pero tales conocimientos se ampliarán con el componente de fortalecimiento institucional.
 - e. Todos los contratos que forman parte de este préstamo incluirán el inicio de obras, la puesta en servicio, la capacitación y los manuales de operación, lo que implicará un fuerte componente de transmisión de conocimientos.
 - f. Los contratos de agua no facturada han tenido resultados satisfactorios en otros países del Caribe, como es el caso de Jamaica. La Comisión Nacional de Agua (*National Water Commission*) de Jamaica ha puesto en práctica programas³ de agua no facturada en forma satisfactoria y ha aplicado adecuadamente la metodología para este tipo de intervención⁴. La ejecución satisfactoria del programa de agua no facturada implicará un giro completo para la Compañía, ya que esta actividad repercutirá en forma considerable en el aumento de sus ingresos, sus prácticas operacionales, el servicio al cliente y la sostenibilidad. El logro de los objetivos de este componente depende de la capacidad de la Compañía para ejecutarlo y generar la sostenibilidad a largo plazo.

³ Proyecto para los distritos noroccidentales de NWC, 2009.

⁴ The Manager's Non revenue Water Handbook, Farley et al., 2008.

- 2.9 **Consideraciones financieras.** Se elaboró un modelo financiero, en colaboración con la Compañía. Se espera que los flujos netos de caja por concepto de operaciones mejoren en los años siguientes. El déficit registrado entre 2005 y 2010, de valores negativos cercanos a los US\$8 millones a US\$17 millones respectivamente, se reducirá en cerca de US\$1,7 millón a partir de 2014. Esto se debe principalmente a la eliminación del costo de transporte de agua en barcaza, lo que será posible en parte por la introducción del componente de agua no facturada. Estos costos de transporte en barcaza ascienden a US\$8 millones anuales. Las mejoras adicionales estarían supeditadas a los aumentos de las tarifas y a otras medidas de reducción de costos. Hacia 2014, el coeficiente operativo será de 97%, cifra muy superior a la de 70% a 80% registrada en años pasados. No obstante lo anterior, la ganancia neta seguirá siendo negativa, del orden de unos US\$15 millones (menos que los US\$28 millones anotados en 2010) debido a depreciación y gastos financieros. De 2014 en adelante, el impacto del componente de agua no facturada sería de unos US\$3 millones como renta anual adicional. La Compañía seguirá necesitando el apoyo de las transferencias del gobierno, que ascenderían a unos US\$10 millones, a partir de 2014, cifra que es menor a la máxima de US\$37 millones que hubo en 2010.
- 2.10 **Viabilidad financiera.** Los ingresos la Compañía proveniente de las operaciones han fluctuado entre US\$37 millones y US\$45 millones entre 2005 y 2010, lo que denota en parte el alto nivel de usuarios desconectados que se ha observado en los últimos años, como consecuencia de la deficiencia en el servicio, las baja presión del agua y otros asuntos relacionados con la calidad. Con el componente de agua no facturada se piensa revertir esta situación y ocasionar aumentos significativos en el número de usuarios, mediante la conducción de una campaña de recuperación de clientes que se apoyará en la nueva disponibilidad de agua y mejores controles de presión. Se espera que la demanda global crezca del número actual de 40.000 usuarios a 50.000 usuarios hacia 2017. Además, se espera que la disponibilidad de agua aumente de un nivel actual de 28 lt/día a acerca de 35 lt/día. Todos estos elementos contribuirán al incremento de los ingresos a niveles superiores a los US\$58 millones a partir de 2014.
- 2.11 Los gastos operativos durante los años 2005 a 2010 han crecido de US\$47 millones a US\$57 millones. La razón principal de este aumento es la necesidad de comprar agua desalinizada para suplementar las otras fuentes de agua (transportada de otras islas por barcaza y pozos propios). Como se señaló líneas arriba, la eliminación del transporte de agua por barcaza representará una reducción de cerca de US\$8 millones anuales. Se espera lograr reducciones adicionales mediante el ahorro de costos en las plantas desalinizadoras y la reducción del costo de combustibles y unidades a petróleo y de la electricidad. Todo esto significa que los costos operativos permanecerán en un nivel cercano a los de US\$60 millones en los cinco próximos años.
- 2.12 Un tema significativo que influye en la autosuficiencia a largo plazo de la Compañía es el hecho de que tarifas no han sido ajustadas desde 1999. Por lo tanto,

el gobierno ha tenido que proveer niveles significativos de recursos para subsidiar las operaciones y las inversiones. Según se prevé, las nuevas tarifas que emanen del marco normativo basadas en el pleno costo verdadero se aplicarán a mediano plazo, en coordinación con las mejoras de servicio contempladas.

- 2.13 Los desafíos de la Compañía son importantes a corto y mediano plazo. La ausencia de un ente regulador del aspecto económico, asociado a la ausencia de una política tarifaria clara, ha colocado a la Compañía en un entorno donde las decisiones se toman más por razones políticas que comerciales. La falta de ingresos suficientes ha generado una falta de mantenimiento, inversiones y rehabilitación adecuados, lo cual a su vez ha redundado en el deterioro de la infraestructura y el creciente descontento de los clientes. El uso de los sistemas ósmosis inversa, cada vez más generalizado, para la producción de agua desalinizada ha exacerbado sumamente la dependencia de los subsidios del gobierno para financiar los gastos operativos y el programa de inversiones de capital.
- 2.14 Para robustecer su posición financiera, la Compañía deberá reducir drásticamente sus pérdidas por concepto de agua no facturada. Un programa de agua no facturada generaría mayores ventas de agua y ahorros en la producción. No obstante, a corto plazo, la Compañía aún necesitará asistencia adicional del gobierno para los subsidios operativos. Tal como se detalla en el enlace financiero, la Compañía aumentará su posición de flujo de efectivo recién en el cuarto año del proyecto y a partir de allí comenzará a disminuir su dependencia de los subsidios del gobierno.
- 2.15 **Marco normativo.** La creación de un ente regulador le permitirá a la Compañía concentrarse en la calidad y la eficiencia de sus servicios. Este nuevo mecanismo institucional le permitirá a la Compañía negociar con el nuevo ente regulador un proceso racionalizado de revisión de las tarifas de agua y su correspondiente aprobación. La Dirección de Regulación y Competencia de las Empresas de Servicios Públicos (URCA), en calidad de autoridad normativa independiente, creará las condiciones que le permitirán a la Compañía desarrollar y fortalecer su gestión financiera y su capacidad de planificación a largo plazo. (Véase el enlace [Legal and Regulatory Framework](#)).
- 2.16 El proyecto apoyará la creación de una entidad reguladora económica, ampliará la función del actual ente regulador de las telecomunicaciones (URCA), y sentará las bases para el establecimiento de normas bien fundamentadas de fijación de tarifas, niveles adecuados de calidad del servicio y fiscalización del cumplimiento. La URCA, como ente regulador económico del sector de agua, reproducirá el exitoso modelo aplicado en la creación del ente regulador del sector de las telecomunicaciones, para lo cual se toman en cuenta las prácticas óptimas del sector, tal como se consignan en la política del Banco sobre Servicios Públicos Domiciliarios (OP-708).
- 2.17 Con la ejecución del programa propuesto, la Compañía podrá mejorar su situación financiera en general, reducir los costos e incrementar su eficiencia. El objetivo del

Banco a largo plazo guarda consonancia con la estrategia de la Compañía de lograr la sostenibilidad financiera.

- 2.18 **Realización de adquisiciones.** Las adquisiciones para el proyecto propuesto se realizarán de conformidad con las Políticas para la adquisición de obras y bienes financiadas por el BID (documento GN-2349-9) y las Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el BID (documento GN-2350-9), y con las disposiciones establecidas en el contrato del préstamo y estos mecanismos fiduciarios de adquisiciones. Las adquisiciones de bienes, obras y servicios de consultoría se examinarán utilizando una metodología *ex ante* para todos los procesos cruciales, y se analizarán con la Unidad de gestión del proyecto, que deberá conocer los requisitos del Banco sobre el proceso aplicable al tipo específico de adquisición a efectuarse. El Anexo III incluye los detalles de las adquisiciones del programa. La Unidad de gestión actualizará el plan de adquisiciones anualmente, y lo hará en forma simultánea al plan operativo anual.
- 2.19 **Método de selección directa.** El prestatario ha recomendado aplicar el método de selección directa en el caso de una empresa ya identificada a fin de encomendarle el desarrollo institucional de la Compañía y la puesta en práctica de su estrategia de reorganización. El prestatario ha recomendado la aprobación de este procedimiento sobre la base de los intereses generales de los resultados del proyecto, y en consonancia con las disposiciones previstas en la política del Banco. La empresa en cuestión es *Castalia Strategic Advisors*. El nuevo contrato, que asciende a un monto estimado de US\$700.000, consistirá en el desarrollo y ejecución de una estructura orgánica para la Compañía que se conforme a la estrategia acordada; las normas de desempeño, sobre la base de los parámetros de referencia que estarán regulados por la Dirección de Regulación y Competencia de las Empresas de Servicios Públicos, y la capacitación del personal de la Compañía. Castalia ganó dos licitaciones públicas internacionales realizadas por el Banco, a saber: (i) Preparación del plan estratégico para el sector de agua y saneamiento de las Bahamas en 2008 (Iniciativa de Agua y Saneamiento), y (ii) Preparación de la actualización del marco normativo y regulatorio (ATN/WP-11596-BH) en 2009. Teniendo en cuenta estas tareas que anteriormente se le asignaron a la empresa, así como el conocimiento y la experiencia adquiridos sobre la estructura orgánica de la Compañía, se considera que el hecho de asignarle ahora el desarrollo y la implementación de la estrategia de reorganización de la WSC constituye una continuación del servicio de acuerdo con la política de adquisiciones del Banco.
- 2.20 **Financiamiento retroactivo.** Con el consentimiento del Banco, se podrá utilizar un monto equivalente a US\$363.000 de los recursos del financiamiento para reintegrar los gastos realizados dentro del programa para la elaboración de la estrategia de reorganización de la Compañía para un contrato con la firma *Castalia Strategic Advisors*. Tales gastos se deberán haber realizado antes de la fecha de aprobación del préstamo, pero después del 3 de agosto de 2011 (fecha de elegibilidad del perfil del proyecto). Se ha considerado la adjudicación del contrato mediante el método de selección directa, como en los dos contratos anteriores mencionados en el

párrafo 2.19, a fin de cumplir el mismo objetivo para los cuales fueron adjudicados dichos contratos en sendas licitaciones públicas. Este procedimiento es acorde con las normas de adquisiciones del Banco para la aprobación de financiamiento retroactivo.

- 2.21 **Viabilidad socioeconómica.** Se ha efectuado un análisis usual de costo-beneficio para la rehabilitación de la infraestructura de alcantarillado (Componente 3), que ha determinado que el valor neto actualizado del proyecto, aplicando una tasa de descuento de 12%, es de US\$3 millones. La tasa interna de rendimiento es del 15%. Los beneficios por concepto de ahorro de costos de la Compañía ascienden a US\$16 millones y son suficientes para cubrir los costos de inversión. Asimismo, se ha establecido una suma de US\$1,4 millón por concepto de beneficios ambientales para los hogares conectados al sistema de alcantarillado. El análisis de sensibilidad indica que el proyecto es económicamente viable, aun habiendo cambios desfavorables del orden de $\pm 20\%$ en los principales parámetros (véase el enlace [evaluación socioeconómica](#)).
- 2.22 Para el componente de agua no facturada se obtuvo un valor neto actualizado de US\$3,5 millones, con una tasa interna de rendimiento de 14%. Los principales beneficios (US\$41 millones) provienen de los ahorros que obtendrían los hogares al eliminar el uso de sus propios pozos privados y del valor relacionado con el consumo adicional. El análisis de sensibilidad indica que la viabilidad se mantiene solamente con variaciones desfavorables de $\pm 10\%$ en los principales supuestos o parámetros. Se estima que alrededor del 9% de los beneficiarios del programa de inversión son familias pobres, según la definición de la línea de pobreza de Bahamas.

III. PLAN DE EJECUCIÓN Y GESTIÓN

A. Resumen de los mecanismos de ejecución

- 3.1 El prestatario y el organismo executor para la operación propuesta será la Compañía y el garante será el Commonwealth de Bahamas. La operación cumple con la política del Banco sobre garantías requeridas al prestatario (OP-303). Bahamas aportará su garantía solidaria (que incluirá el reembolso del capital principal, pago de los intereses y comisiones, entrega de recursos adicionales y promesa de cumplimiento de los objetivos y propósito del préstamo).
- 3.2 Para la ejecución del proyecto, la Compañía creará una Unidad especializada de gestión del proyecto (UGP), que estará integrada por lo menos por el gerente del proyecto, un ingeniero principal para el componente de agua no facturada y un ingeniero principal para el componente de aguas residuales. Esta Unidad contará con el apoyo de un auditor principal (Unidad de Control Interno y Cumplimiento) y de un asistente administrativo. Los demás funcionarios de apoyo, que se desempeñarán en sus unidades específicas, serán: Un asesor jurídico principal (Departamento de Administración); un especialista financiero intermedio (Unidad de Cuentas de Administración) y un especialista en adquisiciones de nivel

intermedio (Departamento de Adquisiciones). A tales efectos, la Compañía contratará servicios de consultoría, como parte del personal de la Unidad de gestión del proyecto para los cinco años de ejecución, a fin de supervisar la ejecución y dejar personal bien capacitado en la Compañía. **En virtud de las condiciones contractuales previas al primer desembolso, la Compañía deberá presentar al Banco: (i) pruebas de haber nombrado al gerente del proyecto, de conformidad con los términos de referencia previamente acordados con el Banco; (ii) pruebas de haber asignado al personal de su dotación que integrará la Unidad de gestión del proyecto, y (iii) la presentación de pruebas de que la Compañía haya aprobado un manual de operaciones para el programa, de conformidad con los términos previamente acordados con el Banco.**

- 3.3 Las responsabilidades específicas de la Unidad de gestión del proyecto comprenderán las siguientes tareas: (i) coordinación y apoyo a la preparación de los planes operativos anuales; (ii) elaboración del presupuesto, contabilidad del proyecto y solicitudes de reposición de los fondos del programa; (iii) elaboración de planes anuales de adquisiciones y tramitación de las adquisiciones de bienes y obras, y la contratación de consultores y otros servicios no de consultoría para el programa; (iv) coordinación de la elaboración de los informes técnicos e informes financieros periódicos y de cierre del ejercicio anual, (v) supervisión y evaluación del avance de las actividades del proyecto y análisis de las variaciones de los resultados reales con respecto a lo previsto en todos los componentes, y (vi) desempeño de función de enlace para el programa y el Banco. Auditorías financieras: Para cada ejercicio fiscal durante la ejecución de proyecto, la Unidad de gestión del proyecto será responsable de elaborar los informes financieros semestrales del proyecto y los estados financieros auditados anuales. La auditoría será realizada por una empresa independiente de contadores públicos que sea aceptable para el Banco. La auditoría se financiará con recursos del préstamo.
- 3.4 En el caso de las actividades del Componente 4, el Ministerio del Medio Ambiente presidirá un comité integrado además por representantes de la Compañía, el Ministerio de Finanzas y la Dirección de Regulación y Competencia de las Empresas de Servicios Públicos, cuyo cometido será supervisar la ejecución y el desempeño de este componente. Dicho comité funcionará al margen de la estructura de gobernanza de los nuevos organismos reguladores y se desempeñará solo durante el período requerido para la ejecución de las actividades financiadas en virtud del Componente 4. El comité también será responsable del cumplimiento de todos los indicadores económicos que tengan consecuencias para el programa y de la presentación oportuna de la legislación respectiva, así como de las funciones de fiscalización económica y ambiental hacia el quinto año del programa. El programa se ejecutará de conformidad con el plan operativo que se incluirá para cada actividad del programa anual: sus metas, presupuesto, fuente de financiamiento y responsabilidad de la ejecución del mismo. El manual operativo establecerá los detalles relacionados con la ejecución del programa, incluidas las actividades de coordinación entre las distintas oficinas. La necesidad de actualizar el manual operativo del programa se evaluará durante la revisión intermedia.

B. Resumen de los mecanismos de seguimiento de los resultados

- 3.5 La Unidad de gestión del proyecto estará a cargo de supervisar el desempeño y el avance de la ejecución del programa (enlace [Seguimiento y evaluaciones](#)). La Unidad de gestión del proyecto presentará dos informes semestrales de avance por año, durante toda la ejecución del proyecto, dentro de los 90 días posteriores al cierre del año o semestre semestrales. Asimismo, se contratarán evaluadores independientes, con recursos del Banco, que deberán realizar la evaluación intermedia y la evaluación final del programa.
- 3.6 El gerente general y los ejecutivos de la Compañía se ocuparán de impartir la orientación estratégicas, la coordinación y el apoyo para la ejecución del proyecto. El gerente del proyecto será responsable de supervisar el avance logrado contra los parámetros acordados, y evaluar la viabilidad continua del proyecto.
- 3.7 El BID realizará misiones semestrales de administración, a fin de dar seguimiento a los aspectos técnicos, operativos y financieros pertinentes del proyecto. La Unidad de gestión del proyecto será responsable de crear un sistema de recopilación y mantenimiento de los datos vinculados a los diferentes indicadores que se incluyan en el marco de resultados. La Unidad de gestión contratará a un consultor de evaluación, durante el primer semestre de la ejecución, para colaborar en la determinación de la metodología y recopilar los datos de referencia para los indicadores del programa. Se evaluará el avance que se haya logrado con respecto al cumplimiento de los diferentes objetivos, y el mismo se le comunicará al Banco en los informes semestral de avance.
- 3.8 Con la colaboración de un consultor externo, sufragado con recursos del préstamo, se llevará a cabo una revisión intermedia a los 30 meses de la fecha del contrato de préstamo o cuando se haya comprometido el 50% de los recursos, lo que ocurra primero. El evaluador externo se concentrará en los siguientes elementos, entre otros: (i) el grado de avance en la consecución de los objetivos del proyecto indicados en la matriz de resultados; (ii) el grado de aceptación de los procedimientos establecidos en el programa; y (iii) el grado de eficacia del sistema de seguimiento y supervisión, tanto interno del proyecto como del Banco.
- 3.9 La evaluación final se llevará a cabo con la colaboración de un consultor externo y con recursos del préstamo, se realizará cuando se haya comprometido el 90% de los recursos del préstamo y evaluará los siguientes puntos: (i) el grado de cumplimiento de los objetivos previstos en los planes del proyecto y las razones de cualquier discrepancia; (ii) la organización establecida para la ejecución del proyecto; (iii) la ejecución y aceptación de los procedimientos y sistemas establecidos y aprobados durante el programa; (iv) la sostenibilidad de las actividades financiadas en el marco del proyecto; (v) la repercusión del programa, determinada mediante comparación de los indicadores ex ante y ex post y una evaluación económica; y (vi) las lecciones aprendidas de la ejecución de los componentes institucionales, que pudieran aplicarse en futuros proyectos de reforma del sector público. El resultado de esta evaluación final se utilizará como aporte para el informe de

terminación de proyecto que preparará el Banco (enlace de [Seguimiento y evaluaciones](#)).

- 3.10 **Cronograma de desembolsos.** El período de desembolso de los recursos del proyecto es de cinco años. El cronograma previsto es el siguiente:

Cuadro III-1. Calendario de Desembolsos (en US\$)

Año	1	2	3	4	5	Total	%
BID	7.302.545	18.291.133	22.962.529	22.962.529	9.481.264	81.000.000	100
WSC							0
Total	7.302.545	18.291.133	22.962.529	22.962.529	9.481.264	81.000.000	100.0

Matriz de Efectividad en el Desarrollo				
Resumen				
I. Alineación estratégica				
1. Objetivos de la estrategia de desarrollo del BID		Alineado		
Programa de préstamos		La intervención contribuye al programa de préstamos para países pequeños y vulnerables y a apoyar las iniciativas de cambio climático, energía renovable y sostenibilidad ambiental.		
Metas regionales de desarrollo		La intervención contribuye a reducciones en enfermedades de origen hídrico.		
Contribución de los productos del Banco (tal como se define en el Marco de Resultados del Noveno Aumento)		La intervención contribuye a los siguientes productos del Banco: viviendas con suministro de agua nuevo o mejorado, hogares con conexiones sanitarias nuevas o mejoradas, y las sub-poblaciones de afro descendientes respectivos.		
2. Objetivos de desarrollo de la estrategia de país		Alineado		
Matriz de resultados de la estrategia de país		GN-2558-1	La operación propuesta contribuye a los siguientes objetivos 2010-2014 CS: (i) Mejorar el desempeño operativo y financiero de la CSM, (ii) ampliar los servicios y reducir la pérdida física, (iii) Fortalecer el marco legal y normativo para la sector.	
Matriz de resultados del programa de país		GN-2617	El proyecto está incluido en el Documento de Programación del País 2011.	
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)				
II. Resultados de desarrollo - Evaluabilidad		Altamente Evaluable	Ponderación	Puntuación máxima
		8.6		10
3. Evaluación basada en pruebas y solución		7.2	25%	10
4. Análisis económico ex ante		10.0	25%	10
5. Evaluación y seguimiento		7.1	25%	10
6. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación		10.0	25%	10
Calificación de riesgo global = grado de probabilidad de los riesgos*		Medio		
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales		B		
III. Función del BID - Adicionalidad				
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales (criterios de VPC/PDP)		Si	Se utilizan las siguientes sistemas: Tesorería.	
El proyecto usa otro sistema nacional para ejecutar el programa diferente de los indicados arriba				
La participación del BID promueve mejoras en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:				
Igualdad de género				
Trabajo		Si		
Medio ambiente		Si		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto				
La evaluación de impacto ex post del proyecto arrojará pruebas empíricas para cerrar las brechas de conocimiento en el sector, que fueron identificadas en el documento de proyecto o el plan de evaluación.		Si		

Los objetivos de la operación son mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios de agua potable, resolver problemas de saneamiento, implementar regulación económica y ambiental, y crear y apoyar a las entidades reguladoras correspondientes. Para lograr este objetivo, el programa propone (1) un contrato de agua sin ingreso, (2) el fortalecimiento institucional de la Corporación de Agua y saneamiento (3) la rehabilitación de infraestructura de alcantarillado y la preparación de un plan maestro de tratamiento de aguas residuales, y (4) la actualización del marco legal y regulatorio. El programa presenta un diagnóstico claro de la solución de problemas y propuestas de solución, sin embargo, el POD no presenta una base de evidencia sobre la eficacia de las soluciones propuestas (validez interna), ni una discusión sobre la aplicación en el contexto actual (validez externa).

Los indicadores en la matriz de resultados tienen una línea de base y metas bien definidas. En la mayoría de los casos los objetivos son realistas. En el contexto de evaluación, el proyecto propone un análisis costo-beneficio expost, así como una comparación antes y después sin grupo control. Se presenta un minucioso análisis costo-beneficio. El proyecto cuenta con una matriz de riesgo que identifica los posibles riesgos y medidas de mitigación.

MARCO DE RESULTADOS

Objetivo	El objetivo general de la operación propuesta es mejorar la eficiencia y la calidad de la prestación del servicio de agua potable, abordar los problemas inmediatos de saneamiento existentes en Nueva Providencia, preparar la aplicación de la regulación económica y ambiental, y crear y apoyar las entidades reguladoras correspondientes. Los objetivos específicos son los siguientes: (i) reducir las pérdidas de agua; (ii) fortalecer la Compañía como institución; (iii) modernizar y rehabilitar la infraestructura de alcantarillado seleccionada y (iv) mejorar el marco jurídico y normativo del sector.							
Indicadores de impacto del programa (indicadores de la estrategia de país a la cual contribuye el programa)								
	Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta	Comentarios/ Medios de verificación
Recuperación de costos operativos de WSC (%)	61%	61%	65%	70%	75%	80%	80%	Informes contables de WSC
Agua no facturada en Nueva Providencia (volumen promedio diario)	5,5 mgi	5,3	4,7	4,0	3,3	2,5	2,5	Verificación: Informes de contratistas aprobados por WSC
Aumento del número de conexiones activas	66.000	1.000	2.000	2.000	2.000	2.000	75.000	Registro comercial de WSC. Se actualizó la base de referencia a 2010.
Las funciones normativas están separadas de la prestación de servicios	0	0		1			1	El ejercicio de la función de entidad reguladora económica se separa de WSC. Verificación: Promulgación de leyes.
Componente 1. Disminución del agua no facturada								
	Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta	Comentarios/ Medios de verificación
Productos								
Aprobación de la estrategia para el agua no facturada	0	0	1				1	Verificación: Informe del contratista aprobado por WSC
Conexiones del servicio que se sustituyeron, fueron objeto de obras de mantenimiento o se desconectaron (cantidad)	0	1.000	2.000	6.000	7.000	7.000	23.000	Verificación: Informe del contratista aprobado por WSC
Filtraciones detectadas y reparadas (cantidad)	0	0	500	2.000	2.000	1.500	6.000	Verificación: Informe del contratista aprobado por WSC
Personal de WSC que recibió capacitación en materia de gestión de agua no facturada (personas-cursos)						10	10	Verificación: Informe del departamento de Recursos Humanos
Resultados								
Volumen de agua no facturada (volumen diario promedio) mgl	5,5	5,3	4,7	4,0	3,3	2,5	2,5	WSC aprobó el balance anual de agua

Componente 1. Disminución del agua no facturada								
	Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta	Comentarios/ Medios de verificación
Familias que obtuvieron mejor acceso a agua potable en la vivienda (mejora de presión, calidad y volumen)	0	0	5.000	10.000	10.000	13.000	38.000	Verificación: Informes comerciales y técnicos de WSC
Familias con acceso a agua potable en la casa con sistemas nuevos o ampliados (hogares)	0	0	0	0	500	1.500	2.000	Verificación: Informes comerciales de WSC
Familias que redujeron el uso de pozos individuales privados	0	500	500	1,000	1,000	2,000	5,000	Verificación: Estudios socioeconómicos
Componente 2. Fortalecimiento institucional de WSC								
	Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta	Comentarios/ Medios de verificación
Productos								
Sistemas SCADA en funcionamiento (sistemas)	0	-	-	1			1	Verificación: Documentación entregada por el contratista
Lectura automática de medidores de consumo /sistema inteligente instalado para grandes clientes comerciales (cantidad)	0	0	1.500	1.500			3.000	Verificación: Informe semestral de WSC
Informe sobre análisis de tarifas	0	0	0	1			1	Verificación: Informe del consultor
Nueva estructura orgánica que se puso en práctica y personal que recibió capacitación	0	0	0	0	1		1	Verificación: Informe de WSC
Campañas de relaciones públicas y campañas de recuperación de clientes (cantidad)	0	0	1	0	1		2	Verificación: Puesta en práctica del plan de relaciones públicas. Informe de WSC
Resultados								
Disminución de cantidad de horas extras del personal (%)	100%	100%	95%	90%	80%	75%	75%	SCADA eliminará la necesidad de que el personal visite estaciones o edificios fuera del horario habitual, y mejorará la respuesta ante fallas Verificación: Informe de Recursos Humanos de WSC
Eficiencia de lectura de medidores (relectura) para volumen facturado de grandes clientes comerciales (%)	84%	84%	90%	95%	98%	98%	98%	Verificación: Informe comercial de WSC
Cantidad de clientes recuperados (hogares reconectados)	0	0	0	0	500	1,500	2,000	Verificación: Informe comercial de WSC

Componente 3. Rehabilitación mínima y modernización de la infraestructura de alcantarillado y elaboración de un plan maestro para el tratamiento de aguas residuales								
	Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta	Comentarios/ Medios de verificación
Productos								
Plantas de tratamiento de aguas residuales rehabilitadas y pozos de eliminación construidos	0	0	2	2	2	3	9	Verificación: Informe de WSC
Estaciones de elevación de aguas rehabilitadas	0		10	20	20	10	60	Verificación: Informe de WSC
Sistemas de colectores y tuberías de impulsión rehabilitadas o instaladas (millas)	0		1	1	1	1	4	Verificación: Informe de WSC
Elaboración de un plan maestro de aguas residuales	0		1				1	Verificación: Informe de WSC
Resultados								
Hogares conectados a una red de saneamiento mejorado		0	4.000	6.000	8.662	8.662	8.662	Verificación: informes técnicos de WSC
Flujo tratado diariamente (mgi)	2,1	2,1	2,6	3,6	6,6	6,5	6,5	
Componente 4. Mejora del marco jurídico y normativo								
	Referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta	Comentarios/ Medios de verificación
Productos								
Presentación del proyecto de ley	0		2					Verificación: Presentación de la ley
Creación del ente regulador				2				Verificación: Dictación de decreto
Resultados								
La entidad reguladora económica emite licencia a WSC					1		1	Verificación: Emisión de la licencia
La entidad reguladora ambiental emite licencias a WSC					1		1	Verificación: Emisión de la licencia

CONVENIOS FIDUCIARIOS

País:	Bahamas
Número del proyecto:	BH-L1028
Nombre:	Programa de Apoyo a WSC (<i>Water and Sewerage Corporation</i> o Compañía de Agua y Alcantarillado)
Organismo ejecutor:	Compañía de Agua y Alcantarillado
Preparado por:	María Teresa Soto-Aguilar (Gestión de Riesgo de Proyectos) y David Ochoa (Gestión Financiera)

I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 Para la evaluación del riesgo del proyecto, se utilizó la metodología del Banco a fin de identificar los riesgos de esta operación y establecer las medidas de atenuación que correspondan. A este efecto, se utilizó el Sistema de evaluación de la capacidad institucional (SECI) para evaluar la capacidad de la Compañía, en su calidad de organismo ejecutor, para llevar a cabo la ejecución fiduciaria del proyecto.
- 1.2 Dicha evaluación concluyó que en general la capacidad institucional de la Compañía para la ejecución fiduciaria de la operación es satisfactoria y que el riesgo de puesta en práctica de cualquier proyecto de inversión es bajo. Sin embargo, los objetivos de este proyecto y la sostenibilidad de su modelo, en virtud del contrato de reducción del volumen de agua no facturada, exigirán un continuo ajuste de la capacidad institucional, de planificación y de fortalecimiento de la Unidad de Control Interno y Cumplimiento de la Compañía.
- 1.3 En 2005, se realizó una evaluación de los sistemas de adquisiciones de Bahamas, para lo cual se utilizó la metodología del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE, cuyo resultado fue la formulación de una serie de recomendaciones para su modernización. En 2010 se reiteró la evaluación utilizando la misma metodología, como parte de las iniciativas del gobierno para llevar a cabo la reforma del sistema de adquisiciones públicas nacionales que había emprendido el Ministerio de Finanzas, y se obtuvieron resultados similares. Esta reforma está actualmente en curso. Como consecuencia, ninguno de los sistemas o subsistemas de adquisiciones públicas del país se aplicará en este proyecto.
- 1.4 La Compañía fue creada en 1976 en virtud de la Ley de la Compañía de Agua y Alcantarillado (Capítulo 196), enmendada en 2000, y es de propiedad total del Commonwealth de Bahamas. El Ministerio de Finanzas representa al Gobierno de Bahamas como principal accionista de la Compañía, y ésta rinde cuentas al Ministerio del Medio Ambiente. En lo que respecta a las normas y reglamentos

- que rigen las adquisiciones, la Compañía se ciñe a las prácticas del gobierno y a algunas prácticas del sector privado. Sin embargo, a los efectos de la ejecución de este proyecto, la Compañía se regirá por las políticas y procedimientos del Banco en materia de adquisiciones.
- 1.5 A fines de 2010, el Gobierno de Bahamas realizó, con el apoyo del BID, su primera evaluación mediante la metodología de gasto público y rendición de cuentas financieras (PEFA), cuyo informe se publicó en marzo de 2011. El resultado general de dicha evaluación demostró que, si bien existen aspectos que funcionan bien, hay otros que necesitan mejoras. Los aspectos que funcionan mejor son: la condición de credibilidad y cabalidad del presupuesto, el acceso a información fiscal, el proceso de elaboración del presupuesto anual, la transparencia de las obligaciones y responsabilidades del contribuyente, el registro del manejo de saldos en efectivo, deudas y garantías, y la calidad de los informes presupuestarios del año. Los aspectos que fueron considerados más deficientes fueron: la clasificación del presupuesto, la eficacia del sistema tributario en cuanto a la evaluación, registro y cobro de los impuestos, los controles de las adquisiciones, la nómina salarial y los controles internos.
- 1.6 El proyecto únicamente contará con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo, por lo que no será necesario cumplir ni acordar ninguna otra política fiduciaria a efectos de su ejecución. El organismo ejecutor será la Compañía de Agua y Alcantarillado.

II. CONTEXTO FIDUCIARIO DEL ORGANISMO EJECUTOR

- 2.1 La evaluación realizada mediante el Sistema de evaluación de la capacidad institucional indicó que la Compañía cuenta con suficiente capacidad institucional para crear una Unidad de gestión del proyecto dentro de su marco institucional y normativo, a fin de garantizar un buen nivel de rendición de cuentas y controles fiduciarios para la ejecución de este proyecto. Por lo tanto, se determinó que, en general, la capacidad institucional de ejecución fiduciaria de la Compañía es satisfactoria, lo cual indica un bajo nivel de riesgo para la implementación de cualquier proyecto de inversión. La Compañía cuenta con experiencia previa en la ejecución de operaciones de inversión y asistencia técnica financiadas por el Banco Interamericano de Desarrollo, así como por otras instituciones donantes internacionales.
- 2.2 **Adquisiciones.** En la evaluación quedó en evidencia que no existen manuales ni directrices consolidados sobre adquisiciones para la ejecución de proyectos, y que para algunas de las directrices escritas disponibles se tomaron como referencia las prácticas gubernamentales y del sector privado. Por lo tanto, se prevé que en esta materia se aplicarán las normativas y procedimientos del Banco. Se observó que varios de los empleados de la Compañía tenían experiencia previa en ejecución de operaciones de inversión y asistencia técnica financiadas por el Banco Interamericano de Desarrollo, así como por otras instituciones donantes internacionales. Sin embargo, los objetivos de este proyecto y la sostenibilidad de

su modelo, de acuerdo con el contrato de agua no facturada, presentan algunos desafíos en materia de capacidad que demandarán un continuo ajuste de la capacidad de la Compañía en cuanto a organización y planificación, en consonancia con la administración del referido contrato para la disminución de agua no facturada y el fortalecimiento de la Unidad de Control Interno y Cumplimiento para la celebración de este contrato.

- 2.3 A los efectos de la ejecución del proyecto, la Compañía prevé mantener la actual Unidad de gestión que ha estado a cargo de la elaboración del mismo, dotada de con ingenieros y con el apoyo administrativo de la Compañía. A continuación se detalla el personal de la Compañía que se asignará a la Unidad de gestión para la ejecución del proyecto:
- un gerente asignado a este proyecto específico
 - un ingeniero para el componente de agua no facturada
 - un ingeniero para el componente de aguas residuales
 - un asesor jurídico procedente del Departamento Legal
 - un auditor a tiempo completo procedente de la Unidad de Control Interno y Cumplimiento
 - personal de la gerencia financiera que se desempeñe en la Unidad de Cuentas de Gestión
 - un funcionario de jerarquía intermedia del Departamento de Adquisiciones para realizar el seguimiento de la ejecución del plan de adquisiciones del proyecto.
- 2.4 El Banco trabajará colaborará con la Unidad de gestión del proyecto con el objetivo de fortalecer la capacidad fiduciaria de ésta para llevar a cabo las adquisiciones del proyecto; esta labor será realizada principalmente por los dos ingenieros que se ocuparán de la mayoría de la documentación relativa a las adquisiciones y actividades del proceso.
- 2.5 **Gestión financiera.** La Compañía cuenta con capacidad institucional suficiente para ejecutar el proyecto y aplicar los correctos controles internos y externos. La evaluación realizada en virtud del mediante la evaluación de la capacidad institucional demostró que la Compañía ejerce una estricta administración de la gestión financiera, que sus controles internos son satisfactorios y que la necesaria capacidad institucional para auditoría externa está confiada a la firma PKF Bahamas.
- 2.6 Asimismo, dicha evaluación indicó que la Compañía utiliza un programa informático de gestión financiera llamado SUNGARD HTE System, que le provee a la Compañía una satisfactoria capacidad de gestión financiera garantizando la trazabilidad de los desembolsos con relación al presupuesto aprobado. La Sección de Administración Financiera está a cargo de la Subgerenta/Contralora Financiera, que posee más de 25 años de experiencia en el

- sector. Su capacidad profesional y experiencia deberían garantizar una satisfactoria gestión financiera del programa de apoyo de la Compañía, una vez que el Banco le impacta la capacitación necesaria respecto de sus procedimientos de adquisiciones.
- 2.7 A pesar de la solidez de la capacidad de gestión financiera de la Compañía, se detectaron los siguientes aspectos a subsanar:
- a. El personal de la Sección de Administración Financiera no está plenamente familiarizado con los procedimientos del Banco relativos a la elaboración de las solicitudes de desembolso.
 - b. No existe un manual de procedimientos actualizado ni autorizado de gestión financiera, ni hay procedimientos formales respecto de la formulación, ejecución y control del presupuesto.
 - c. Existe la necesidad de establecer, dentro del SUNGARD HTE System, registros contables y financieros integrados a la contabilidad general de la Compañía que faciliten la identificación de las operaciones del proyecto por fuente de financiamiento y categorías de inversión, en consonancia con el plan de cuentas aprobado por el Banco, e independiente del resto de las actividades de la Compañía. Desde el punto de vista técnico, se podría modificar el sistema SUNGARD, a efectos de que incluya el código de cuentas del proyecto y de este modo facilitar la gestión financiera de la Compañía.
- 2.8 La capacidad de control interno y externo de la administración financiera es bastante sólida.

III. EVALUACIÓN DEL RIESGO FIDUCIARIO Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

- 3.1 El resultado de la aplicación de la matriz de evaluación del riesgo al componente fiduciario fue de un riesgo bajo a moderado, la capacidad institucional de la Compañía evaluada a través del sistema SECI fue considerada satisfactoria y de riesgo bajo, lo cual resulta adecuado a la luz de los riesgos anticipados en materia de ejecución fiduciaria y de la matriz de resultados prevista.
- 3.2 Las medidas de mitigación para los factores de riesgo medio detectados en la ejecución fiduciaria condujeron a la elaboración del siguiente plan de acción y costos conexos:
- a. La Unidad de gestión del proyecto contratará a un consultor individual con experiencia en contratos de reducción de los niveles de agua no facturada para supervisar su ejecución durante los cinco primeros años de administración y dejar personal bien capacitado en la Compañía.
 - b. Para las actividades del Componente 4, que pertenece más a la esfera del Ministerio de Finanzas, la Compañía presidirá un comité conjunto integrado por representantes de la Compañía, el Ministerio de Finanzas y el Ministerio del Medio Ambiente, que supervisará la ejecución y desempeño de todos los indicadores económicos involucrados en el programa y se comprometerá a dictar

oportunamente las leyes y disposiciones que permitan el inicio de las funciones de los entes reguladores de los aspectos económicos y ambientales en el quinto año del programa.

IV. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LAS CONDICIONES ESPECIALES DEL CONTRATO

- 4.1 Tomando en cuenta la evaluación del riesgo fiduciario y las medidas destinadas a reducirlo y, a efectos de avanzar con las negociaciones contractuales, se incluyen a continuación los convenios fiduciarios que deberán considerarse en las condiciones especiales:
- 4.2 Condiciones especiales previas al primer desembolso:
 - a. Presentación de pruebas de que la Compañía haya designado a un gerente de proyecto para el programa, de conformidad con los términos de referencia previamente aprobados por el Banco.
 - b. Presentación de pruebas de que la Compañía haya designado a los miembros de su personal que integrarán la Unidad de gestión del proyecto.
 - c. Presentación de pruebas de que la junta directiva de la Compañía haya aprobado un manual de operaciones para el programa, de conformidad con los términos previamente acordados con el Banco.
- A. Convenios fiduciarios para la realización de las adquisiciones**
- 4.3 Las adquisiciones para el proyecto propuesto se realizarán de conformidad con las Políticas para la adquisición de obras y bienes financiadas por el BID (documento GN-2349-9) y las Políticas para la selección y contratación de consultores financiados por el BID (documento GN-2350-9), además de las disposiciones establecidas en el contrato del préstamo y estos convenios fiduciarios sobre adquisiciones. Asimismo, el prestatario deberá preparar y presentar al Banco un borrador de la notificación general de adquisiciones.
- 4.4 **Adquisición de obras, bienes y servicios no relacionados con consultoría.** Los contratos de adquisición de obras, bienes y servicios no relacionados con consultoría¹ que se generen en el marco del proyecto y sujetos a licitación pública internacional se celebrarán de acuerdo con los documentos de licitación de uso habitual emitidos por el Banco. Los procesos sujetos a licitación pública nacional se ejecutarán de acuerdo con documentos de licitación pública nacional que sean satisfactorios para el Banco. La revisión de las especificaciones técnicas durante la elaboración del proceso de selección es responsabilidad del especialista sectorial del proyecto.
- 4.5 **Selección y contratación de consultores.** Los contratos de servicios de consultoría que se generen en el marco de este proyecto se seleccionarán y se celebrarán utilizando la solicitud de propuestas de curso habitual que emite el

¹ Políticas para la adquisición de obras y bienes financiados por el BID (documento [GN-2349-9](#)), párrafo 1.1. Los servicios que no son de consultoría siguen un proceso similar al de las adquisiciones de bienes.

- Banco, en el caso de la publicación de avisos internacionales, y un documento que sea satisfactorio para el Banco en el caso de los avisos que se publiquen a escala local. La revisión de los términos de referencia para la selección de los servicios de consultoría es responsabilidad del especialista sectorial del proyecto.
- 4.6 El prestatario ha recomendado aplicar el método de selección directa en el caso de una empresa ya identificada a fin de encomendarle el desarrollo institucional de la Compañía y la puesta en práctica de su estrategia de reestructuración. El prestatario ha recomendado la aprobación de este procedimiento sobre la base de los intereses generales de los resultados del proyecto, y en consonancia con las disposiciones previstas en la política del Banco. La empresa en cuestión es *Castalia Strategic Advisors*. El contrato respectivo, que asciende a un monto estimado de US\$700.000, consistirá en el desarrollo y ejecución de una estructura orgánica para la Compañía que se conforme a la estrategia acordada; las normas de desempeño, sobre la base de los parámetros de referencia que estarán regulados por la Dirección de Regulación y Competencia de las Empresas de Servicios Públicos, y la capacitación del personal de la Compañía. Se ha considerado hacer uso del trabajo previsto en el enfoque técnico propuesto por la empresa, por su conocimiento y experiencia sobre la estructura orgánica de la Compañía, adquiridos en base a la labor previa realizada en la elaboración del plan sectorial, el marco jurídico y normativo, y la propuesta de estrategia de reorganización actualmente en proceso y financiada en forma retroactiva con los fondos del proyecto, como se indica más adelante. Habida cuenta de que la normativa del Banco permite la participación de Castalia en el proceso de licitación, existen una gran posibilidad de que el contrato sería adjudicado a esta empresa, lo cual no añadiría mayor eficiencia ni economía al proceso de contratación.
- 4.7 **Selección de consultores individuales.** Los contratos de los consultores individuales se celebrarán utilizando los procedimientos establecidos en la sección 5 de la política citada en el documento GN-2350-9. La publicación de anuncios para contratación de consultores individuales se podrá realizar a escala internacional o local, a efectos de captar el interés de personas calificadas.
- 4.8 Capacitación:
- a. El consultor que supervisará la ejecución del contrato de reducción del agua no facturada en el Componente 1 transferirá la capacidad al personal de la Compañía, incluidos los posibles riesgos y consecuencias que se deriven del modelo seleccionado, y al personal de la Compañía que se asignará a la Unidad de gestión del proyecto para las actividades de seguimiento y evaluación.
 - b. Se impartirá capacitación al personal de la Compañía durante la puesta en práctica de la reorganización estructural de recursos humanos dentro del ámbito de las tareas del Componente 2.
- 4.9 **Gastos recurrentes.** El proyecto incluye la cobertura de los gastos recurrentes que sean necesarios para dar inicio y mantener su ejecución, los cuales serán sufragados con los fondos a él asignados de acuerdo con el presupuesto anual

aprobado por el Banco y los parámetros financieros de Bahamas. Entre dichos gastos se encuentra el financiamiento para la contratación de consultores que asistirán a la Unidad de gestión en la administración y supervisión, seguimiento y evaluación del proyecto y de los costos imprevistos identificados en la estructura de costos.

- 4.10 **Financiamiento retroactivo.** Con la anuencia del Banco, se podrá utilizar el equivalente de hasta US\$363.000 de los recursos del financiamiento para el reintegro de los gastos efectuados en el programa para la elaboración de la estrategia de reorganización de la Compañía para un contrato con la firma *Castalia Strategic Advisors*. Dichos gastos deberán haberse realizado antes de la fecha de aprobación del préstamo, pero después del 3 de agosto de 2011 (fecha de elegibilidad del perfil de proyecto). Se ha considerado la adjudicación del contrato mediante el método de selección directa, como en los dos contratos anteriores mencionados en el párrafo 2.19, a fin de cumplir el mismo objetivo para los cuales fueron adjudicados dichos contratos en sendas licitaciones públicas. Este procedimiento es acorde con las normas de adquisiciones del Banco para la aprobación de financiamiento retroactivo.

Umbrales (en miles de US\$)

Obras			Bienes ²			Servicios de consultoría	
Licitación pública internacional	Licitación pública nacional	Comparación de precios	Licitación pública internacional	Licitación pública nacional	Comparación de precios	Publicación de avisos a escala internacional	Lista sólo de candidatos nacionales preseleccionados
≥3.000	150 – 3.000	≤150	≥150	50 - 150	≤50	>200	<200

² Incluye otros servicios no relacionados con consultoría.

Principales actividades de adquisiciones

Actividad	Método de adquisiciones	Fecha estimada	Monto estimado en miles de US\$
Bienes			
Obras			
Obras de rehabilitación de la infraestructura sanitaria	Licitación pública internacional	2° trimestre de 2012	14.800
Servicios no relacionados con consultoría			
Campañas de relaciones públicas	Licitación pública nacional	1er trimestre de 2012	1.500
Empresas de consultoría			
Contrato de reducción del volumen de agua no facturada para subsanar las pérdidas de agua en Nueva Providencia (servicios de consultoría con algo de ingeniería civil).	Selección basada en la calidad	1er trimestre de 2012	49.000
Plan maestro de aguas residuales	Selección basada en la calidad y el costo	1er trimestre de 2012	1.000
Estrategia de reestructura orgánica de la Compañía (financiamiento retroactivo)	Selección directa	2° trimestre de 2011	363
Puesta en práctica de la reestructura orgánica de la Compañía	Selección directa	1er trimestre de 2012	700
Consultores a título individual			

* Para acceder al plan de adquisiciones de 18 meses presione [aquí](#).

B. Supervisión de adquisiciones

- 4.11 El método de supervisión de la ejecución de las adquisiciones se establecerá ex post, excepto cuando el caso lo justifique y según se indique. Las revisiones ex post de las adquisiciones del proyecto se realizarán cada 12 meses y se establecerán en el plan de supervisión del proyecto. Los informes de las revisiones ex post incluirán por lo menos una visita de inspección ocular³, que se seleccionará de los procesos de adquisiciones sujetos a la revisión ex post.

Umbral para la revisión ex post

Obras	Bienes	Servicios de consultoría
≥3.000.000	≥1.000.000	>500.000

Nota: Los límites de los montos fijados para la revisión ex post se aplican tomando como base la capacidad fiduciaria del organismo ejecutor y pueden ser modificados por el Banco si el nivel de capacidad varía.

- 4.12 **Estipulaciones especiales.** El Banco ha revisado y se ha dado por satisfecho con el proceso de adquisiciones llevado a cabo mediante licitación pública internacional para el contrato de reducción del agua no facturada. Por ende, a efectos de este proyecto, el Banco ha comunicado a la Compañía su satisfacción respecto del cumplimiento de las políticas de adquisiciones del BID (documento GN-2350-9) y los procedimientos para la selección de consultores. Este proceso aún está en curso, debido a que no han concluido las negociaciones con la empresa adjudicataria ni las negociaciones de conformidad con el contrato

³ En la visita de inspección se verifica la existencia de la adquisición, y deja la comprobación de la calidad y el cumplimiento de las especificaciones a juicio del especialista sectorial.

modelo para la reducción del agua no facturada que se celebrará con el Banco y se seleccionará para el proyecto.

1. Registros y expedientes

- 4.13 El personal de la Compañía y de la Unidad de gestión del proyecto organizarán y destinarán un espacio específico y asignarán un código específico de su sistema integrado de archivos ubicado en las oficinas de la Compañía para toda la documentación relacionada con el proyecto. Estas instrucciones se especificarán en el manual del reglamento operativo del proyecto.

C. Gestión financiera

- 4.14 **Programación y elaboración del presupuesto.** Durante la convocatoria a presentación de presupuestos, el Departamento de Presupuestos del Ministerio de Finanzas envía una circular con los formularios que se deberán completar. Los diversos Ministerios anotan la información del caso y devuelven los formularios al Departamento de Presupuestos. En esta etapa, el Departamento del Presupuesto debe incorporar toda la información que recibe de los diversos ministerios y departamentos para concluir la convocatoria a presentación de presupuestos. Luego de que se haya aprobado el presupuesto y el Ministerio de Finanzas haya emitido su certificación, el Departamento de Informática crea una interfaz para la carga de toda la información en el sistema de la Tesorería.
- 4.15 El prestatario se compromete a asignar un margen fiscal suficiente, para cada ejercicio fiscal de ejecución del proyecto, a fin de garantizar la ejecución del proyecto sin restricciones, según lo establecido por los instrumentos operativos, como por ejemplo, el plan operativo anual y el plan de adquisiciones.
- 4.16 **Contabilidad y sistemas informáticos.** El sistema de las finanzas públicas de Bahamas es esencialmente un mosaico compuesto de otros sistemas. A pesar de que la mayoría de los ministerios tiene acceso a equipos informáticos, los sistemas no están integrados. Por lo tanto, la información se debe descargar y presentar en forma manual. La Compañía utiliza el programa informático de gestión financiera denominado SUNGARD HTE System para su administración financiera. Este sistema parece ser apropiado para llevar a cabo las funciones de contabilidad y control de la Unidad de gestión del proyecto. Las cuentas del proyecto se ajustarán a las Normas Internacionales de Contabilidad.
- 4.17 **Desembolsos y flujos de fondos.** Toda vez que se soliciten recursos financieros a través de un anticipo de fondos, los mismos se depositarán en una cuenta especial mantenida en dólares estadounidenses y creada exclusivamente para el proyecto en el Banco Central de Bahamas o en un banco comercial que sea aceptable para el BID. Según se requiere, los recursos de esta cuenta especial se transferirán a otra cuenta abierta en un banco comercial en dólares bahameños, que se utilizará para efectuar los pagos de gastos en moneda local.
- 4.18 Los organismos ejecutores se comprometen a mantener un estricto control sobre la utilización de los anticipos, de manera que se pueda efectuar una fácil

verificación y conciliación de los saldos entre los registros del organismo ejecutor y los del BID (WLMS1).

- 4.19 Los gastos elegibles, que sean autorizados por el jefe de equipo o coordinador del proyecto y que se hayan efectuado antes de la aprobación del proyecto, se reembolsarán al prestatario de conformidad con la política vigente del Banco. El personal del proyecto presentará justificación suficiente del saldo existente del anticipo de fondos cuando se haya gastado el 80% de dicho saldo. Normalmente, los anticipos cubrirán un período no superior los 180 días ni inferior a los 90 días.
- 4.20 A efectos de solicitar los desembolsos al Banco, el organismo ejecutor presentará los siguientes formularios y documentos de respaldo:

Tipo de desembolso	Formularios obligatorios	Formularios/información optativos que puede solicitar el BID
Anticipo	Solicitud de desembolso, plan financiero	Lista de compromisos Informes de avance físico o financiero
Reembolsos de pagos realizados	Solicitud de desembolso, estado de ejecución del proyecto, declaración de gastos	Lista de compromisos Informes de avance físico o financiero
Pago directo a proveedores	Solicitud de desembolso, documentación de respaldo aceptable	Lista de compromisos Informes de avance físico o financiero

- 4.21 La documentación de apoyo para justificar los anticipos y reembolsos de los pagos efectuados se conservará en la oficina de la Unidad de gestión del proyecto. Por su parte, las copias de documentación justificativa de los pagos directos se enviarán al Banco para su procesamiento. El Banco podrá revisar los documentos de justificación de los desembolsos en forma ex post. Estas revisiones no implican una aprobación global basada en las muestras revisadas, de la totalidad del universo de gastos.

- a. **Auditoría y controles internos.** Según la evaluación de la capacidad institucional, la capacidad de control interno de la administración financiera es satisfactoria. Sin embargo, dicha capacidad en los aspectos operativos continúa siendo un asunto sin resolver. La Compañía carece de una adecuada capacidad de seguimiento y evaluación y, por ende, no es apta para evaluar la eficiencia y la eficacia de la prestación de los servicios derivados del contrato de reducción del agua no facturada. La gerencia del proyecto asumirá la responsabilidad de diseñar e instaurar un estricto sistema de control interno para el proyecto.
- b. **Control externo y presentación de informes.** Existen cuatro empresas de auditoría que son elegibles para auditar proyectos de riesgo superior o inferior, una para proyectos de riesgo intermedio o inferior y cuatro únicamente para proyectos de bajo riesgo. Actualmente, el Auditor General de Bahamas es elegible para auditar los nuevos proyectos del BID caso por caso sobre la base del riesgo del proyecto.

- c. Para cada ejercicio fiscal durante la ejecución de la operación, la Unidad de gestión elaborará informes financieros semestrales y estados financieros anuales auditados para el proyecto. La auditoría será realizada por una empresa de contadores públicos independientes que el Banco juzgue aceptable. Actualmente la institución es auditada por PKF, empresa que a criterio del Banco solamente reúne los requisitos para auditar la cooperación técnica. La auditoría se financiará con los recursos del préstamo.
- d. **Plan de supervisión financiera.** La supervisión financiera se realizará tomando como base la evaluación inicial y las posteriores que se efectúen de los riesgos del proyecto. Las visitas de inspección financiera, contable e institucional se realizarán anualmente y cubrirán las siguientes áreas: (i) revisión de la documentación de conciliación y apoyo de los anticipos y sus justificaciones; (ii) cumplimiento de los procedimientos; (iii) revisión del cumplimiento de los criterios de financiamiento, y (iv) revisión ex post de los desembolsos. La rigurosidad de la supervisión se podrá ajustar durante la ejecución de la operación.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-___/11

Bahamas. Préstamo ____/OC-BH a Water and Sewerage Corporation (WSC)
Programa de Apoyo a la WSC – Mejora de los Sistemas de
Suministro de Agua y Saneamiento
de Nueva Providencia

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con Water and Sewerage Corporation (WSC), como Prestatario, y The Commonwealth of The Bahamas, como Garante, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución de un programa de apoyo a la WSC – mejora de los sistemas de suministro de agua y saneamiento de Nueva Providencia. Dicho financiamiento será por una suma de hasta US\$81.000.000, procedente de los recursos de la Facilidad Unimonetaria del Capital Ordinario del Banco, y estará sujeto a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen de Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el ____ de _____ de 2011)

LEG/SGO-BH-36472025
BH-L1028