



## MEMORANDO

INE/WSA/302/2013

**Fecha:** 5 de agosto de 2013

**Para:** Daniela Carrera Marquis  
Representante, CSC/CBR

Henry A. Moreno  
Jefe de División a.i., INE/WSA

**De:** Claudia Nery, Jefe de Equipo  
WSA/CBR

**Asunto:** BRASIL. Programa de Saneamiento de Ceará (BR0324). Informe de Terminación de Proyecto (PCR). Aprobación.

### Proceso QRR

El Informe de Terminación de Proyecto (PCR) fue distribuido de manera virtual. El QRR solicitando comentarios fue enviado electrónicamente el 10 de julio, con vencimiento el 17 de julio de 2013. Los comentarios y las acciones acordadas han sido documentados en la Minuta adjunta.

### Asuntos no resueltos

No existen asuntos pendientes de resolver.

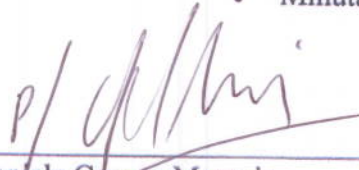
### Siguiente Paso

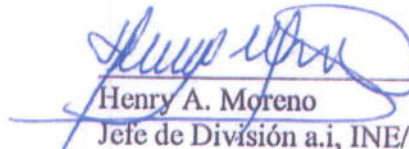
Posterior a la aprobación del presente PCR, desde las oficinas de la Representación se enviará una carta a las Autoridades Nacionales/Organismo Ejecutor con la finalidad de solicitar su no objeción a la publicación del documento y sus anexos.

### Documentos Incluidos

- Informe de Terminación de Proyecto (PCR)
- Anexo I Evaluación del Prestatario.
- Anexo II Acta del Taller de Cierre.
- Minuta de Revisión de Calidad y Riesgo QRR

**Aprobado:**

  
Daniela Carrera Marquis  
Representante, CSC/CBR  
Fecha:

  
Henry A. Moreno  
Jefe de División a.i., INE/WSA  
Fecha:

# Relatório de Término de Projeto

---

**PCR**

**Projeto BR-0324**

**Nome do Projeto:** Programa de Saneamento do Ceará

**País:** Brasil

**Setor/Subsetor:** Água e Saneamento

**Equipe de Projeto Original** Hugo de Oliveira (Chefe), Antonio Almagro (RE1/EN1), Antonio Rossin (RE1/EN1), Maria Cláudia Perazza (RE1/EN1), Patricio Naveas (COF/CBR) e Bernadete Buschsbaum (LEG/SGO).

**Número do Empréstimo:** 1502/OC-BR

**Data do CRG:** 10 de julho de 2013

**Data de Aprovação Final:** 22 de outubro de 2004

## **Equipe PCR: Autor(a) Principal e Membros:**

Cláudia Nery, Especialista Setorial de Saneamento (WSA/CBR); German Zappani, Especialista Financeiro (FMP/CBR), Carlos Tatit Holtz e Ricardo Pinheiro, Consultores (BID/CBR).

## Acrônimos e Abreviações

ACFOR	Autorarquia de Regulação, Fiscalização e Controle dos Serviços Públicos de Saneamento Ambiental
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
Cagece	Companhia de Água e Esgoto do Ceará
COFIE	Comissão de Financiamentos Externos
CPF	Cadastro de Pessoa Física
CEF	Caixa Econômica Federal
EOP TARGET	<i>End of the Project Target</i> ou Meta do Fim do Projeto
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
GEADI	Gerência de Desapropriações da Cagece
GEINS	Gerência de Interação Social da Cagece
GEMAM	Gerência de Meio Ambiente da Cagece
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
ISS	Imposto sobre Serviços
BL	<i>Base Line</i> ou Linha de Base
PCR	<i>Project Completion Report</i> ou Relatório de Encerramento de Projeto
SEAIN	Secretaria de Assuntos Internacionais
SINAPI	Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil
OGU	Orçamento Geral da União
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PMR	<i>Progress Monitoring Report</i> ou Relatório de Monitoramento do Avanço do Programa
PNAD/IBGE	Pesquisa Nacional de Amostras de Domicílios do IBGE
SANEFOR	Programa de Infraestrutura Básica – Saneamento de Fortaleza
SEMACE	Superintendência Estadual de Meio Ambiente do Ceará
SERH	Secretaria Estadual de Recursos Hídricos
SESA	Secretaria de Saúde do Estado do Ceará
SNIS	Sistema Nacional de Informações de Saneamento
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
TIRE	Taxa Interna de Retorno Econômico
UECE	Universidade Estadual do Ceará
UGP	Unidade Gestora do Programa
VPL	Valor Presente Líquido

## Índice

<b>I. Informação Básica .....</b>	<b>1</b>
<b>II. O Projeto .....</b>	<b>2</b>
a. Contexto do Projeto.....	3
b. Descrição do Projeto.....	4
c. Revisão da Qualidade do Desenho (se aplicável ) .....	5
<b>III. Monitoramento de Progresso dos Impactos e Resultados .....</b>	<b>5</b>
a. Externalidades .....	6
b. Produtos.....	7
c. Custos do Projeto.....	9
<b>IV. Implementação do Projeto.....</b>	<b>9</b>
a. Desempenho do Mutuário/Agência Executora .....	13
b. Desempenho do Banco .....	13
<b>V. Sustentabilidade .....</b>	<b>13</b>
a. Análise de Fatores Críticos .....	13
b. Riscos Potenciais .....	14
a. Capacidade Institucional .....	15
<b>VI. Monitoramento e Avaliação.....</b>	<b>15</b>
a. Informação sobre Resultados .....	15
b. Monitoramento Futuro e Avaliação Ex-Post.....	15
<b>VII. Lições Aprendidas .....</b>	<b>15</b>

## Anexos

1. Ata do Seminário de Encerramento
2. Avaliação do Mutuário

## Enlaces

[Financiamento do Projeto – Fontes de Financiamento \(Link 1A\)](#)  
[Financiamento do Projeto – Calendário de Investimentos \(Link 1B\)](#)  
[Agenda](#)  
[Resultados Específicos dos Grupos](#)  
[Lista de Presença](#)  
[Composição dos Grupos](#)  
[Apresentação dos Componentes](#)  
[Cagece Mais sobre o Programa \(jornal\)](#)  
[Alteração do Contrato \(Sede\)](#)  
[Arranjo Institucional, Estrutura e Quantitativos do Programa](#)  
[Estratégia da Cagece de Conclusão e Colocação em Serviço das Obras do Programa \(Link 6\)](#)

## I. Informação Básica

### DADOS BÁSICOS (MONTANTES EM US\$)

<b>PROJETO:</b> BR-0324		<b>TÍTULO:</b> Programa de Saneamento do Ceará – SANEAR II	
<b>Mutuário:</b>	Companhia de Água e Esgoto do Ceará (Cagece)	<b>Data da Vigência do Contrato de Empréstimo:</b>	22 Out 2004
<b>Unidade Gestora do Programa (UGP):</b>	Cagece	<b>Data da Aprovação pelo Diretório:</b>	26 Nov 2003
	Vinculada a Diretoria de Planejamento e Gestão	<b>Data da Elegibilidade do Primeiro Desembolso:</b>	15 Fev 2005
<b>Fiador:</b>	República Federativa do Brasil	<b>Meses em Execução:</b>	
		* Desde a aprovação	114
		* Desde a vigência do Contrato	103
<b>Empréstimo:</b>	1.502/OC-BR	<b>Períodos de Desembolso:</b>	
<b>Setor:</b>	Água e Saneamento	<b>Data Original de Último Desembolso</b>	22 Out 2009
<b>Instrumento de Empréstimo:</b>	Investimento	<b>Data Atual do Último Desembolso</b>	22 Out 2012
		<b>Extensão Acumulada Total</b>	36 meses
		<b>Montante do Empréstimo:</b>	
		* Montante Original	US\$100,000,000.00
		* Montante Atual	US\$100,000,000.00
		* Pari Passu Original	60% BID e 40% Contraparte
		* Pari Passu Atual	34% BID e 66% Contraparte
<b>Houve Redirecionamento de recursos?</b>			
[ x ] Sim, com acréscimo na fonte Contraparte			
<b>Desembolsos:</b>			
		* Montante atual	US\$ 99,900,000.00 (99,9%)
<b>Custo total do projeto (estimativa original):</b> US\$166,667,000.00			
<b>Custo total do projeto (estimativa atual):</b> US\$293,226,000.00			
<b>Investimento Combate a Pobreza (PTI):</b> Não		<b>Em estado de "Alerta"</b>	
		<b>O projeto está "em alerta no PAÍS?"</b> Não	
Dado à elevada valorização do Real frente ao Dólar e a readequação de projetos, o orçamento do Programa foi alterado substancialmente, causando atrasos na execução, agravados por indefinição das novas fontes de recursos. A inversão do pari-passu do Programa indica o esforço do Mutuário na alocação das novas necessidades financeiras. Nos novos acordos entre o Mutuário e o Banco, de 2008 e 2012, resultantes de autorizações da SEAIN/COFIEX, além das novas metas físicas e financeiras, o prazo final do Programa, previsto inicialmente para dezembro de 2009, foi ajustado para dezembro de 2012. Finalizado esse prazo e concluído o financiamento do BID, permanecem compromissos de metas físicas não atendidas, com compromissos firmes da Cagece de completá-las na sua plenitude, com recursos de contrapartida local.			

Resumo da Classificação do Desempenho				
OD	[ ] Muito Provável (MP)	[ x ] Provável (P)	[ ] Pouco Provável (PP)	[ ] Improvável (I)
PI	[ ] Muito Satisfatório (MS)	[ x ] Satisfatório (S)	[ ] Insatisfatório (I)	[ ] Muito Insatisfatório (MI)
SU	[ x ] Muito Provável (MP)	[ ] Provável (P)	[ ] Pouco Provável (PP)	[ ] Improvável (I)

## II. O Projeto

### a. Contexto do Projeto

Os níveis de cobertura dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário no Ceará estavam abaixo da média nacional. Em 2000, cerca de 80% das residências estavam conectadas ao sistema (comparado com a média nacional de 85%), e 26% conectadas ao sistema de esgoto (comparado com 42% da média nacional).

Na época, os níveis de cobertura dos serviços de água no interior do Estado não variavam muito da média de 80%. Por outro lado, a cobertura dos serviços de esgoto em pequenas e médias cidades (com menos de 50.000 habitantes) era menor do que 5% e nas grandes cidades não mais do que 40%. Isto ocorria também na cidade de Fortaleza, onde somente 53% das residências estavam conectadas à rede. A descarga *in natura* do esgoto não só afetava a qualidade das águas dos rios, mas contribuía para deteriorar a qualidade das praias de Fortaleza. Segundo a (SEMACE), nos dois anos anteriores a 2000, praias da área oeste de Fortaleza haviam sido declaradas impróprias para uso.

Com a publicação da Lei Estadual nº 12.786, de 30 de dezembro de 1997, foi criada a Agência Reguladora dos Serviços Públicos do Estado do Ceará (ARCE), com autonomia administrativa, orçamentária e financeira, com a responsabilidade de regular, monitorar e supervisionar os serviços públicos concedidos do Estado, exceto Fortaleza. Em setembro de 2002, a ARCE assinou com a Cagece um acordo de 5 anos para supervisionar também os serviços de Fortaleza, serviços esse que posteriormente passaram a ser supervisionados pela Autarquia Municipal ACFOR, sucessora da AFOR.

Muito antes, em 1990, o Estado do Ceará já havia estabelecido uma estratégia de melhoria dos serviços de água e esgoto por razões de equidade, saúde pública e de prioridade do governo, com a finalidade de se buscar índices crescentes de cobertura até a universalização dos mesmos. Os programas foram determinados com base nos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio das Nações Unidas, de reduzir pela metade os índices de insuficiência de serviços de água em 2015, tomando o ano de 1990 como ano-base, com sustentabilidade ambiental.

A convergência entre a estratégia do Banco e a do Estado do Ceará, em água esgoto, resultou no Programa de Infraestrutura Básica – Saneamento de Fortaleza (SANEFOR), financiado pelo BID pelos empréstimos 696/OC e 892/SF, com a Secretaria de Infraestrutura do Estado como unidade executora, concluídos em 2008. Em continuação com esse esforço, o Estado tomou a decisão de que uma nova etapa seria realizada diretamente com a Cagece, companhia de capital aberto criada pela Lei nº 9.499, de 20 de julho de 1971, para prover os serviços básicos de saneamento no Estado. Assim nasceu o presente Programa SANEAR II, aprovado pelo Banco em 2003 e a assinado em 2004.

Tal como se descreve no parágrafo § **III.c. Custos do Projeto**, vários problemas ocorreram e, em 2007, a Cagece foi obrigada a ampliar o prazo de execução do projeto de 2009 para 2012. Mantido o empréstimo BID no montante original de US\$100,0 milhões, a saída foi ampliar a participação dos recursos da contrapartida. Nos ajustes promovidos pela Cagece o Programa ficou com as metas físicas compatíveis com a Recomendação COFIEIX nº 441/2008 e com as metas financeiras e remanejamento de gastos por categoria compatíveis com a Recomendação COFIEIX nº 08/0233 de 07 de fevereiro de 2013, de US\$100,0 milhões do BID e US\$193,226 milhões de contrapartida local, totalizando US\$ 293,226 milhões.

Os desembolsos acumulados até 31 de maio de 2013, ou seja, até o desembolso #55, como se indica no parágrafo § **II.c. Custos do Projeto**, apresentam os seguintes dados: desembolso do BID de US\$100,0 milhões e desembolso da contrapartida local de US\$162,16 milhões. Nestas condições o Mutuário deverá investir mais US\$31,07 milhões com recursos exclusivos de contrapartida local, até a finalização do Programa, para cumprir com as metas físicas acordadas com o Banco. Assim, a estratégia acordada com o Banco foi a de encerrar o Programa SANEAR II com um compromisso firme da Diretoria da Cagece, de conclusão e colocação em serviço das obras restantes do Programa, tal como indicado no Anexo 6 deste PCR (Enlace).

Além disso, na busca de novos recursos, por intermédio da Recomendação COFIEIX nº 1.335, de 27 de julho de 2012, a Cagece foi autorizada a buscar um novo financiamento de US\$90,0 milhões que, acrescidos de US\$70,0 milhões de contraparte, perfaz um montante de US\$160,0 milhões. Tais recursos estão sendo buscados junto ao BID.

Em resumo, antecipa-se que, a execução do Programa encontra-se em estágio avançado de cumprimento das metas e o equacionamento dos recursos adicionais por parte da Cagece, para o pleno cumprimento dos objetivos do Programa, bem como o estágio de execução do mesmo, justificam a classificação "OD" (Objetivo de Desenvolvimento) de "Provável", "SU" (Sustentabilidade) de "Muito Provável" e "PI" (Progresso na Implementação) de "Satisfatório".

## **b. Descrição do Projeto**

### **Objetivo(s) de Desenvolvimento**

*O objetivo geral do Programa é ampliar e tornar mais eficientes os serviços de abastecimento de água e saneamento básico no Estado do Ceará, com a conseqüente melhora na qualidade de vida da população.*

*Os objetivos específicos do Programa são: (i) melhorar a qualidade das águas das praias e dos cursos de água que atravessam a cidade de Fortaleza, mediante a ampliação do sistema de coleta e tratamento de esgoto sanitário, (ii) melhorar as condições sanitárias das comunidades do interior do Estado do Ceará com população entre quinze e cem mil habitantes e (iii) melhorar a eficiência na prestação dos serviços de abastecimento de água e saneamento básico no Estado do Ceará, mediante o apoio à gestão operacional da Companhia de Água e Esgoto do Ceará (doravante denominada Mutuária ou Cagece).*

Não houve alteração dos Objetivos do Programa estabelecidos na Proposta de Empréstimo e no Anexo Único do Contrato de Empréstimo 1.502/OC-BR. Houve ajuste nas metas físicas e financeiras, bem como nos montantes de recursos da contraparte local e ajustes nas categorias de gastos.

### **Componentes**

De modo a atender os objetivos mencionados anteriormente, foram previstos três componentes para o Programa, um para cada objetivo específico.

#### **Componente 2.1: Saneamento de Fortaleza**

Melhorar a cobertura sanitária pela construção de sistemas de esgoto em distritos da cidade e de áreas não atendidas, com a adição de 63.000 novas ligações, e os sistemas coletores das margens dos rios Maranguapinho, Cocó e Ceará. O esgoto coletado será para sistemas de pré-tratamento e disposição marítima, o qual tem capacidade para receber e transportar volumes adicionais.

#### **Componente 2.2: Água e Esgoto do Interior do Estado**

Implantar os seguintes sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário no interior do Estado: (i) construção de 15 novos sistemas de abastecimento de água em cidades de 15.000 a 100.000 habitantes, de modo a aumentar a cobertura dos atuais 75% para 80%, com a adição de 15.000 novas conexões; e (ii) construção de cerca de 25 novos sistemas de coleta de esgoto e tratamento, em cidades de 15.000 a 100.000 habitantes, com a adição de 45.000 novas ligações e as necessárias ligações intradomiciliares.

#### **Componente 2.3: Desenvolvimento Institucional**

Apoiar a Cagece nos seus esforços para continuar melhorando a gestão das suas operações. Consiste em dois subcomponentes: (i) redução da perda de faturamento das contas de água, via redução das perdas comerciais e ligações ilegais, de 38% para 30%, em intervalos de 35%, em 2004, e 32%, em 2006, e aquisição de 300.000 novos medidores e manutenção preventiva de medidores com redução do ciclo atual de 10 para 5 anos; e (ii) desenvolvimento e melhoria operacional, via implementação de novos sistemas de monitoramento de pontos de descargas sanitárias industriais e no mar e de novos sistema de processamento de dados para as áreas comerciais.

#### **Observações:**

- (i) As metas físicas indicadas são as metas previstas no Contrato de Empréstimo, compatíveis com os recursos iniciais de US\$100,0 milhões do BID e de US\$66,67 milhões de contrapartida, conforme Anexo Único do Contrato de Empréstimo.
- (ii) Cabe lembrar que estas metas físicas foram revisadas entre o Mutuário e o Banco em 2008 e que as metas financeiras foram revisadas em 2008 e 2012, resultando no remanejamento de recursos entre categorias de gasto e na ampliação dos recursos de contrapartida local para US\$193,226, nos termos das Autorizações SEAIN/COFIEIX nº 441/2008 e nº 08/0233 de 07 de fevereiro de 2013, respectivamente.
- (iii) No Monitoramento de Progresso dos Impactos e Resultados do Programa, logo a seguir, são consideradas as novas metas físicas acordadas com o Banco, derivadas das autorização da SEAIN/COFIEIX.



### c. Revisão da Qualidade do Desenho (se aplicável)

Revisão da Qualidade do Desenho ("Quality -At- Entry")			
<input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório	<input type="checkbox"/> Insatisfatório (I)	<input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório (MI)
Tal como indicado no § III.c.Custos do Projeto os projetos foram atualizados ou revisados por adequação no programa de obras, por novas exigência de órgãos municipais e ambientais e por novos métodos construtivos.			

## III. Monitoramento de Progresso dos Impactos e Resultados

ALCANCE DO (S) OBJETIVO(S) DE DESENVOLVIMENTO (OD)			
<b>OBJETIVO DO PROJETO: Contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos habitantes do Estado do Ceará.</b>			
<b>A. Impacto: Condições de vida dos habitantes do Estado do Ceará</b>			
Efeitos Diretos Planejados		Efeitos Diretos Obtidos	
LB = Linha de Base      EOP Target = End of Project Target		Result	
Indicador	LB 2004	EOP Target 2012	(*)
1.Redução da taxa média de internação nos hospitais públicos de Fortaleza e seis municípios do interior do Estado, por causa de doenças diarreicas agudas em crianças menores do que 5 anos, em (%)			
- Fortaleza	20,6	<LB	10,7
- Aracati	7,9	<LB	1,9
- Crateús	17,9	<LB	9,6
- Maranguape	8,8	<LB	2,0
- Mombaça	14,6	<LB	6,0
- Quixadá	13,3	<LB	2,8
- Santa Quitéria	28,7	<LB	11,6
(*) Dados de dezembro de 2012, da Secretaria de Saúde do Estado do Ceará			
Comentários: (1) O índice (1) foi reformulado por ocasião da implementação da Recomendação SEAIN/COFIEIX nº 441/2008.			
<b>B. Resultados (1) : Melhorias das águas de rios de praias de Fortaleza</b>	LB 2006	EOP Target 2012	2012
1.Redução de 25% na concentração média de coliformes termo tolerantes do Rio Maranguapinho (em NNP/100ml)	8.119	6.098	7.054 (*)
1ª.Redução de 32% da carga de fósforo do Rio Maranguapinho (em ton/ano)	69,43	47,25	49,50(*)
2.Redução de 25% na concentração média de coliformes termo tolerantes do Rio Cocó (em NNP/100ml)	10.571	8.001	24.036 (*)
2ª.Redução de 27, 5% da carga de fósforo do Rio Cocó (em ton/ano)	28,4	20,6	67 (*)
3. Aumento de 4,76% do número de praias de Fortaleza classificadas como excelente (em %)	14,28	19,06	58,1 (**)
4. Redução de 9,54% das praias de Fortaleza classificadas como má (em %)	33,34	23,8	22,6 (**)
5. Aumento de 4,78% das praias de Fortaleza classificadas com regulares (em %)	14,28	19,06	6,5 (**)
6. Permanência da classificação das praias consideradas boas (em%)	38,10	38,10	12,9 (**)
(*) Dados de janeiro de 2011, levantados pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Atualmente, são levantados pela Superintendência Estadual de Meio Ambiente do Ceará (SEMACE)			
(**) Dados de dezembro de 2012, do Laboratório de Geologia e Geomorfologia Costeira e Oceânica (LGCO) da UECE			
Comentários: (1) Os índices de (1) a (6) substituem índices anteriormente previstos no Contrato de Empréstimo, por ocasião da implementação da Recomendação SEAIN/COFIEIX nº 441/2008.			
<b>C. Resultados (2): Melhoria de eficiência dos serviços da Cagece</b>	LB	EOP Target 2012	2012
1.O custo de serviço, calculado segundo os critérios estabelecidos na nova lei do saneamento, em 2012, deve ser de R\$1,61 R\$/m³ (em R\$/m³)	0,85 (2002)	1,61	0,86
2.Redução do número de reclamações sobre a prestação de serviços (em %)	8 (2002)	1,25	0,83
3. Índice de satisfação do cliente da Cagece (em %)	85 (2002)	87	78,58 (**)
4. Indicador de desempenho da Cagece (em Receita/O&M + Depreciação)	110 (2004)	146	153,97
5. Indicador de arrecadação da Cagece (em O&M + Serviço da Dívida)	110 (2004)	155	135,57



6. Cobertura do custo marginal	70 (2004)	90	96,36(*)
7. Nível de água não contabilizada da Cagece	38 (2002)	26,5	24,97
(*) Valor referente a dezembro de 2011 (**) Valor referente a dezembro de 2008 (aguardando nova pesquisa em processo de licitação)			
<b>Comentários</b> (1) As metas para os indicadores de (1) a (7) foram reformuladas e acordados com o Banco por ocasião da implantação da Recomendação SEAIN/COFIEX nº 441/2008. (2) Todos os indicadores de (1) a (7) fazem parte do PMR 2012 e os índices (1), (2) e (3) fazem parte do Marco Lógico revisado. (3) O índice de reclamações em dezembro de 2012 é de 0,83%. (4) Os indicadores (1), (2), (3) e (6) constam do Marco Lógico original, os indicadores de desempenho (4), (5), (6) e (7) fazem parte do Contrato de Empréstimo, Anexo A, parágrafo 9.01, sendo as metas reformuladas para 2012, assim como o critério de cálculo do indicador (1).			
<b>D. Resultados (3):</b> Disponibilidade de água por habitante o interior do Estado	LB 2003	EOP Target 2012	2012
1.A dotação disponível de água por habitante não é inferior a 150 litros/dia em nenhuma das cidades do interior do Estado			(1)
<b>Comentários</b> (1) Não foi possível fazer a medição, em função da liberdade de escolha do consumidor, que mesmo tendo a água a sua disposição não a usa necessariamente.			
<b>Reformulação:</b> Não houve reformulação do Projeto <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> N/A			

**PPMR Retrofitting. Indicar se/como/quando o(s) objetivo(s) foram reformulados, e, descrever brevemente suas consequências, incluindo quaisquer mudanças nos indicadores/metras. Incluir como a documentação aprovada pelo Diretório e/ou Representante, se for o caso.**

☒ N/A

Como indicado anteriormente, em 2008 foi acordado com o Banco um ajuste nos indicadores/metras do Programa. Tais ajustes encontram-se indicados em detalhes nos sucessivos PMRs do Programa.

#### Resumo do(s) Objetivo(s) de Desenvolvimento Classificação(OD):

<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)	<input type="checkbox"/> Pouco Provável (LP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)
--	--	--	---

**Justifique brevemente a classificação de OD com base no grau de cumprimento das metas planejadas e explique as diferenças entre os efeitos diretos planejados e os alcançados, bem como outros fatores relevantes. Incluir referências às evidências que respaldem os referidos resultados.**

Não houve desvio dos objetivos geral e específicos do Programa. A maior parte das obras físicas integrantes do componente de infraestrutura está concluída ou em andamento, apesar de todos os problemas decorrentes de elevação de custos e atrasos na implementação do Programa.

**Estratégia de País:** A partir dos resultados acima discutidos, descrever brevemente como o projeto contribuiu à estratégia de país.

A estratégia do Banco no país enfatiza o apoio direto e integrado às seguintes áreas: (i) Modernização do Estado: priorizando o melhoramento da administração pública a nível nacional e sub-nacional; (ii) Infra-estrutura Produtiva: apoiando as medidas para a abertura econômica e redução do Custo Brasil; (iii) setores sociais, saneamento básico e meio ambiente: priorizando a atenção das necessidades das populações urbanas e rurais de baixa renda com programas desenhados para melhorar a qualidade de vida delas. O Programa se insere dentro das pautas citadas, já que: apoia a modernização assim como o reforço da entidade que presta serviços de água e esgoto e melhora a qualidade de vida da população e as suas atividades econômicas, não somente da capital, mas também do interior do Estado. Haverá um impacto muito positivo em termos de saúde pública nesses municípios, em especial da população de baixa renda.

## a.Externalidades

### Externalidades positivas:

Há, sem dúvida, externalidades positivas patrocinadas pelo Programa, principalmente pelo fato de progressivamente ir atendendo áreas das cidades e até mesmo cidades com novos serviços, dentre elas:

- A repercussão no bem estar e com redução de doenças de veiculação hídrica das populações das sub bacias K2, SD2 SD3, SD4 e SD5, SD-7 e SD-8 do Rio Siqueira (Maranhãozinho), de Fortaleza, por contarem com sistemas de esgotamento sanitário em pleno funcionamento e, no caso da SD6, na quase totalidade;
- Os benefícios de redução de despejos de esgoto no Rio Siqueira;

- Os benefícios para a população do interior, com os serviços concluídos da implantação do abastecimento de água nos municípios de Crateús, Aracati e Quixadá;
- Os efeitos institucionais positivos da aquisição e funcionamento dos novos equipamentos de laboratório de análises de água e de efluentes de esgoto da Cagece, tanto para Fortaleza, como para o interior do Estado, inclusive com a construção de uma nova sede do laboratório de Fortaleza;
- A melhora da qualidade dos serviços da Cagece, com a aquisição e uso dos equipamento para desobstrução de esgotos;
- A melhora da qualidade de vida dos reassentados;
- A reurbanização das áreas em que as obras foram executadas gerou benefícios em Fortaleza nos bairro de Antônio Bezerra (sub bacia SD2 e SD3);
- As experiências, as lições aprendidas e os novos conhecimentos adquiridos, que durante a execução do Programa foram incorporados aos procedimentos da Cagece, minimizando os riscos da empresa de manter e dar sustentabilidade aos resultados do Programa.
- A internalização da experiência da gestão ambiental do Programa na Gerência de Meio Ambiente (GEMAM), da Diretoria de Engenharia, órgão responsável pelo licenciamento e controle de projetos e obras da Cagece;
- Os resultados obtidos de articulação social interna da UGP com a GEINS, da Diretoria Comercial, de adesão da população aos sistemas implantados e com a GEADI, da Diretoria de Planejamento e Controle, para agilizar os processos de desapropriação e melhoria nas condições do reassentamento.

#### Externalidades negativas:

As externalidades negativas do projeto se prendem mais ao seu tempo de execução do Programa, dentre elas:

- A população ficar afetada pelas obras que complicam o tráfego e produzem ruídos e alguns habitantes têm de mudar de local;
- A revisão e adequação de muitos projetos, inclusive em termos de quantidades e de métodos construtivos, causadas por mudanças na legislação municipal, especialmente na ambiental e por interferências de outros programas no município de Fortaleza, Projeto de Revitalização do Rio Maranguapinho e o Programa Peurbis no Rio Cocó;
- O atraso na conclusão dos processos de licitação, como acontece em muitos programas no Brasil, por recursos legais interpostos, particularmente no início de execução do programa;
- O impacto da valorização elevada e rápida do Real frente ao Dólar, obrigando a Cagece a buscar novos recursos financeiros, o que tomou bastante tempo;
- O aumento do valor das moradias encontradas no mercado de Fortaleza, causando a necessidade de revisão do valor do Bônus Moradia.

## b. Produtos

PROGRESSO NA IMPLEMENTACAO (PI)				
CATEGORIA 2 – CUSTOS DIRETOS – COMPONENTE 2.1: SANEAMENTO DE FORTALEZA				
COMPONENTE 2.1 – ANEXO A VIGENTE (US\$ 1.000)				REALIZADO ATÉ MAIO/2013
CATEGORIA E COMPONENTE	BID	LOCAL	TOTAL	BID LOCAL TOTAL
COMPONENTE 2.1	56.421	86.133	142.554	56.421 64.062 120.483
BL = BASE LINE, EOP = END OF PROJECT TARGET				
Produtos Planejados	BL	EOP(1)	EOP(2)	Produtos Obtidos Até maio 2013
P1 Rede Coletora implantada (em metros)	0	-	956.028m	522.081m (55%)
P2 Ligações Prediais instaladas (em nº de ligações)	0	63.000lig	119.650lig	73.915lig (62%)
P3 Estações Elevatórias implantadas e em operação	0	-	25est (1)	4est (16%)
P4 Interceptor do Macro Sistema implantado (em metros)	0	-	6.133m	5.454 (89%)
P5 Linha de Recalque do macro sistema implantada (em metros)	0	-	14.764m	14.764m (100%)
P6 Estações Elevatórias do Macro Sistema implantadas	0	-	3est	em construção

**Explique brevemente diferenças entre os produtos planejados e os atuais (se aplicável).**

As meta EOP1 estão associadas aos valores originais do Anexo A do Contrato de Empréstimo, enquanto que as metas EOP2 estão associadas aos acordos com o Banco, pós Autorização SEAIN/COFIEIX nº 441/2008.

- (1) Essa meta, inicialmente de 29 estações, foi reduzida para 25 como resultado de adequações de projeto.
- (2) O quadro de funcionalidade das obras de Fortaleza é o seguinte: (i) as obras das sub-bacias K-2, SD-2, SD-3, SD-5, SD-7 e SD-8 encontram-se com 100% de funcionalidade; (ii) as obras das sub-bacias SD-6 e sub-bacia SE-2 encontram-se com funcionalidade parcial, sendo 40% na SD-6 e 51% na SE-2.; (iii) as obras das sub-bacias SE-2, SD-6 e CE-4 encontram-se em construção, com término previsto para 2013; e (iv) as demais obras das sub-bacias CD-1, CD-2, CD-3 e SE-1 estão previstas para serem concluídas até 2015.
- (3) Considerando-se o componente Saneamento de Fortaleza, apenas 299.204m de rede e 42.362 ligações tem funcionalidade, ou seja, 35% do previsto.

**Reestruturação.** Indicar se este Componente foi reestruturado, data da aprovação (Gerente). Descrever brevemente as consequências dessas mudanças. [ x ] N/A, não houve reestruturação do Componente.

**Resumo do Progresso de Implementação – Classificação**

[ ] Muito Satisfatório (MS) [ x ] Satisfatório [ ] Insatisfatório [ ] Muito Insatisfatório

**CATEGORIA 2 – CUSTOS DIRETOS – SUB-COMPONENTE 2.2.1: OBRAS DE ÁGUA POTÁVEL EM LOCALIDADES DO INTERIOR**

SUB-COMPONENTE 2.2.1 – ANEXO A VIGENTE (US\$ 1.000)				REALIZADO ATÉ MAIO/2013		
CATEGORIA E COMPONENTE	BID	LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL
COMPONENTE 2.2	11.884	7.437	19.322	11.884	7.434	19.319

BL = BASE LINE, EOP TARGET = END OF PROJECT TARGET

Produtos Planejados	BL	EOP(1) TARGET	EOP(2) TARGET	Produtos Obtidos Até maio de 2013
<b>P7</b> Rede de Distribuição de Água Potável implantada (em metros)	0	-	59.765m	59.765m (100%)
<b>P8</b> Ligação Predial de Água implantada (em nº de ligações)	0	15.000lig	1.850lig	1.208lig (100%)(*)
<b>P9</b> Estação Elevatória de Água Tratada em operação (em unidades)	0	-	7est	7est (100%)
<b>P10</b> Estação de Tratamento de Água em operação	0	-	3est	3est (100%)

**Explique brevemente diferenças entre os produtos planejados e os atuais (se aplicável).**

As meta EOP1 estão associadas aos valores originais do Anexo A do Contrato de Empréstimo, enquanto que as metas EOP2 estão associadas aos acordos com o Banco, pós Autorização SEAIN/COFIEIX nº 441/2008. Este componente encontra-se com suas metas concluídas em 100%.

(\*) Não houve necessidade de execução de todas as ligações previstas, pois as mesmas foram executadas pelas Unidades de Negócio da CAGECE.

**Reestruturação.** Indicar se este Componente foi reestruturado, data da aprovação (Gerente). Descrever brevemente as consequências dessas mudanças. [ x ] N/A, não houve reestruturação do Componente.

**Resumo do Progresso de Implementação – Classificação**

[ ] Muito Satisfatório (MS) [ x ] Satisfatório [ ] Insatisfatório [ ] Muito Insatisfatório

**CATEGORIA 2 – CUSTOS DIRETOS – SUB-COMPONENTE 2.2.2: OBRAS DE ESGOTAMENTO SANITÁRIO EM LOCALIDADES DO INTERIOR**

SUB-COMPONENTE 2.2.1 – ANEXO A VIGENTE (US\$ 000)				REALIZADO ATÉ MAIO/2013		
CATEGORIA E COMPONENTE	BID	LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL
COMPONENTE 2.2	14.528	47.960	62.488	14.528	47.963	62.491

BL = BASE LINE, EOP TARGET = END OF PROJECT TARGET

Produtos Planejados	BL	EOP(1) TARGET	EOP(2) TARGET	Produtos Obtidos (dezembro de 2012)
<b>P11</b> Rede Coletora de Esgoto implantada (em metros)	0	-	211.271m	207.935m (100%)
<b>P12</b> Ligação Predial de Esgoto instalada (em nº de ligações)	0	45.000lig	30.100lig	25.303lig (84%)(*)
<b>P13</b> Estação Elevatória de Esgoto em operação	0	-	16est	15est (93%)
<b>P14</b> Estação de Tratamento de Esgoto em operação	0	-	5est	3est (60%)

**Explique brevemente diferenças entre produtos planejados e atuais (se aplicável).**

As meta EOP1 estão associadas aos valores originais do Anexo A do Contrato de Empréstimo, enquanto que as metas EOP2 estão associadas aos acordos com o Banco, pós Autorização SEAIN/COFIEIX nº 441/2008. Falta concluir uma Estação Elevatória de Esgoto de Quixadá e as 2 (duas) Estações de Tratamento de Esgoto em Maranguape.

(\*) Não houve necessidade de execução de todas as ligações previstas, pois as mesmas foram executadas pelas Unidades de Negócio da CAGECE

**Reestruturação.** Indicar se este Componente foi reestruturado, data da aprovação (Gerente). Descrever brevemente as consequências dessas mudanças. ☐ N/A, não houve reestruturação do Componente.

**Resumo do Progresso de Implementação – Classificação**

☐ Muito Satisfatório (MS) ☒ Satisfatório ☐ Insatisfatório ☐ Muito Insatisfatório

**CATEGORIA 2 – CUSTOS DIRETOS – COMPONENTE 2.3: DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA CAGECE**

COMPONENTE 2.2.1 – ANEXO A VIGENTE (US\$ 000)				REALIZADO ATÉ DEZEMBRO/2012		
CATEGORIA E COMPONENTE	BID	LOCAL	TOTAL	BID	LOCAL	TOTAL
COMPONENTE 2.2	6.705	14.683	21.388	6.705	8.122	14.827

**BL** = BASE LINE, **EOP TARGET**= END OF PROJECT TARGET

Produtos Planejados	BL	EOP(1) TARGET	EOP(2) TARGET	Produtos Obtidos (dezembro de 2012)
<b>P15</b> Micromedidores instalados (em nº de unidades)	0	-	696.000unid	696.000unid (100%)
<b>P16</b> Macromedidores instalados (em nº de unidades)	0	-	157unid	21unid (13%) (1) (2)
<b>P17</b> Laboratório Central instalado	0	-	1lab	1lab (100%)
<b>P18</b> Laboratório no interior equipado (em um conjunto de 6 labs)	0	-	1cj	1cj (100%)
<b>P19</b> Equipamentos de manutenção adquiridos (em nº de unidades)	0	-	23unid	23unid (100%)
<b>P20</b> Macrosistema de Esgoto melhorado	0	-	1	em execução (10%) (2)

**Explique brevemente diferenças entre produtos planejados e atuais (se aplicável).**

As meta EOP1 estão associadas aos valores originais do Anexo A do Contrato de Empréstimo, enquanto que as metas EOP2 estão associadas com os acordos com o Banco, pós Autorização SEAIN/COFIEIX nº 441/2008.

(1) Os equipamentos previstos para o este componente foram todos adquiridos.

(2) Os serviços relacionados à instalação de equipamentos e as melhorias do macrosistema, relativamente aos produtos P16 e P20, serão executados com recursos de contrapartida local.

Conforme indicado no PMR 2012 2º Período, os Índices de Desempenho do Programa no final de 2012, encontravam-se nos seguintes níveis: SPI = 0,75, CPI = 1,00 e PI = 0,75.

**Resumo do Progresso de Implementação – Classificação:**

☐ Muito Satisfatório (MS) ☒ Satisfatório ☐ Insatisfatório ☐ Muito Insatisfatório

**c. Custos do Projeto**

Itens	Categoria de Investimentos	Orçamento Inicial (US\$ 1.000)	Orçamento Vigente do Programa (US\$ 1.000)
<b>1.</b>	<b>Engenharia e Administração</b>	<b>12.000</b>	<b>28.091</b>
<b>2.</b>	<b>Custos Diretos</b>	<b>126.777</b>	<b>245.142</b>
2.1	Saneamento de Fortaleza	29.197	142.554
2.2	Água e Esgoto no Interior do Ceará	86.068	81.810
2.3	Desenvolvimento Institucional	11.512	20.778
<b>3.</b>	<b>Gastos Correlatos</b>	<b>1.780</b>	<b>6.452</b>
<b>4.</b>	<b>Sem Alocação Específica</b>	<b>11.058</b>	<b>-</b>
<b>5.</b>	<b>Custos Financeiros</b>	<b>15.052</b>	<b>13.541</b>
<b>Totais</b>		<b>166.667</b>	<b>293.226</b>

**Explique brevemente as diferenças**

O Orçamento Inicial corresponde às necessidades originais do Programa de US\$166,7 milhões, enquanto que o Orçamento Vigente, de US\$293,226 milhões, corresponde à Autorização SEAIN/COFIX nº 08/0233 de 2013, contemplando ainda a prorrogação do prazo de desembolso em 3(três) anos, A ampliação das obras de Fortaleza e redução das obras do interior e o remanejamento de recursos entre categoria de gastos.

Especificamente, os sobrecustos que levaram a alteração do Orçamento Inicial do Programa são de várias naturezas:

Fatores de Sobrecustos do Programa		
Fator	Sobrecusto em US\$milhões	%
Novos projetos básicos e executivos	(1.308,11)	(1,03)
Novas exigências ambientais da Prefeitura de Fortaleza e readequação de projetos	11.264,62	8,90
Ampliação dos serviços de esgoto de Fortaleza	113.356,96	89,57
Redução dos serviços de água e esgoto do interior	(4.257,75)	(3,36)
Variação cambial acumulada (1)	203,28	0,16
Reajustes por atrasos na execução do Programa (2)	7.300,00	5,77
Total	126.559,00	100%

- (1) O câmbio do orçamento inicial de US\$1.00=R\$3,24 reduziu-se a US\$1.00=R\$1,56 e hoje está cotado em US\$1.00=R\$2,00. Variação cambial acumulada conforme Ajuda Memória de 16 a 19 de outubro de 2012.
- (2) A inflação em Reais de 2003 a 2012 foi cerca de 3,75% a.a.

Considerando somente os impactos da inflação e da variação cambial sobre os custos diretos do Programa, no período de 2003 até 2012 (3,75% a.a. e variação cambial de US\$1.00=R\$3,24 para US\$1.00=R\$2,00), as necessidades seriam de US\$285 milhões. Isso significa dizer que, sem outras considerações, o financiamento do BID estaria cobrindo apenas cerca de 30% dos custos totais e não os 60% previstos.

Quanto ao atraso na execução do Programa, deveu-se à: (i) necessidade de qualificar o pessoal com os procedimentos BID; (ii) atualizações e revisões de projetos por adequação ao programa de obras, por novas exigências de órgãos municipais e ambientais e por novos métodos construtivos; (iii) novas licitações e licitações com interposição de recursos legais; (iv) interferências com outros programas de Governo; (v) novas necessidades de captação de recursos de contrapartida; e (vi) diferentes políticas e diferenças de procedimentos de aquisição dos agentes financeiros BID e CEF, notadamente no caso das obras da sub-bacia do Cocó. O presente encerramento de Contrato BID não encerra o Programa, o restante das obras, na sua grande maioria em Fortaleza, será concluído em 2015, com recursos de contrapartida. Ver estratégia e compromissos da empresa no Anexo 6 [\(link\)](#).

Os detalhes dos Quadros de Custos do Orçamento Original, Orçamento Intermediário e Orçamento Vigente encontram-se no Anexo 1A [\(link\)](#), enquanto que a evolução dos recursos, durante a execução do Programa, comparativamente com os valores planejados, encontra-se no Anexo 1B [\(link\)](#).

Os desembolsos acumulados até 30 de maio de 2013, ou seja, até o desembolso #55, apresentam os seguintes dados: desembolso do BID de US\$100,0 milhões e desembolso da contrapartida local de US\$162,16 milhões. Em termos gerais, isto mostra que o Mutuário deverá investir mais US\$ 31,07 milhões com recursos exclusivos de contrapartida local, até a finalização do Programa, para cumprir com as metas físicas acordadas com o Banco. O Anexo 6 [\(link\)](#) deste PCR apresenta a Estratégia da Cagece, aprovada pela sua Diretoria Executiva, de conclusão e colocação em serviço das obras restantes do Programa.

## IV. Implementação do Projeto

### (i) Supostos

#### **Associado com o objetivo do Programa:**

#### **1.Se mantém a política de ocupação urbana e crescimento da população dentro dos parâmetros projetados.**

Segundo dados do IBGE divulgados em 2011, a cidade de Fortaleza continuou na 5ª. posição de metrópole brasileira em termos de população, posição essa que se mantém desde o ano de 2000, com crescimento da população superior, por exemplo ao crescimento de Salvador. A cidade de Fortaleza cresceu 14,5% e 0,99% nos intervalos de 2000, 2010 e 2011, enquanto Salvador cresceu em taxas menores de 9,51% e 0,67%, respectivamente.

#### **2.Outros fatores que incidem nas condições sanitárias na população não pioram.**

Estudo feito com base na Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios (PNAD/IBGE), no ano de 2007, mostra o acesso de dez capitais metropolitanas brasileiras a serviços básicos como água, esgotamento sanitário, coleta de lixo e habitação. A cidade de Fortaleza apresentou melhorias na oferta desses serviços, na comparação com a última pesquisa feita em 1992, em que pese continuar a ocupar as últimas colocações: (i) apenas 52% da população da capital dispunha de acesso a condições dignas de moradia; (ii) apenas 85,5% da população contava com serviços de

abastecimento de água; (iii) apenas 71,1% da população dispunha de serviços de esgotamento sanitário; e (iv) apenas 96,4% da população era atendida com serviços de coleta de resíduos sólidos<sup>1</sup>.

## **Associado com os componentes do Programa:**

### **1.A regulação do serviço se encontra totalmente implantada.**

A Agência de Regulação de Serviços Públicos Delegados do Estado do Ceará (ARCE) faz parte das primeiras agências estaduais, criadas no País em 1997. Atua na regulação, fiscalização e monitoramento dos serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário prestados pela Cagece, nos termos da Lei Federal 11.445, de 5 de janeiro de 2007, que estabelece diretrizes nacionais para o saneamento, e da Lei Estadual 14.394, de 7 de julho de 2009 e define a atuação da ARCE relacionada aos serviços públicos de saneamento básico no Estado do Ceará. Sua ação reguladora se aplica aos sistemas operados pela concessionária em 148 municípios do Ceará (com exceção de Fortaleza), além da elaboração de instrumentos normativos e atendimento a reclamações de usuários. Os principais resultados obtidos com a fiscalização da qualidade dos serviços de água e esgoto no Estado do Ceará, através da ARCE são: melhoria da qualidade dos serviços da Cagece nas áreas operacionais e comerciais; e acompanhamento permanente das atividades operacionais e comerciais da Concessionária por parte da agência reguladora.

A competência de regular os serviços de água e esgoto de Fortaleza, regulada pela ARCE até 2006 por delegação municipal, passou para a Autarquia de Regulação, Fiscalização e Controle dos Serviços Públicos de Saneamento Ambiental (ACFOR), criada pela Lei Municipal nº 9.500, de 25 de setembro de 2009, sucessora da agência AFOR, criada em 2004, porém com uma estrutura bem simples e aquém das necessidades de uma agência autônoma e independente, como a ARCE.

### **2.Não se realizam ligações clandestinas na rede de água e esgoto**

Conforme histórico de dados do Sistema Nacional de Informações de Saneamento (SNIS), nos últimos 10 anos, no período que vai de 2001 a 2010, o índice de perdas de faturamento da Cagece foi reduzido de 40% para 20%, o que mostra o esforço da Empresa em coibir o avanço do número de ligações clandestinas. Desse mesmo histórico e no mesmo período, confirmando os esforços empreendidos de instalação de medidores de consumo em todas as ligações domiciliares ou não da rede de abastecimento de água, o índice de hidrometração da Cagece variou de cerca de 90% para mais de 98%. Como indicado no produto **P15** do Componente de Desenvolvimento Institucional, o Programa contribuiu para essa melhoria de desempenho do índice de perdas de água, com a instalação de cerca de 306.000 micromedidores.

Quanto ao esgotamento sanitário, tomando como referência a mesma base de dados do SNIS, o índice de coleta de esgotos que nos últimos anos vinha caindo, a partir de 2002, atingindo um mínimo de 37% em 2005 e 2007, voltou a crescer e melhorar a partir de 2008, atingindo um máximo de 47% em 2009, voltando a reduzir para 45% em 2010. Em todo o período, o índice de tratamento do esgotamento sanitário da Cagece foi da ordem de 100% do esgoto coletado. Como indicado nos produtos **P2** e **P8** dos Componentes 2.1 e 2.2.2, o Programa contribuiu para a melhoria do desempenho do índice de coleta de esgotos a partir de 2008.

### **(ii)Outros riscos**

Quando da preparação do operação de financiamento havia um risco potencial de que os benefícios do Programa poderiam ser afetados por: (i) inadequado gerenciamento da qualidade das águas dos rios e das praias do Estado do Ceará por falta de controle da descarga de efluentes nos corpos d'água; ou (ii) falta de supervisão da agência regulatória.

O primeiro risco seria mitigado pelo reforço institucional em gerenciamento ambiental da Cagece, com a criação de uma área de Meio ambiente para ser mais efetivo na qualidade dos serviços e evitar descargas efluentes nos corpos d'água, o que de fato ocorreu com a consolidação da Gerência de Meio Ambiente (GEMAM) da Cagece.

Para mitigar o segundo risco, o Banco trabalharia com a Secretaria Nacional de Saneamento do Ministério das Cidades para implementar e reforçar as agências reguladoras, em especial a ARCE e a AFOR. Para isso, o trabalho consideraria o desenvolvimento de regras de monitoramento dos serviços e a realização de workshops para treinamento da equipe do regulador. Na prática o que ocorreu foi que a ARCE desenvolveu competências próprias de monitoramento e fiscalização

---

<sup>1</sup> Fonte: Anais XVI Encontro Nacional de Geógrafos, Victor Regio da Silva Bento UECE.

da qualidades dos serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, a AFOR foi substituída pela ACFOR e o Banco, via programa PRO-REG com a Casa Civil da Presidência da República, promoveu treinamento específico em regulação e fiscalização de serviços públicos, abertos às agências federais, estaduais e municipais do País.

#### **(a) Aspectos positivos**

Durante a execução do Programa, foram observados os seguintes aspectos positivos, resultados da reflexão do Executor, bem como as sugestões obtidas dos beneficiários ou participantes do Seminário de Encerramento do Contrato de Empréstimo, realizado em Fortaleza nos dias 27 e 28 de fevereiro de 2013 (ver Anexo 2):

- O Contrato de Empréstimo e o Regulamento Operativo, com condições exequíveis e consistentes com os objetivos do Programa;
- A relação entre a Cagece e o BID, com a realização de missões técnicas que possibilitaram um bom desenvolvimento do Programa. O apoio do Banco se caracterizou por: (i) resposta tempestiva às consultas formuladas pelo Executor; (ii) assessoramento técnico e administrativo do Banco, que permitiu a tomada de medidas corretivas nos procedimentos da instituição, com melhoras na qualidade de gestão; (iii) a brevidade na liberação dos recursos solicitados, e; (iv) o empenho e o envolvimento da equipe de supervisão do Banco, durante as intercorrências que geraram atrasos no Programa;
- A estabilidade econômica e política do País, resultando em previsibilidade nos índices de custos da construção civil;
- Apesar do atraso das obras, à medida que a execução do Programa avançou, seus benefícios começaram a ser percebidos pelos habitantes de Fortaleza e do interior;
- A isenção da cobrança da ligação intradomiciliar, para a população de baixa renda e a redução da tarifa de esgoto de 100% para 80%, pela Cagece, durante a execução do Programa, impactaram positivamente na adesão dos beneficiários;
- A utilização das políticas de aquisições do BID para contratação de obras agilizou os processos licitatórios;
- A decisão da Cagece em contratar o apoio de empresas de consultoria, inicialmente não previsto na fiscalização das obras.

#### **(b) Aspectos negativos**

Durante a execução do Programa, foram observados os seguintes aspectos negativos, resultados da reflexão do Executor, bem como as sugestões obtidas dos beneficiários ou participantes do Seminário de Encerramento do Contrato de Empréstimo, realizado em Fortaleza nos dias 27 e 28 de fevereiro de 2013 (ver Anexo 2):

- O atraso na execução do Programa, tal como descrito em detalhes no parágrafo § **II.c.Custos do Programa**;
- A perda de profissionais na equipe da UGP para o mercado externo, considerando entre outros fatores, a limitação da empresa estatal em oferecer um diferencial para reter os profissionais especializados, dificultando a gestão do Programa e a perda de memória técnica;
- O gerenciamento dos contratos e fluxos correspondentes, envolvendo diversos segmentos da Cagece, ocasionando atrasos e interrupções nas obras do Programa e, consequentemente, custos financeiros adicionais, além de impactos negativos sociais e ambientais;
- A divulgação e o conhecimento das regras dos órgãos financiadores por parte de colaboradores envolvidos, gerando retrabalhos, principalmente, devido à rotatividade de pessoal dos outros setores envolvidos.
- A divulgação das melhorias já obtidas para as comunidades;
- A clareza das obrigações dos contratados, nos Termos de Referência, para facilitar a gestão do contrato, objetivando o sucesso do projeto;
- A limitação dos contratos da Cagece para viabilizar os custos para a participação de funcionários terceirizados, em cursos de capacitação do BID, sobre novos procedimentos e instrumentos de gestão do Programa;
- A internalização institucional da experiência adquirida no processo de execução financeira do projeto, devido ao uso excessivo de pessoal terceirizado;
- A gestão compartilhada de um mesmo empreendimento, entre duas unidades gestoras (UGPs);
- A atualização de projetos, ocasionando revisões durante a execução das obras;
- O fluxo financeiro de pagamentos às empresas contratadas para supervisionar e executar as obras, com recursos de contrapartida;
- A adesão às ligações de esgoto predial e intradomiciliares;
- O cumprimento do fluxo do empreendimento onde se requer o licenciamento ambiental e a liberação das áreas.



### (c) O que falta fazer

Ficam pendentes de execução os seguintes aspectos, resultados da reflexão do Executor, bem como as sugestões obtidas dos beneficiários ou participantes do Seminário de Encerramento do Contrato de Empréstimo, realizado em Fortaleza nos dias 27 e 28 de fevereiro de 2013 (ver Anexo 2):

- Garantir os recursos do aporte adicional para alcance das metas físicas até a finalização do Programa.
- Dar continuidade na execução, controle e apresentação da contrapartida local ao BID até a finalização do Programa;
- Concluir o Sistema de Gerenciamento Integrado para controle de todas as etapas dos projetos executados pela empresa;
- Estabelecer e implantar sistema de avaliação financeira ex-post, para determinação da efetiva viabilidade dos projetos concluídos.

### a.Desempenho do Mutuário/Agência Executora

Desempenho do Mutuário/Agência Executora			
<input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfatório (I)	<input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório(MI)

A adoção de uma Unidade de Gestão do Programa (UGP) nas instalações da Cagece, com pessoal da casa, além dos resultados do Programa, trouxe frutos para a empresa com a incorporação de procedimentos mais elaborados de licitações, de acompanhamento financeiro, de sistemas de controle, etc.

A UGP, como interlocutora com o Banco, foi responsável pela coordenação, acompanhamento e gerenciamento dos contratos de consultorias, obras e serviços e sua atuação cotidiana e direta com as unidades técnicas da Empresa, dependendo das especificidades dos componentes do Programa, permitiu a UGP o requerido apoio técnico, administrativo e fiscalizador.

Por outro lado, o resultado alcançado de cumprimento substancial dos objetivos do Programa, deve-se, também, em grande parte à atuação coordenada da Cagece com o Banco, o que ocorreu desde a elaboração da Proposta de Financiamento e posteriormente na Execução do Contrato de Empréstimo. Esse entrosamento permitiu enfrentar com sucesso as dificuldades da revisão orçamentária, busca de novos recursos e a extensão de prazo do Programa.

### b.Desempenho do Banco

Desempenho do Banco			
<input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfatório (I)	<input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório(MI)

Apesar das dificuldades que afloraram logo no início do programa, pode-se considerar o desempenho do Banco no Projeto como satisfatório, especialmente no que concerne à supervisão da execução do Projeto, mantendo um intercâmbio adequado de informações, que permitiu agilizar os trâmites administrativos e técnicos no menor tempo possível. Para isso foram importantes as frequentes visitas do Banco ao executor, com reuniões com a equipe da UGP que possibilitaram manter a sequência dos trabalhos. O Anexo 3 ([link](#)) apresenta a avaliação do mutuário com relação ao Programa e ao Banco.

## V. Sustentabilidade

### a.Análise de Fatores Críticos

A manutenção das obras do Programa será executada pela própria Cagece que é também responsável pela operação dos sistemas de esgotos e de águas potáveis no Estado. Os seguintes aspectos deveriam manter-se no futuro, para assegurar a sustentabilidade desta operação e de seus efeitos:

- Assegurar a fluência de recursos financeiros e pessoal e equipamento habilitado para manutenção das instalações incluídas no Programa, pois a falta de dispêndios em manutenção poderia acarretar futuras necessidades de recuperação que poderiam comprometer os ganhos que se obtiveram com as obras executadas;

- Manter a capacidade de gestão que se desenvolveu vinculada ao Programa, estabelecendo mecanismos de obtenção de indicadores baseados em informação objetiva;
- Ter um sistema de coleta de informações para identificar a existência de problemas com a saúde pública que justifiquem correções, melhorias e mesmo ampliações do sistema que está sendo implantado com o Programa;
- Facilitar a conexão dos domicílios com a rede de esgoto implantada, para que o benefício chegue ao usuário final.

Adicionalmente, as novas reflexões do Executor, bem como as sugestões obtidas dos beneficiários ou participantes do Seminário de Encerramento do Contrato de Empréstimo, realizado em Fortaleza nos dias 27 e 28 de fevereiro de 2013, Anexo 2, indicam a necessidade de:

- Intensificar as campanhas educativas, principalmente nas escolas, com utilização de material informativo relacionado com os benefícios da utilização do Sistema de Esgotamento Sanitário implantado e o uso racional da água;
- Promover campanhas publicitárias nos meios de comunicações, informando os benefícios das obras de saneamento básico, destacando a importância da adesão dos usuários para fazer frente aos custos de implantação, operação e manutenção das obras, envolvendo as Prefeituras, Órgãos Ambientais, Ministério Público, Tribunais de Contas dos Municípios e as Associações Comunitárias;
- Promover uma divulgação ampla das ações realizadas na mídia de massa (TV e rádio), destacando a importância dos sistemas implantados para a saúde e a qualidade de vida da população;
- Sensibilizar e incentivar à participação mais ativa dos usuários nas ações propostas pela Cagece, em especial transformando-os em parceiros na identificação e informação de vazamentos, problemas nos hidrômetros e na manutenção dos sistemas;
- Manter de forma justa e acessível o valor da tarifa praticada pela Cagece, de forma a assegurar o equilíbrio econômico-financeiro, a continuidade, a qualidade e a manutenção, incluindo os novos serviços do Programa;
- Criar e manter um adequado sistema de registro e controle financeiro dos investimentos realizados, incluindo os custos de operação, manutenção, depreciação dos ativos, serviços da dívida e outros relacionados com a determinação dos níveis tarifários e adequada remuneração dos serviços prestados pela Cagece;
- Estabelecer um período de carência (ex: 6 meses), onde a tarifa cobrada pelo uso dos serviços de coleta de esgoto fosse progressiva (menor que 80% do m<sup>3</sup> de água), para que o cliente se adapte a nova situação orçamentária;
- Discutir e adotar modelos de subsídios à população de baixa renda, na cobrança da tarifa sobre os serviços de coleta de esgoto;
- Verificar sistematicamente, em conjunto com a Prefeitura, o uso adequado do sistema, as eventuais ligações clandestinas e as obstruções na rede, garantindo assim uma melhor manutenção e durabilidade do sistema;
- Apoiar os Municípios e o Governo Estadual na definição de uma política de saneamento básico.
- Incentivar os Municípios na criação de leis que obriguem a comunidade a se interligar ao sistema de esgotamento sanitário;
- Garantir a eficiência no tratamento de esgoto, visando a diminuição na deterioração dos mananciais;
- Criar um projeto de reciclagem de óleo, beneficiando o cliente que recicla, com descontos na tarifa de esgoto e definir um local de recebimento do material reciclável que seja de fácil acesso a comunidade.

## **b. Riscos Potenciais**

Dado que ainda existem obras a serem finalizadas, com recursos de contrapartida local, no montante de US\$70,36 milhões, o risco potencial de que tais obras não sejam executadas está sendo mitigado com a aprovação, por parte da Diretoria Executiva da Empresa, de uma estratégia de finalização do Programa, com base em cronogramas e informações detalhadas dos recursos financeiros a serem utilizados. A estratégia indicada da Empresa encontra-se no Anexo 6 ([link](#)) deste PCR.

Além disso, é importante destacar que os recursos de contrapartida local, previstos originalmente, de US\$66,67 milhões foram há muito superados e hoje alcançam as cifras de US\$156,99 milhões, ou seja, mais do que o dobro do valor inicialmente pactuado, mostrando a capacidade e o esforço já dispendido pela Cagece na busca do cumprimento integral das metas físicas do Programa acordadas com o Banco.

Por outro lado, a Cagece solicitou e obteve autorização da SEAIN/COFIEIX para contrair um novo empréstimo com o BID, o SANEAR III, com capacidade suficiente de assumir parte das metas físicas não alcançadas no presente Programa. A Cagece obteve também, junto ao Governo Federal, através de recursos do Orçamento Geral da União, a aprovação dos projetos de Fortaleza, que garantem o cumprimento das metas acordadas.

Atualmente, o compromisso financeiro (da contrapartida) para concluir o Programa SANEAR II é de US\$ 31,07 milhões.

Assim, pode-se afirmar que é baixo o risco de que as obras que faltam para concluir o Programa não sejam realizadas, o que corresponde a dizer que é baixo o risco de incumprimento das metas físicas acordadas no Contrato de Empréstimo.

### **c. Capacidade Institucional**

Como a Cagece dispõe de capacidade técnica para supervisionar projetos, licitar e contratar obras e serviços, operar e manter sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário, em Fortaleza e nas cidades do interior do Estado, é do ramo e está no mercado há muitos anos, isso contribuiu de maneira substancial para o bom desempenho da execução do presente Programa.

Cabe destacar que as experiências, as lições aprendidas e os novos conhecimentos adquiridos durante a execução do Programa foram incorporados aos procedimentos da Cagece, minimizando os riscos que pudessem existir quanto a capacidade instalada da Empresa em manter e dar sustentabilidade aos resultados do Programa.

Além desses aspectos, a Cagece fortaleceu o gerenciamento das questões ambientais, com a consolidação da Gerência de Meio Ambiente (GEMAM), da Diretoria de Engenharia, o que, uma vez mais minimiza o risco de que os benefícios alcançados pelo Programa sejam anulados ao longo do tempo.

Por essas razões, combinando todos os fatores anteriores, não se observam situações que permitam prever dificuldades de curto prazo que afetem os objetivos do Programa, o que permite qualificar de "Muito Provável" a sua sustentabilidade.

Classificação de Sustentabilidade (SU) :			
<input checked="" type="checkbox"/> Muito Provável (MP)	<input type="checkbox"/> Provável (P)	<input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)

## **VI. Monitoramento e Avaliação**

### **a. Informação sobre Resultados**

A experiência do pessoal do Executor e também do Banco na formulação do dimensionamento do Projeto permitiu escolher os indicadores para medir seu desempenho, tanto no ponto de vista dos produtos como no de impactos esperados pela execução do Programa. As informações de base foram obtidas para o ano de 2003, mas, posteriormente, adotadas para o ano 2006.

Para garantir a continuidade da obtenção dos índices de acompanhamento do programa é indispensável que a Secretaria de Saúde do Estado do Ceará (SESA) e a Superintendência Estadual de Meio Ambiente do Ceará (SEMACE), continuem fornecendo informações sobre as taxas de internações por doenças diarreicas agudas e sobre a qualidade das águas nos pontos acordados, respectivamente.

O monitoramento, através da UGP, das informações de desempenho de produtos é contínuo, não havendo registro de nenhum problema relacionado com a qualidade, validade e tempestividade do sistema de coleta.

### **b. Monitoramento Futuro e Avaliação Ex-Post**

Durante a preparação do Projeto para financiamento do Banco, o Mutuário manifestou que não tinha interesse em realizar a avaliação econômica "ex-post" do projeto, razão pela qual esse assunto não é abordado neste PCR.

## **VII. Lições Aprendidas**

A seguir são apresentadas as principais lições aprendidas, extraídas das reflexões do Executor, bem como as obtidas dos beneficiários ou participantes do Seminário de Encerramento do Contrato de Empréstimo, realizado em Fortaleza nos dias 27 e 28 de fevereiro de 2013 (Anexo 2):

Aspectos de Planejamento e Gestão: (i) esclarecer a Estratégia da empresa, a prioridade dos programas de investimento, afim de melhor direcionar os esforços na obtenção dos resultados pretendidos; (ii) avaliar o nível de

conhecimento, capacitar e treinar o pessoal da equipe da UGP, o mais cedo possível (de preferência durante a fase de preparação da operação) quanto às normas e políticas do Banco e demais órgãos financiadores, desde o início da preparação do empréstimo; (iii) possuir desde o início um Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Controle para monitoramento do Programa (Sistema de Gestão de Empreendimentos (SGE)); (iv) utilizar incentivos para mitigar a alta rotatividade da equipe da UGP e uso excessivo de pessoal terceirizado e com isto evitar a fuga da experiência adquirida no Programa para futuras operações; (v) realizar as reuniões de monitoramento/planejamento com participação do corpo técnico e social do Executor; (vi) realizar missões e reuniões técnicas com o Banco para melhor eficiência do cumprimento das obrigações do Programa; (vii) fortalecer a integração entre as Unidades de Apoio e a UGP; (viii) promover maior integração das Unidades da Cagece e os órgãos externos envolvidos: Secretaria das Cidades, Secretaria Estadual de Recursos Hídricos (SERH), Agência Reguladora (ARCE), SEMACE, Prefeituras, etc.; e (ix) levar em conta nos prazos de implementação de programas similares, tanto na fase de preparação como na de execução, a necessidade de se prever, ou mitigar com cuidados especiais, prazos para revisões de projeto, interposição de recursos, interferências com outros programas, demoras na captação de recursos e diferenças de procedimentos entre agentes financeiros.

Aspectos Institucionais: (i) manter o uso de UGPs como maneira de viabilizar a execução dos projetos, de modo a assegurar a estabilidade da estrutura de gerenciamento para projetos de longo prazo e induzir a agilização de procedimentos internos; (ii) conferir à UGP um status hierarquicamente superior às áreas de execução e operação da empresa, afim de que se possa agilizar as providências de execução do Programa, e; (iii) prever em contrato a constituição da UGP com pessoal majoritariamente oriundo das futuras áreas de operação e manutenção das obras resultantes do Programa, para utilizar melhor a experiência adquirida durante a execução.

Aspectos de Engenharia: (i) aperfeiçoar o processo de diagnose e de levantamento de necessidades, com o envolvimento das partes interessadas (Unidades de Negócio), objetivando a melhor definição do nível de intervenção do Programa; (ii) consultar, previamente, empresas especializadas, quando da elaboração de Termos de Referência, afim de que os mesmos sejam claros, objetivos e detalhados, quanto às necessidades da Cagece; (iii) licitar as obras somente com o projeto executivo completo e atualizado, evitando interrupções nos contratos, minimizando os transtornos com obras e reduzindo o tempo de execução das obras; (iv) realizar as contratações somente após os projetos elaborados pela unidade especialista tenham sido revisados pela unidades de fiscalização e de operação das obras, minimizando as postergações dos prazos contratuais e aditivos de valor; (v) licitar empreendimentos com recursos do BID e OGU/FGTS separadamente, devido a divergências entre as Políticas de aquisições do BID e normas da Caixa Econômica Federal (CEF); (vi) contratar empresas para Supervisão e Fiscalização de obras, para apoio a equipe da Cagece, quando da existência de grandes volumes de obra em paralelo; (vii) não utilizar o sistema de Medição "de metro pronto"; (viii) prover caixa de gordura e o destino adequado para as águas pluviais, no projeto de ligações intradomiciliares; (ix) ampliar a participação da equipe de engenharia em ações específicas (reuniões com a comunidade) realizadas pela equipe social, e; (x) implantar mecanismos de incentivo a adesão aos sistemas implantados e parcerias para garantir as ligações.

Aspectos Sócioambientais: (i) buscar o apoio das lideranças comunitárias, visando a conscientização da população quanto aos benefícios do Programa, e; (ii) garantir em contratos de obra a estrutura de apoio necessária para a equipe social.

Aspectos Financeiros: (i) iniciar as obras somente após a aprovação de todos os requisitos exigidos pelos agentes financiadores da contrapartida local, evitando o pagamento com recursos próprios de obrigações que podem ser ressarcidas, e; (ii) buscar uma solução de como proceder em outros projetos quando houver mudanças cambiais fortes no decorrer de suas execuções, especialmente quando resultem numa diminuição da importância da participação do Banco, como ocorreu neste programa.



## **ATA DO SEMINÁRIO DE ENCERRAMENTO DO CONTRATO DE EMPRÉSTIMO 1502/OC-BR**

**Fortaleza, 27 e 28 de fevereiro de 2013**

O Seminário de Encerramento do Contrato do Empréstimo 1502/OC-BR realizou-se nos dias 27 e 28 de fevereiro de 2013, no Hotel Blue Tree, situado na Rua Atualpa Barbosa de Lima, nº 500, no bairro Praia de Iracema, Fortaleza (CE). Este Contrato foi firmado entre a Companhia de Água e Esgoto do Ceará - Cagece e o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID e assinado em Fortaleza, no dia 22 de outubro de 2004.

O Seminário teve a participação do Secretário Executivo da Secretaria das Cidades do Estado do Ceará, Sr. Carlos Ferrentini, da Especialista Chefe da Equipe do Projeto do BID, Sra. Cláudia Nery, do Presidente da Cagece, Sr. André Macedo Facó, do Diretor de Planejamento e Controle da Cagece, Sr. Francied Assis de Mesquita Ciríaco e do Diretor de Engenharia da Cagece, Sr. Antonio José Câmara Fernandes, os quais compuseram a mesa de abertura do evento. Fazendo uso da palavra, o Sr. André Facó ressaltou a importância do saneamento para Fortaleza e para o interior do Estado, dando especial ênfase à missão da Cagece, que está voltada para a melhoria da qualidade de vida e saúde da população. Chamou a atenção de todos para o fato do Seminário estar sendo realizado por conta do encerramento do empréstimo com o BID, mas não pelo encerramento do Programa, o qual continuará com recursos da contrapartida e concluiu suas palavras desejando êxito ao evento. Em seguida, a Sra. Cláudia Nery, agradeceu à Cagece e à equipe da UGP SANEAR II pela realização do evento, ressaltando a finalidade do Seminário como oportunidade única do Banco e da Cagece ouvirem dos beneficiários do Programa sobre o que andou bem, o que não andou bem, o que falta fazer, o que é necessário para a sustentabilidade do que foi implantado e quais as lições aprendidas com a execução do Programa. Ressaltou, ainda, que tais contribuições auxiliam o Banco na preparação de futuras operações de crédito, não só no Brasil, mas para todos os países beneficiários dos seus empréstimos.

Compareceram ao evento 93 (noventa e três) pessoas, conforme lista de presença anexa, entre membros do BID, técnicos da Cagece, do Governo do Estado e pessoas das cidades do interior e bairros de Fortaleza, beneficiados pelo Programa. Por parte do BID, participaram também os consultores Sr. Mário Andrade, na qualidade de Especialista Financeiro, Sr. Ricardo Pinheiro, Sra. Marisa Teixeira, Sr. Amilton Freire e a Sra. Maria Eugênia.

Após as manifestações das autoridades acima citadas, houve a apresentação de um vídeo explicativo sobre o Programa Sanear II. Em seguida, a consultora do BID, Sra. Maria Eugênia, mediadora do Seminário, com a ajuda de slides, explicou a metodologia de trabalho dos grupos e a constituição dos mesmos, bem como a localização dos grupos nas salas e a dinâmica das discussões: primeiro, no âmbito interno dos grupos durante todo o resto do dia e, posteriormente, no âmbito da plenária, a ser realizada no dia seguinte. Ao finalizar, a mediadora fez uma apresentação dos responsáveis pela organização dos grupos de trabalho: Coordenador, Apresentador-Relator, Secretário e Consultor do BID, os quais se encontravam com camisetas e crachás padronizados, convidando a todos para um coffee break e, logo em seguida, a buscar os seus grupos de trabalho.

No âmbito interno dos 5 (cinco) grupos, os quais foram divididos por componente do Programa, os trabalhos foram iniciados com uma apresentação, contendo: a concepção do Programa, os principais resultados obtidos e as conclusões preliminares da Cagece. Seguida de uma fase de esclarecimentos, os coordenadores dos grupos convidaram os participantes para apresentarem os seus pontos de vista, nas seguintes questões do Programa: O que funcionou bem? O que não funcionou bem? Como garantir a sustentabilidade do que foi implantado? (o que precisa?) o que falta fazer (se houver)? Quais as lições aprendidas?

Cada coordenador de grupo explicou que a Cagece, na sessão de conclusões da apresentação, antecipou suas respostas para as indagações acima, enfatizando que é de suma importância a contribuição de todos, como usuários/beneficiários do sistema implantado, a qual se constitui no próprio objetivo do presente Seminário. Os trabalhos dos grupos foram interrompidos para o almoço, às 12:30h.

Retomados os trabalhos dos grupos, das 13:30h às 16:00h, ocorreram as discussões entre os participantes, a preparação da síntese dos resultados obtidos e a confecção das súmulas dos resultados em *slides*, para manifestação de todos os componentes do grupo, em reuniões denominadas de pré-plenárias.

Às 16:15h teve início a pré-plenária dos grupos, a qual foi concluída com a entrega aos secretários dos resultados obtidos, encerrando-se as atividades do dia 27 de fevereiro de 2013.

O dia 28 foi dedicado às discussões, em plenária, dos trabalhos dos grupos, com apresentação e debate sobre as respostas obtidas no âmbito interno de cada um dos 5 (cinco) grupos. A discussão em plenária possibilitou a todos os participantes do Seminário não só conhecerem os resultados dos demais grupos, como intervir e apresentar novas sugestões.

As principais conclusões do Seminário, para cada uma das perguntas feitas aos participantes, foram as seguintes:

#### **O QUE FUNCIONOU BEM?**

1. A relação entre a Cagece e o BID, com a realização de missões técnicas que possibilitaram um bom desenvolvimento do Programa.
2. A isenção da cobrança da ligação intra, para a população de baixa renda;
3. A redução da tarifa de esgoto de 100% para 80%, pela Cagece, durante a execução do Programa, impactou positivamente na adesão dos beneficiários;
4. A utilização das políticas de aquisições do BID para contratação das obras agilizou os processos licitatórios;
5. A decisão da Cagece em contratar o apoio das empresas de consultoria, inicialmente não previsto na fiscalização das obras.

#### **O QUE NÃO FUNCIONOU BEM?**

1. A Permanência de profissionais na equipe da UGP – perda de colaboradores para o mercado externo, considerando entre outros fatores, a limitação da empresa estatal em oferecer um diferencial para reter os profissionais especializados dificultando a gestão do Programa e perda da memória técnica;
2. O gerenciamento dos contratos e fluxos correspondentes, envolvendo diversos segmentos da Cagece, ocasionando atrasos e interrupções nas obras do Programa e, conseqüentemente, custos financeiros adicionais, além de impactos negativos sociais e ambientais;

*P*

*ca* *X*  
*hiz*



3. A divulgação e o conhecimento das regras dos órgãos financiadores por parte de colaboradores envolvidos, gerando retrabalhos, principalmente, devido à rotatividade de pessoal dos outros setores envolvidos;
4. A divulgação das melhorias já obtidas para as comunidades;
5. A clareza das obrigações dos contratados, nos Termos de Referência, para facilitar a gestão do contrato, objetivando o sucesso do projeto;
6. A limitação dos contratos da Cagece para viabilizar os custos para a participação de funcionários terceirizados, em cursos de capacitação do BID, sobre novos procedimentos e instrumentos de gestão do Programa;
7. A internalização institucional da experiência adquirida no processo de execução financeira do projeto, devido ao uso excessivo de pessoal terceirizado;
8. A gestão financeira compartilhada de um mesmo empreendimento, entre duas unidades gestoras (UGP's);
9. A atualização de projetos, ocasionando revisões durante a execução das obras;
10. O fluxo financeiro de pagamentos às empresas contratadas para supervisionar e executar as obras, com recursos de contrapartida;
11. A adesão às ligações de esgoto prediais e intradomiciliares;
12. O cumprimento do fluxo do empreendimento onde se requer o licenciamento ambiental e a liberação das áreas.

#### **COMO GARANTIR A SUSTENTABILIDADE DO QUE FOI IMPLANTADO? O QUE PRECISA?**

1. Intensificar as campanhas educativas, principalmente nas escolas, com utilização de material informativo relacionado com os benefícios da utilização do Sistema de Esgotamento Sanitário implantado e o uso racional da água;
2. Campanhas publicitárias nos meios de comunicações, informando os benefícios das obras de saneamento básico, destacando a importância da adesão dos usuários para fazer frente aos custos de implantação, operação e manutenção. Neste esforço deverão ser envolvidos órgãos como as Prefeituras, Órgãos Ambientais, Ministério Público, Tribunais de Contas dos Municípios e as Associações Comunitárias;
3. Divulgação ampla das ações realizadas na mídia de massa (TV e rádio), destacando a importância dos sistemas implantados para a saúde e a qualidade de vida da população;
4. Incentivo à participação dos usuários, transformando-os em parceiros na identificação e informação de vazamentos, problemas nos hidrômetros e na manutenção dos sistemas;
5. Sensibilização dos usuários para uma participação mais ativa nas ações propostas pela Companhia;
6. Manter de forma justa e acessível o valor da tarifa praticada pela Cagece, de forma a assegurar o equilíbrio econômico-financeiro, a continuidade, a qualidade e a manutenção dos serviços obtidos pelo Programa Sanear II;
7. Um adequado sistema de registro e controle financeiro dos investimentos realizados, incluindo os custos de operação, manutenção, depreciação dos ativos, serviços da dívida e outros relacionados para determinação dos níveis tarifários e adequada remuneração dos serviços prestados pela empresa;
8. Estabelecer um período de carência (ex: 6 meses), onde a tarifa cobrada pelo uso do SES fosse progressiva (menor que 80% do m3 da água), para que o cliente se adapte a nova situação orçamentária;
9. Discutir e adotar modelos de subsídios, à população de baixa renda, na cobrança da tarifa sobre serviços de coleta de esgoto;
10. Verificação periódica com relação a utilização adequada do sistema, evitando ligações clandestinas, o uso indevido da rede, obstruções na rede, garantindo assim uma melhor manutenção e durabilidade do sistema, em conjunto com a Prefeitura;
11. Apoiar os municípios e o governo estadual na definição de uma política de saneamento básico;



12. Incentivar os municípios a criar lei que obrigue a comunidade a se interligar ao sistema de esgotamento sanitário;
13. Garantir a eficiência no tratamento do esgoto, visando a diminuição na deterioração dos mananciais;
14. Criação de um projeto de reciclagem de óleo, beneficiando o cliente que recicla, com descontos na tarifa de esgoto. O local de recebimento de material reciclável deve ser de fácil acesso a comunidade.

#### **O QUE FALTA FAZER?**

1. Garantir os recursos do aporte adicional para alcance das metas físicas até a finalização do Programa;
2. Dar continuidade na execução, controle e apresentação da contrapartida local ao BID até a finalização do Programa;
3. Concluir o sistema de gerenciamento integrado para controle de todas as etapas dos projetos executados pela empresa;
4. Estabelecer e implantar sistema de avaliação financeira ex-post, para determinação da efetiva viabilidade dos projetos concluídos.

#### **PRINCIPAIS LIÇÕES APRENDIDAS**

1. Minimizar a rotatividade da equipe da Unidade de Gestão do Programa Sanear II – UGP Sanear ;
2. Fortalecer a integração entre as Unidades de Apoio e a UGP Sanear;
3. Capacitar e treinar o pessoal da equipe da UGP Sanear quanto às normas operativas do Banco e demais órgãos financiadores, desde o início da preparação do empréstimo;
4. Realizar missões e reuniões técnicas com o Banco para melhor eficiência do cumprimento das obrigações do Programa;
5. Quando da elaboração de Termos de Referência, é importante a consulta de informações junto às empresas especializadas, afim de que os mesmos sejam claros, objetivos e detalhados, quanto às necessidades da Cagece;
6. É necessário a UGP Sanear ter um status hierarquicamente superior as áreas de execução e operação envolvidas da Mutuária, afim de que se possa obter melhores resultados.
7. Aperfeiçoar o processo de diagnose e de levantamento de necessidades, com o envolvimento das partes interessadas (Unidades de Negócio), objetivando a melhor definição do nível de intervenção do Programa;
8. Buscar o apoio das lideranças comunitárias, visando a conscientização da população quanto aos benefícios do Programa;
9. Esclarecer na Estratégia da empresa, a prioridade dos programas de investimento, afim de melhor direcionar os esforços na obtenção dos resultados pretendidos.
10. Possuir desde o início um Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Controle para monitoramento do Programa (Sistema de Gestão de Empreendimentos - SGE);
11. Iniciar as obras somente após a aprovação de todos os requisitos exigidos pelos agentes financiadores da contrapartida local, evitando o pagamento com recursos próprios de obrigações que podem não ser reconhecidas para ressarcimento;
12. Licitar empreendimentos com recursos do BID e OGU/FGTS separadamente, devido a divergências entre as Políticas de aquisições do BID e normas da Caixa;
13. É necessário a contratação de empresas para Supervisão e Fiscalização de obras, para apoio a equipe da Cagece, quando da existência de grandes volumes de obra em paralelo;
14. Licitar as obras somente com o projeto executivo completo e atualizado, evitando interrupções nos contratos, minimizando os transtornos com obras e reduzindo o tempo de execução das obras;
15. A contratação das obras somente deverá ser realizada quando os projetos elaborados pela unidade especialista, forem revisados pela unidade fiscalizadora da obra e a unidade responsável pela operação, podendo dessa forma, minimizar as postergações dos prazos contratuais e aditivos de valor;

16. Ampliar a participação da equipe de engenharia em ações específicas (reuniões com a comunidade) realizadas pela equipe social;
17. Garantir em contratos de obra a estrutura de apoio necessária para a equipe social;
18. Não utilizar o sistema de Medição “de metro pronto”;
19. Realizar as reuniões de monitoramento/planejamento com participação do corpo técnico e social do executor;
20. Prever caixa de gordura e o destino adequado para as águas pluviais, no projeto de ligações intradomiciliares;
21. Promover maior integração das Unidades da Cagece e os órgãos externos envolvidos: Secretaria das Cidades, Secretaria de Recursos Hídricos (SRH), Agência Reguladora (ARCE), SEMACE, Prefeituras, etc.;
22. Implantar mecanismos de incentivo a adesão aos sistemas implantados e parcerias para garantir as ligações.

Os depoimentos finais e palavras de agradecimento ficaram a cargo da Sra. Cláudia Nery, Especialista Chefe do Projeto do BID, da Sra. Liana Mendes de Saboya, Gerente da UGP do Programa Sanear II da Cagece, do Sr. Richard Francis Brown, Diretor Adjunto de Planejamento e Controle da Cagece, na qualidade de representante do Presidente da Cagece da Sra. Maria Eugênia, Consultora do BID. Os trabalhos foram encerrados às 12:30h e eu, Maria do Socorro Monteiro Pamplona, Secretária Geral, lavrei a presente Ata.

**Fortaleza, 28 de fevereiro de 2013.**

  
**ANDRÉ MACEDO FACÓ**  
Diretor Presidente

  
**FRANCIED ASSIS DE MESQUITA CIRÍACO**  
Diretor de Planejamento e Controle


  
**LIANA MENDES DE SABOYA**  
Gerente do Programa SANEAR II

  
**CLAUDIA NERY**  
Especialista Chefe da Equipe do Projeto do BID

**Anexos:**

- **Anexo 1:** Agenda
- **Anexo 2:** Resultados Específicos dos Grupos
- **Anexo 3:** Lista de Presença
- **Anexo 4:** Composição dos Grupos
- **Anexo 5:** Apresentação dos Componentes
- **Anexo 6:** Cagece Mais sobre o Programa (jornal)
- **Anexo 7:** Vídeo

## ANEXO 2

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle;"> <b>Banco Interamericano de Desenvolvimento</b>  <b>Relatório de Término de Projeto – PCR</b>  <b>Avaliação do Mutuário</b> </div>	
Número do Projeto: <b>1502/OC-BR</b>	
Agência(s) Executora(s): <b>Unidade Gestora do Programa (UGP), vinculada à Diretoria de Tecnologia e Desenvolvimento</b> Co-executoras: N/A	
Mutuário: <b>Companhia de Água e Esgoto do Estado do Ceará (CAGECE)</b>	
Data de Aprovação do Projeto: <b>26/11/2003</b>	Data de Efetivo contrato: <b>22/10/2004</b>
Data de Avaliação do Mutuário: <b>30/05/2013</b>	Data da Reunião de Encerramento: <b>27 e 28/02/2013</b>

Classificação de desempenho do Mutuário no Projeto
<p><u>Probabilidade de alcance dos Objetivo(s) de Desenvolvimento:</u></p> <p> <input type="checkbox"/> Muito Provável (MP)     <input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)     <input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP)  <input type="checkbox"/> Improvável (I)         </p> <p><u>Implementação do Projeto:</u></p> <p> <input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS)     <input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório (S)     <input type="checkbox"/> Insatisfatório (I)  <input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório (MI)         </p> <p><u>Resultado de Sustentabilidade do Projeto:</u></p> <p> <input type="checkbox"/> Muito Provável (MP)     <input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)     <input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP)  <input type="checkbox"/> Improvável (I)         </p> <p><u>Comentários:</u> Satisfatório, como resultado da análise das questões envolvidas com o alcance dos objetivos, da implementação do projeto e resultado da sustentabilidade do mesmo. Os fatos marcantes da execução do Programa SANEAR II foram: (i) o contrato foi assinado em 22 de outubro de 2004, com sua elegibilidade tendo sido alcançada poucos meses após, ou seja, em 15 de fevereiro de 2005; (ii) o Programa promoveu dois ajustes, o primeiro para ampliar o prazo de desembolso do BID, de 22 de outubro de 2009 para 22 de outubro de 2012, devido à ampliação das obras de Fortaleza, redução das obras do interior do Estado e a necessidade de aumento de recursos de contrapartida, de acordo com a Recomendação COFIEX nº 441/2012 e o segundo, para remanejamento de recursos por categoria do Programa, de acordo com a Recomendação COFIEX nº 08/0233 de 2013; (iii) a ampliação dos recursos do aporte local, de US\$67,0 milhões para US\$193,2 milhões, foi devida basicamente à diferenças dos orçamentos das obras, novas exigências ambientais,</p>



ampliação do Programa a maior do que a redução das obras do interior do Estado e à mudança drástica do câmbio, com a valorização do Real frente ao Dólar de US\$1,00 = US\$3,24 para US\$1,00 = R\$1,56, em meados de 2011; (iv) ajustadas às novas metas físicas e financeiras, o Programa encontra-se com um nível de realização de US\$100,00 milhões do BID e US\$162,16 milhões da contraparte, com parte das obras a serem concluídas no final de 2015; e (v) a existência de compromissos da Diretoria da CAGEC de aportar cerca de US\$31,07 milhões para concluir as obras, nos termos de uma estratégia específica apresentada ao Banco.

#### Desempenho do Mutuário durante a preparação do Projeto

Classifique seu próprio desempenho durante a Preparação do Projeto:

[ ☐ ] Muito Satisfatório (MS)      [ ☒ ] Satisfatório (S)      [ ☐ ] Insatisfatório  
(I)      [ ☐ ] Muito Insatisfatório (MI)

Comentários: Satisfatório, em se tratando da primeira operação de financiamento da CAGECE com uma agência internacional de créditos como o BID, na condição de mutuária. No Programa de Infraestrutura Básica – Saneamento de Fortaleza (SANEFOR) o mutuário era o Estado do Ceará, tendo a CAGECE, naquela oportunidade, o papel de apoio a elaboração e execução dos projetos, bem como receptora das obras do programa. A operação de empréstimo do SANEAR II demandou cerca de 12 meses de preparação e discussão com a equipe do Banco, seguida de 18 meses de tramitação interna no Banco, até a aprovação: missão de identificação em agosto e dezembro de 2001, missão de orientação em agosto de 2002, missões de pré-análise e análise em dezembro de 2002, criação da UGP em fevereiro de 2003, missão de negociação em outubro de 2003 e aprovação pelo Banco, em 26 de novembro de 2003.

#### Desempenho do Mutuário durante a execução do Projeto

Classifique seu próprio desempenho durante a Execução do Projeto:

[ ☐ ] Muito Satisfatório (MS)      [ ☒ ] Satisfatório (S)      [ ☐ ] Insatisfatório  
(I)      [ ☐ ] Muito Insatisfatório (MI)

Comentários: Atingido substancialmente a totalidade das metas físicas e financeiras, após a adequação das mesmas aos ajustes solicitados e autorizados pelas Resoluções COFIEX nºs. 441/2012 e nº 08/0233 de 2013, o Programa apresenta os seguintes dados de execução, extraídos do Controle de Desembolso e Aporte Locais do Sistema de Informações Gerenciais (SIG), compatibilizado com os dados registrados no LMS do Banco: até a solicitação de desembolso nº. 55, o desembolso acumulado do BID é de US\$99,9 milhões e o acumulado do aporte local é de US\$162,16 milhões. Desta maneira o desembolso BID do Programa alcança o nível de 99,9%.

Durante a execução do Programa, foram observados os seguintes problemas: (i) necessidade de atualização dos projetos; (ii) dificuldades

### Desempenho do Mutuário durante a execução do Projeto

de cumprimento dos prazos de execução das obras; (iii) dificuldade da CAGECE em obter a liberação dos trechos de obras da Prefeitura Municipal de Fortaleza; (iv) estratégia equivocada, na licitação da instalação dos macromedidores, onde foram concentrados todos os lotes em uma mesma licitação; (v) falta de um banco de imóveis, de encontrar imóveis em situação fundiária regularizada, baixa adesão aos cursos profissionalizantes ministrados pela CAGECE e falta de sincronismo dos cronogramas de obras com os das ações sociais e de reassentamento; (vi) dificuldade inicial de preparação dos demonstrativos financeiros exigidos pelo Banco nas solicitações de desembolso, do uso da conta única de vários financiadores e do repasse de recursos do Programa para convênios e contratos; (vii) perda constante de profissionais para o mercado externo; (viii) limitação da CAGECE, como empresa pública, de valorizar o profissional especializado por remuneração; (ix) excesso de burocracia exigido por alguns órgãos de financiamento, responsáveis pela liberação de recursos de contrapartida do Programa; (x) desconhecimento das regras de financiamento, por parte dos colaboradores envolvidos; (xi) demora na desocupação dos imóveis dos afetados do Programa; (xii) rotatividade da equipe da UGP; (xiii) dificuldade no gerenciamento dos contratos, envolvendo diversos segmentos da CAGECE, gerando interrupções e atrasos nas obras do Programa, e; (xiv) sobrecustos devidos à alteração e ampliação de projetos, aliado à forte valorização do Real, durante a execução do Programa, em relação ao câmbio de referência dos orçamentos da época do dimensionamento dos recursos.

### Desempenho do Banco durante a preparação e a supervisão do Projeto

Classifique o desempenho do Banco durante a preparação e supervisão do projeto. Considerar fatores tais como: se o Banco facilitou o desenho do projeto, propuseram soluções técnicas adequadas para os problemas identificados e responderam com o que foi pedido pelo Mutuário (tempo, tipo de seleção de instrumento). Assistência técnica (incluindo treinamento formal e informal) para as Agências Executoras, tempo do Banco para responder às necessidades e flexibilidade de resposta em situações de emergência durante a implementação do projeto:

[ ] Muito Satisfatório (MS)      [ x ] Satisfatório (S)      [ ] Insatisfatório (I)      [ ] Muito Insatisfatório (MI)

- (i) Comentários: Das análises de tempo de resposta do Banco de atendimento aos Compromissos Contratuais, pode ser extraído que 70% dos mesmos foram atendidos no prazo de até 30 dias e que nos restantes 30%, os mesmos ocorreram nos primeiros anos de execução do Programa. Até outubro de 2004, incluindo a missão de arranque do Programa, o Banco realizou 8 (oito) missões de trabalho, durante o chamado período de preparação da operação. De lá para cá o Banco realizou mais 24 (vinte e quatro) missões de supervisão da execução em Fortaleza e reuniões técnicas em Brasília. Todas essas missões e reuniões denotam uma preocupação do Banco, não só de supervisionar a

### Desempenho do Banco durante a preparação e a supervisão do Projeto

execução, mas de assistir e apoiar o Mutuário. A realização de missões e reuniões técnicas com o Banco melhorou a eficiência do cumprimento das obrigações do Programa.

### Sugestões adicionais para melhorar o desempenho do Banco

Comentários adicionais/sugestões para melhoria do desempenho do Banco no futuro.

- (i) Solicitar ao Mutuário que se empenhe na manutenção da equipe da Unidade de Gestão, minimizando a sua rotatividade.
- (ii) Solicitar ao Mutuário que promova a integração entre a UGP com as unidades de apoio internas da empresa, bem como com as Secretarias de Governo envolvidas.
- (ii) Verificar com o Mutuário, logo no início de preparação do empréstimo, o nível de conhecimento da equipe da UGP e demais órgãos financiadores, quanto às Normas Operativas e Políticas do Banco de modo a apoiar nos treinamentos necessários.
- (iii) Solicitar ao Mutuário que verifique as políticas do Banco e dos demais financiadores do Programa, antes do lançamento das licitações e, em havendo divergência, recomendar que as mesmas sejam feitas separadamente.
- (iv) Solicitar que, quando se tratar de Empresa, o Mutuário verifique a sua capacidade de supervisão e fiscalização para atender o aumento do volume de obras causado pelo Programa e analise a oportunidade de contratação de empresas de apoio externas ao quadro.
- (v) Recomendar a UGP que consulte as empresas fornecedoras, na etapa de elaboração dos Termos de Referência, quando da aquisição de equipamentos de tecnologias mais avançadas.
- (vi) Recomendar a UGP a necessidade de preparar Termos de Referência claros, objetivos e bem detalhados, principalmente quanto às necessidades e capacidades instaladas da Empresa.
- (vii) Recomendar ao Mutuário que licite as obras somente com o projeto executivo completo e atualizado, para evitar as interrupções nos contratos e consequentes atrasos na execução.
- (viii) Recomendar ao Mutuário que os projetos executivos das obras, serviços, após serem finalizados pela unidade especialista, sejam revisados pela unidade fiscalizadora da obra e a unidade responsável pela operação da mesma, de modo a minimizar os aditivos de prazo e de valor.

- (ix) Recomendar a UGP que o início das obras somente seja dado, somente após o cumprimento de todos os trâmites exigidos pelo organismo financiador.
- (x) Recomendar ao Mutuário sobre a necessidade do aumento da geração de renda das famílias afetadas, com cursos profissionalizantes ministrados na própria comunidade, de forma a minimizar os riscos da venda dos novos imóveis ocasionados pela situação econômica das mesmas.
- (xi) Recomendar ao Mutuário a oportunidade de promover os reajustes periódicos no valor do Bônus Moradia.
- (xii) Recomendar ao Mutuário a oportunidade de que a titularidade do imóvel seja compartilhada, quando comprovada a união estável do casal.
- (xiii) Recomendar ao Mutuário que divulgue o PER no interior da Empresa.
- (xiv) Recomendar ao Mutuário que mantenha a Equipe Social em contato estreito com a Unidade de Engenharia da Empresa.
- (xv) Recomendar à Equipe Social o maior envolvimento possível da comunidade no seu trabalho.



**PROGRAMA DE SANEAMIENTO DO CEARÁ  
(BR0324)  
INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO  
Revisión de Calidad y Riesgo (QRR) – Informe de Resultados y Procedimientos**

<b>A. PROCESO QRR</b>	El Informe de Terminación de Proyecto fue distribuido al QRR solicitando comentarios el día 10 de julio de 2013 a: Carrera Marquis, Daniela; McTigue, Kevin; Seligmann-Silva, Jose; Falkner-Olmedo, Katharina B.; VPC-FMP; OVE-EVAL; Goncalves, Antonio; SPD-SMO; SPD-SDV; PDP-FM. Se envió copia a: Executive VicePresident; Office of the Vice President, Sectors & Knowledge; Office of the Vice President for Countries; Office of the Manager - INE; Office of the Manager CSC; Office of the Manager - CID; Office of the General Manager CAN; Office of the Manager - CCB; Sector Managers; Moreno, Henry Alberto; Nery, Claudia R. Borges; Buchsbaum, Ma. Bernadete; Perazza, Maria Claudia; Zappani, German; Nuques, Cynthia M.; Cartin, Irene; Hernandez, Mariana; Galaz, Yolanda, e ESRNET. Los comentarios recibidos, así como acciones posteriores han sido documentados en este Informe de Resultados y Procedimientos.
<b>B. ASUNTOS NO RESUELTOS</b>	No hay asuntos no resueltos
<b>C. COMENTARIOS</b>	

Nombre/Dept.	Tema	Comentarios	Respuestas
Felipe Lisboa Capella, LEG/SGO		LEG has no comments.	
Gerencia CSC/CSC		<p>De parte de CSC, en primer lugar felicito al equipo por la claridad y objetividad en el desarrollo de este PCR y también por la finalización con éxito del proyecto.</p> <p>De este proyecto se extraen lecciones muy importantes como:</p> <p>i .Cabe resaltar el compromiso y esfuerzo del ejecutor en cumplir las metas físicas del programa acordadas con el Banco, en este caso por medio del incremento del aporte local;</p> <p>ii. Verificar con el prestatario desde el inicio de la preparación del proyecto, el nivel de conocimiento del equipo UGP en cuanto a las normativas y políticas del Banco de modo de mejor enfocar los entrenamientos necesarios;</p>	<p>(i) Nada a acrescentar. O Executor apresentou um compromisso formal de incrementar o aporte local e cumprir com as metas físicas acordadas com o Banco (ver Anexo VI do PCR).</p> <p>(ii) Nas lições aprendidas indicadas no item VII do PCR, Aspectos de Planejamento e Gestão, revisou-se o subitem (ii), para dar a ênfase ao indicado no comentário: “<u>avaliar o nível de conhecimento</u>, capacitar e treinar o pessoal da equipe da UGP, o mais cedo possível (<u>de preferência, durante a fase de preparação da operação</u>), quanto às normas e políticas do Banco”.</p>

Nombre/Dept.	Tema	Comentarios	Respuestas
		<p>iii. Utilizar incentivos para mitigar una alta rotación del personal del UGP y el uso excesivo de personal tercerizado y así evitar una fuga de la experiencia adquirida para el proyecto y para futuras operaciones;</p> <p>En este sentido, sería interesante que el equipo extendiera más a fondo la sección de lecciones aprendidas sobre todo lo relacionado a la superación de los principales obstáculos por aumentos de costos, alta rotación de personal de la UGP, creo que este aprendizaje sería interesante para poder comprender y servir como referencia para el diseño de futuras operaciones de este tipo.</p>	<p>(iii) Nas lições aprendidas indicadas no item VII do PCR, Aspectos de Planejamento e Gestão, revisou-se o subitem (iv), para dar ênfase ao indicado no comentário: <u>“utilizar incentivos para mitigar a alta rotação do pessoal da UGP e o uso excessivo de pessoal terceirizado e com isso evitar a fuga da experiência adquirida no Programa e futuras operações”</u>.</p> <p>Como se observa no quadro de fatores de sobrecusto do Programa, indicado em III (c), os mesmos foram devidos principalmente a ampliação dos serviços de esgoto de Fortaleza (90,0%), exigência ambientais da Prefeitura de Fortaleza (9,0%) e reajustes por atrasos (6,0%). Nesse sentido, o sobrecusto do Programa foi devido a ampliação de metas físicas (ganho) e de atrasos (perda). Por outro lado, os fatores analisados que influíram no atraso da execução foram devidos as necessidades de: (i) qualificação de pessoal; (ii) revisões de projeto; (iii) novas licitações e interposições de recursos; (iv) interferências com outros programas; (v) captação de recurso adicional; e (vi) diferenças de procedimentos entre agentes financeiros. Assim, em atendimento ao comentário, adicionou-se e ampliou-se as lições aprendidas nos Aspectos de Planejamento de Gestão, indicado em III (c) para incluir um item específico: <u>“(x) levar em conta nos prazos de implementação de programas similares, tanto na fase de preparação como na de execução, a necessidade de se prever, ou mitigar com cuidados especiais, prazos para revisões de projeto, interposição de recursos, interferências com outros programas, demoras na captação de recursos e diferenças de procedimentos entre agentes financeiros.”</u></p>