**ANEXO I**

**ACTA DE TALLER DE CIERRE**

|  |  |
| --- | --- |
| Préstamo: | **1753/OC-EC** |
| Nombre del Proyecto: | **PROGRAMA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO PARA LA CUIDAD DE CUENCA** |
| Organismo Ejecutor: | ETAPA EP |
| Lugar: | Cuenca, Sala de reuniones Ucubamba |
| Fecha: | 11 de Junio de 2015 |

**Participantes**

El Taller fue liderado por la Empresa Pública de Teléfonos, Agua Potable y Alcantarilladlo (ETAPA EP) de la ciudad de Cuenca, con la presencia del Gerente General Ing. Iván Palacios, el gerente de Agua Potable y los subgerentes de Ingeniería de Proyectos, Operaciones, Financiero y los profesionales vinculados con el desarrollo del programa. Del BID el equipo asistente estuvo conformado por el Especialista Sectorial en Agua y Saneamiento del BID en el Ecuador, Dr. Marcello Basani y el especialista financiero del BID Javier García Larumbe; y, la consultora a cargo de la evaluación del proyecto Cecilia Gárate Correa.

La agenda del taller y el listado de participantes constan al final de este documento.

**1. Bienvenida**

El Ing. Iván Palacios da la bienvenida a los funcionarios del BID y al equipo de la ETAPA que participa en el Taller, y agradece al Banco por el apoyo brindado para la ejecución del proyecto, augurando éxito en el trabajo previsto en el Taller.

El Dr. Marcello Basani, en representación del BID, agradece la gentileza y el esfuerzo que el equipo de ETAPA EP ha realizado durante el desarrollo del programa, el que está llegando a su fin luego de 8,5 años de trabajo continuo. Resalta que en este taller se van a evidenciar los resultados obtenidos, se va a reflexionar sobre los factores críticos que incidieron en la implementación del programa, así como los principales elementos que permitirán dar sostenibilidad al programa y las lecciones aprendidas que ayudarán a mejorar la formulación de nuevos programas y considerarlo por parte de ETAPA en nuevas operaciones de préstamo.

**2. Presentación del Programa de Agua Potable y Saneamiento de la ciudad de Cuenca: Ing. Manuel Cordero, Subgerente de Ingeniería y Proyectos**

Una vez inaugurada la sesión por parte del Gerente General de la ETTAPA EP se procede a presentar las principales características del Programa, esto lo hace el subgerente de Ingeniería y Proyectos Ing. Manuel Cordero, exponiendo los datos generales del Préstamo: Monto total US $61,25 millones de dólares aporte BID y 32,15 millones de dólares aporte Local, plazo inicial 6 años, plazo final 8,5 años

Presenta el propósito y los objetivos de desarrollo de la operación, así como el resumen de los principales resultados e indicadores del proyecto resumidos para cada uno de los componentes del programa: Agua potable, Alcantarillado, Fortalecimiento Institucional.

Concluye con la presentación de la síntesis del estado de las inversiones

**3. Presentación PCR - BID**

La consultora externa Ing. Cecilia Gárate presenta la síntesis del informe en los siguientes términos:

**3.1 Exposición inicial del PCR, cumplimiento de objetivos del programa y externalidades**

* En primer lugar presenta el ciclo de proyectos del BID, indicando el proceso que ha seguido el Préstamo 1753/OC-EC, objeto de este taller, y el momento en que se encuentra que corresponde a la “Evaluación Final y PCR”.
* Luego expone el objetivo del PCR, resaltando que no es una auditoría sino una herramienta para mejorar gestión por resultados, cuyo Objetivo es evaluar resultados obtenidos, propiciar su sostenibilidad, extraer lecciones aprendidas para mejorar el diseño y ejecución de nuevas operaciones.
* A continuación se procede a exponer la estructura del informe preliminar del PCR, los resultados de la evaluación de los Efectos Directos a nivel de Objetivos de Desarrollo del Programa y Objetivos de cada uno de los componentes, para lo cual se presenta la comparación entre loe Efectos directos planeados y los Efectos directos logrados, con el detalle de los sustentos que respaldan los valores obtenidos.
* Se presentan también las principales externalidades identificadas por la consultora y por el equipo de proyecto en los meses anteriores, para que sean analizadas y trabajadas en los trabajos de grupo.
* Se expone a continuación la evaluación de los productos por componentes del programa, comparando entre los productos Planeados y los Productos ejecutados al término del proyecto, resaltando los principales puntos que se deben analizar en los trabajos en grupo para completarlos y/o ajustarlos, por la diferencia identificada entre valores reportados en PMR y evaluados en PCR.
* Se expone también el detalle de las inversiones programadas y ejecutadas en el programa con datos reportados a Abril 2015.

**3.2 Taller No. 1: Análisis de indicadores presentados, complemento de Externalidades generadas por el proyecto y Factores Críticos que incidieron en la implementación del proyecto.**

* Concluida la exposición de los resultados, se pasa al trabajo del primer taller. Se organizaron 3 grupos, de los que un grupo toma para su análisis los aspectos de orden financiero y el Modelo TAPA EP y los otros dos grupos analizan los indicadores, externalidades presentados por la consultora y los factores críticos que incidieron en la implementación del proyecto.
* En cada grupo se trabaja los temas anotados con base en el documento presentado por la consultora, se define un relator y se exponen los puntos que constan al final de este documento (Taller 1).

**3.3. Principales elementos identificados para la Sostenibilidad del proyecto y Lecciones aprendidas**

* La consultora pasa a presentar los factores críticos identificados durante la implementación del programa, así como los factores críticos que pueden afectar o fortalecer la sostenibilidad de las inversiones realizadas durante la fase de operación, así como los riesgos potenciales y las posibles medidas de mitigación que deban implementarse para la sostenibilidad de las inversiones.
* A continuación, se exponen los procesos seguidos para la evaluación y seguimiento del programa; y
* Finalmente las lecciones aprendidas que se han identificado hasta el momento.

**3.4 Taller No. 2: Análisis y complemento de elementos que dan sostenibilidad al proyecto, Factores críticos, Riesgos y formas de mitigación. Lecciones Aprendidas**

* Concluida la exposición, se pasa a trabajar en el segundo taller, en el que se analizan los Factores críticos, Riesgos y formas de mitigar los aspectos que puedan influir en la sostenibilidad de los resultados obtenidos con el programa y se consolidan las lecciones aprendidas con la operación del programa 1753/OC-EC.
* El relator de cada grupo expone los resultados del análisis realizado.
* Los puntos expuestos se reportan al final de este documento (Taller 2).

**4. Cierre del Taller**

Como resultado de los trabajos en los talleres, a más del aporte para completar y precisar el informe del PCR, se establece el compromiso de ETAPA para que entregue la información que permitirá completar en el PCR (ver párrafo siguiente).

El Especialista Sectorial del BID, Marcello Basani, agradece por el trabajo realizado durante la jornada, resaltando el gran valor que tienen las reflexiones realizadas, mismas que permitirán cerrar con éxito el trabajo realizado durante 8,5, años.

Los funcionarios de ETAPA EP se comprometen en trabajar en el complemento de datos de cantidades que sustentan los indicadores de: número de centros de reserva, Km de red de agua potable y Km de red de alcantarillado construidos, y enviar hasta el lunes 15 de Junio. Los funcionarios del área financiera se comprometen en revisar los parámetros del Margen Operativo que consta en el Modelo Financiero analizado en el taller y enviar hasta el viernes 19 de junio.

Con esto declara cerrado el Taller del PCR del Préstamo 1753/OC-EC.

Siendo las 16:00 se levanta la sesión de trabajo y se procede a levantar el acta correspondiente.

Se adjunta la Agenda del taller, el listado de asistentes y los resultados de las reflexiones del taller.

Preparado por:

Cecilia Gárate Correa

Consultora Externa BID

Revisado por:

Marcello Basani

Especialista Sectorial del BID

**LISTADO DE PARTICIPANTES Y AGENDA DEL TALLER**

**PROGRAMA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO PARA LA CUIDAD DE CUENCA**

**PRESTAMO 1753/OC-EC**

**TALLER DE PRESENTACIÓN DEL INFORME PRELIMINAR DEL PCR**

**LUGAR:** Sala de reuniones Ucubamba

**FECHA:** Jueves 11 de Junio de 2015

**AGENDA**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **HORA** | **ACTIVIDAD** | **RESPONSABLE** |
| 08:30 | Registro del Taller |  |
| 8:45 | Bienvenida a cargo del Gerente General de ETAPA EP | Ing. Iván Palacios |
| 09:00 | Palabras de introducción a cargo del Representante del BID | Marcello Basani |
| 09:15 | Presentación del Programa de Agua Potable y Saneamiento de la ciudad de Cuenca | Ing. Manuel Cordero |
| 09:45 | Presentación de los resultados del PCR | Ing. Cecilia Gárate |
| 10:30 | Receso |  |
| 10:45 | Taller: Análisis de indicadores presentados y complemento de Externalidades generadas por el proyecto; y, Factores Críticos que incidieron en la implementación del proyecto. | Grupos de trabajo participantes |
| 12:45 | Presentación de principales elementos identificados para la Sostenibilidad del proyecto; y, Lecciones aprendidas | Ing. Cecilia Gárate |
| 13:15 | Almuerzo |  |
| 14:30 | Taller: Análisis y complemento de elementos que dan sostenibilidad al proyecto, Factores críticos , Riesgos y formas de mitigación.  Lecciones Aprendidas | Grupos de trabajo participantes |
| 15:30 | Presentación de trabajos de grupos: Externalidades, Factores críticos, Sostenibilidad: Riesgos y medidas de mitigación.  Lecciones aprendidas. | Grupos de trabajo participantes |
| 17:00 | Cierre del Taller | Marcello Basani |



**TALLER No. 1:**

**Análisis de indicadores presentados y complemento de Externalidades generadas por el proyecto; y, Factores Críticos que incidieron en la implementación del proyecto**

Cada grupo trabajó sobre el documento borrador de PCR presentado por la consultora.

A continuación constan los puntos ampliados y/o ajustados por los grupos de trabajo.

**Grupo 1**

**Revisión del Modelo Financiero**

* Con el ajuste tarifario aprobado el 30 de abril del 2015, los indicadores financieros estarían cumpliendo en los términos estipulados en las cláusulas del contrato a partir del año 2016, de acuerdo a las proyecciones del modelo financiero.
* La demora en el ajuste tarifario, incide en los resultados de los indicadores financiero de PCR (margen operativo).
* Sin perjuicio de lo indicado en el punto anterior, al no haberse implementado la contabilidad de costos deja dudas sobre el resultado del indicador de margen operativo, que podría verse distorsionado por una asignación inadecuada de los costos fijos de estructura de la empresa a los servicios de agua y saneamiento. En sentido la asignación inicial del 50% para el servicio de agua podría hoy resultar elevada considerando la evolución que han tenido los servicios de telecomunicaciones e internet desde que se fijara la misma, castigando por tanto el indicador de margen operativo de manera negativa. De confirmarse esta hipótesis los resultados del proyecto en lo que respecta al indicador de margen operativo podrían ser mejores.

**Temas Pendientes**

* + Para el 15 de junio se espera recibir la propuesta de la firma consultora Deloitte & Touche, sobre la Auditoria Financiera del Proyecto por el periodo enero a junio de 2015, en función de lo cual se procederá con la negociación. La presentación de resultados de esta última auditoría sería hasta el 15 de agosto de 2015.

**Grupo 2**

**LOGROS DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO**

**comentarios**

* Porcentaje de cobertura en agua potable en el área del proyecto: Lo ejecutado está acorde a lo planificado.
* Porcentaje de cobertura en Alcantarillado en la zona de intervención del Programa: Lo ejecutado está acorde a lo planificado.
* Descargas directas eliminadas en los ríos Yanuncay, Machángara, Tarqui, Tomebamba y Milchichig: El incremento en la cobertura del indicador obedecería a que el número de descargas identificadas y previstas aumentó entre la etapa de diseño y de construcción.
* Interceptores construidas y en operación: Con la optimización de los recursos asignados se construyó más obra de la prevista, por el incremento de las zonas de cobertura desde la fecha de su diseño hasta la de construcción.

**Programa de reducción de agua no contabilizada y Operación y Mantenimiento fortalecidos e implementado:** A pesar de que el indicador de Agua no Contabilizada fue reportado oportunamente, existieron observaciones de inconformidad con la validación del indicador por parte de la Auditoría Técnica y de Gestión, en los años 2011 y 2012, por inconsistencias en la información base de macro-medición por no provenir de fuente única. Se trabajará para certificar la información con la finalidad de validar el indicador para esos períodos.

**EXTERNALIDADES**

Hogares cuyas aguas son tratadas y calidad de los ríos:

* Este indicador aporta a que Cuenca sea reconocida como Ciudad Sostenible y saludable por la Organización Panamericana de la Salud (OPS).

Planta de Tratamiento mejorada (Ucubamba) y operando:

* La planta de tratamiento se ha convertido en un centro de inducción y sensibilización ambiental para instituciones locales. Y como referencia a municipios de todo el país.
* También ha contribuido para que Cuenca sea considerada como referencia Nacional en la Gestión y Manejo Integral del Agua.

**Grupo 3:**

****

**TALLER No. 2:**

**ANÁLISIS DE ASPECTOS CRÍTICOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA Y SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS**

Cada grupo trabajó sobre el documento borrador de PCR presentado por la consultora.

A continuación constan los puntos ampliados y/o ajustados por los grupos de trabajo.

**Grupo 1**

# **Implementación del Proyecto**

## Análisis de los factores críticos

En el documento se indica:

viii) Algunos indicadores reportados por ETAPA no coinciden con los determinados por las auditorías técnicas (ejemplo Margen operativo, ANC que se ajustaron en este informe con informes actualizados presentados por las áreas responsables del indicador).

El grupo precisa:

Estas diferencias se sustentan en que a la fecha de las Auditorias se contaba con Estados Financieros Provisionales, en tanto, que a la fecha de actualización del Modelo de Planeación Financiera se contaba con Estados Financieros Definitivos. Se va a revisar posiblemente la auditoria haya analizado los resultados globales de la Empresa.

# **Sostenibilidad**

En los temas Financieros: al texto en el documento analizado se completa y ajusta la redacción siguiente:

## Análisis de Factores Críticos

La falta de aprobación y aplicación de los estudios tarifarios de agua potable afectaron los ingresos de la empresa. La aprobación del nuevo pliego tarifario realizada por el Directorio el 30 de abril del 2015, más las resoluciones dadas el 19 de mayo y 01 de junio de 2015, permitirán en parte recuperar el equilibrio financiero de la empresa respecto a los costos de operación y mantenimiento de los sistemas

## Riesgos Potenciales.

- El pliego tarifario aprobado cuenta con un sistema de reajuste periódico , para que la población no sienta el fuerte impacto en un solo momento, y la empresa pueda mantener el equilibrio financiero de la operación y prestación de los servicios.

**Grupo 2**

Al texto en el documento analizado se completa y ajusta la redacción siguiente:

# **Implementación del Proyecto**

## Análisis de los factores críticos

- Por aspectos de orden político no previsibles al momento de preparar el préstamo, no se pudieron cumplir varios indicadores

- Los cambios de normativa y de la Autoridad Ambiental competente durante el período de ejecución del Programa, generan retrasos en el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

# **Sostenibilidad**

## Análisis de Factores Críticos

**En los temas Técnicos:**

* Continuar la evaluación en forma integral el indicador de Agua no contabilizada, para que se tomen decisiones en forma oportuna.

**En los temas Financieros:**

* ETAPA deberá considerar la renovación de su parque de micro-medidores que han cumplido su vida útil. en la actualidad se estima que se deberán cambiar alrededor de 45.000 unidades acumuladas que han cumplido su vida útil al año 2014 y alrededor de 7.500 por año de las que irían cumpliendo su vida útil hasta el año 2020, es decir se deberán cambiar alrededor de 16.500 medidores por año hasta el 2020, se estima un presupuesto de alrededor de US$ 660.000 anuales hasta el 2020 (solo para cambio de medidores q cumplen su vida útil).

**En el componente Impacto Ambiental y Social del Proyecto:**

* El Programa de protección de fuentes y cursos naturales debe ser difundido, y continuar su implementación a lo largo del tiempo y en futuros proyectos. La empresa deberá asegurar la fuente de financiamiento para la continuidad de su ejecución.

## Riesgos Potenciales.

**Técnicos**

* Los registros de macro-medición no están confiables por la vida útil y mal funcionamiento de algunos equipos, lo cual pone en riesgo la precisión de los registros de agua producida, pudiendo incidir en el indicador del de Agua no contabilizada. Este riesgo se está mitigando con implementación de un proyecto de reemplazo de macro-medidores con deficiencias
* Estructuración de una nueva programación del Programa de Control de Agua No Contabilizada: es necesario la reprogramación del proyecto de agua no contabilizada toda vez que la reducción del IANC va llegando a un límite. Se definirán nuevos objetivos y proyectos a mediano y largo plazo. (reunión multi-disciplinaria).

**Social Ambiental**

* En el futuro no exista la disponibilidad de agua potable para la población por la falta de fuentes de abastecimiento, para mitigarlo ETAPA contratará estudios de regulación de las fuentes de abastecimiento existentes.

**Grupo 3**

Al texto en el documento analizado se completa y ajusta la redacción siguiente:

# **Implementación del Proyecto**

## Análisis de los factores críticos

No se ha podido cumplir con varios indicadores, principalmente por aspectos de orden legal y político que no eran previsibles al momento de preparar el préstamo. Esta situación dificultó la ejecución oportuna de los proyectos. Varios de estos indicadores tienen dispensa como se indica en Enlace 1. La falta de actualización de tarifas es uno de los factores que afecta al indicador del Margen Operativo. Otro aspecto que impacta en el resultado del indicador de Margen Operativo es la falta de una política de gestión claramente definida para los sistemas comunitarios y el sector rural que no está integrado al sistema tarifario de la Empresa, que involucre aspectos tanto de recuperación de inversiones, condiciones tarifarias, de intervención y de administración, por mencionar los más relevantes.

* La Etapa III se retrasó por la necesidad de actualización de diseños, que por el cambio de la Estructura Orgánico Funcional de la Empresa, fueron asumidos por el Departamento de Diseño e Ingeniería, que vio incrementada su carga habitual de trabajo, lo que determinó que el personal disponible resulte insuficiente. La demora en actualizar estudios retrasó un año el inicio de procesos de contratación de obras.
* Con la reestructura Institucional de ETAPA, la Unidad Ejecutora pasó de Nivel Directivo (Subgerencia) a Departamento (2011) y luego a ser una área del Departamento de Construcción y Fiscalización (2013), generándose además una alta rotación de personal que ha afectado la atención oportuna de las actividades programadas y la actualización de los reportes de información del programa. Con esto el equipo dedicado al proyecto, que vio restringido su nivel jerárquico, lo que incidió negativamente al desempeño de sus funciones.
* La forma de pago con cartas de crédito emitidas por ETAPA EP para la importación de suministros, ha generado procesos burocráticos y administrativos que no se consideraron en los contratos, por tratarse de una práctica nueva al interior de la Empresa.
* Si bien algunos indicadores reportados por ETAPA no coinciden con los determinados por las auditorías técnicas (ejemplo: Margen Operativo, Agua No Contabilizada que se ajustaron en este informe con reportes actualizados presentados por las áreas responsables del indicador), las diferencias en los reportes no son representativas.
* El retraso en contratar las Auditorías Técnicas, dificulta preparar el PCR con datos verificados de los años 2013 y 2014.

# **Sostenibilidad**

## Análisis de Factores Críticos

**En los temas Técnicos**

* La coordinación con la Subgerencia de Operación y Mantenimiento debe ser optimizada, a fin de que se conozca con la suficiente antelación el cronograma de las obras, para la respectiva programación de las labores de operación y mantenimiento preventivo como correctivo.
* Prever la capacitación del personal operativo para la operación y el mantenimiento de equipamiento especializado de los sistemas.
* Continuar con el Programa de Control de Agua No Contabilizada, para entre otras cosas, garantizar su análisis integral, así como la toma de decisiones oportunas.

**Social Ambiental**

* Los riesgos relacionados con la posible explotación minera futura que tengan incidencia en las fuentes de abastecimiento de la ciudad, se mitigarán con la coordinación con las instancias que tienen competencia sobre este ámbito de acción como el Ministerio del Ambiente y la Comisión de Gestión Ambiental, para el desarrollo e implementación de un Plan de Manejo Ambiental para controlar los posibles impactos que pueda generarse en las fuentes de agua.
* La implementación del nuevo pliego tarifario podría generar protestas por parte de la comunidad. Para mitigar ETAPA EP ha realizado una campaña de comunicación orientada a todos los sectores de la población, creando conciencia en la necesidad del uso eficiente del agua, el costo real que tiene el agua potable disponible en sus viviendas, la gestión integral que ejecuta la Empresa y los beneficios que recibe con el servicio. Una vez emitida la facturación con el alza del 50% del incremento aprobado (6 meses), se determinará la necesidad de mantener y/o reorientar la campaña.

**Financieros**

* El riesgo de no recuperar la cartera vencida por concepto de Contribución Especial de Mejoras (CEM), mantendría el deterioro del indicador de Eficiencia en la Cobranza, que afecta el flujo financiero de la empresa. Este riesgo se está mitigando con la implementación de un Plan de acción que considera: ajustes al reglamento para CEM, optimización e integralidad de los procesos que conforman la cartera, con la integración de un equipo dependiente de la Subgerencia Financiera y un Comité Supervisor con poder de toma de decisiones.
* El pliego tarifario aprobado en abril del 2015 permitirá recuperar el equilibrio financiero de la empresa en los próximos 5 años. Este pliego considera una actualización anual por inflación.
* ETAPA EP impulsará la revisión del pliego tarifario actualmente vigente en los sistemas comunitarios y zonas que no están integradas a la política tarifaria de la Empresa, considerando que las condiciones de la prestación del servicio son las mismas.

**Institucionales**

* La empresa ha detectado oportunidades de mejoras en la administración y gestión delos recursos técnicos, administrativos y de operación que inciden en el uso eficiente de los mismos, por lo que se requiere un Plan, para lo cual ETAPA EP está solicitando al BID el apoyo con una cooperación técnica de asesoría empresarial.
* De seguir elevado el indicador de empleados por mil conexiones (mayor a 7) se corre el riesgo de continuar con la inadecuada ubicación del personal vinculado con los servicios de agua, alcantarillado y saneamiento. Para mitigar este riesgo, ETAPA está trabajando en la revisión y optimización de procesos.
* El riesgo de mantener los softwares técnicos y de gestión desactualizados, no permite manejar la información de manera integral que garanticen confiabilidad en los datos. Para lo cual ETAPA está solicitando al BID el apoyo con una cooperación de asesoría técnica, administrativa y comercial.

# **Lecciones aprendidas**

**Marco Lógico y matriz de resultados.**

* Los indicadores determinados en la línea base y las metas no estuvieron acordes a la realidad operacional de la empresa. Para nuevas operaciones se debe verificar la coherencia entre las obras a ejecutar y los indicadores definidos.

**Técnico**

* Al momento, la Gerencia de Operaciones toma a cargo la operación y mantenimiento de las obras luego que son debidamente recibidas y levantados los catastros correspondientes. Es fundamental la coordinación intra-institucional entre los departamentos de ejecución de obras y, operación y mantenimiento de los sistemas, para que la puesta en marcha sea inmediata y se cuente con personal capacitado para la operación y mantenimiento del equipamiento. Además, en la entrega recepción de obras siempre deben estar delegados de Subgerencia de O y M.

**Financiero**

* Como se ha planteado en el pliego tarifario vigente, éste debe contar con un sistema de reajuste periódico, para que la población no sienta el fuerte impacto en un solo momento, y la empresa pueda mantener el equilibrio financiero de la operación y prestación de los servicios.

**Social- Ambiental**

* Se debe optimizar y ampliar la difusión del Programa de protección de fuentes y cursos naturales, como lección aprendida y una muy buena práctica generada en el proyecto.

**Institucional**

* La Unidad Ejecutora del Programa debe estar integrada y operativa hasta el cierre del programa, y debe procurar mantener la estabilidad del personal vinculado al mismo, para garantizar la conservación de la memoria institucional.
* ETAPA desarrolló un sistema de gestión documental de los proyectos denominado SICLAR, que permitió atender mejor sus necesidades de gestión a lo largo de las tres etapas del programa, por lo cual debe ser difundido al interior de la Empresa.