

**ACTA DEL COMITE DE REVISION GERENCIAL**  
**20 de febrero de 2006**

**ARGENTINA. Informe de Terminación de Proyecto (PCR)**  
**Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Agua Potable y Saneamiento (AR0175,**  
**1134/OC-AR-1)**

**I. PARTICIPANTES**

- 1.1 La Reunión del Comité de Revisión Gerencial (CRG) que consideró el Informe de Terminación de Proyecto (PCR, por sus siglas en inglés) correspondiente a la operación de la referencia fue realizada el día 04 de noviembre de 2005 y fue presidido por José Luis Vazquez (COF/CAR/SUBREP) en representación de Daniel Oliveira (COF/CAR/REP) y asistieron: Asunción Aguilá (RE1/EN1/JEFE DIVISION); Natalie Pazmiño (DEV/PMP); Raul Tuazón (RE1); Maximiliano Marques (Consultor COF/CAR); y Natalia Ahualli (COF/CAR) que actuó como Secretaria.

**II. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- 2.1 Durante la reunión los participantes formularon observaciones que recomendaron incorporar a la nueva versión del documento. Estas recomendaciones se incluyen como Anexo 1 a la presente Acta.
- 2.2 La Representación elaboró la nueva versión del documento y respondió los comentarios formulados. Esta documentación se incluye como Anexo 2 y 3 respectivamente.
- 2.3 La Representación remitió a los participantes la documentación mencionada en el párrafo anterior vía Mail el día 10 de enero de 2006.
- 2.4 Teniendo en cuenta que a la fecha no se han recibido comentarios se procede a dar por aprobado el correspondiente PCR.



Daniel Oliveira  
Presidente del CRG



Natalia Ahualli  
Secretaria del CRG



# Anexo I





**CONCLUSIONES REUNION DE REVISIÓN DEL PCR REALIZADA EL: 04 de noviembre de 2005**

**PCR DEL PROYECTO:** Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Agua Potable y Saneamiento (AR0175, 1134/OC-AR-1)

**COMENTARIOS AL INFORME:**

En el CRG se formularon los comentarios siguientes que deberán ser incorporados, cuando corresponda, en la nueva versión a presentar para una nueva revisión del Comité:

1. Se deberá incluir un resumen sobre el desarrollo de la ejecución que amplíe la justificación de la no ejecución de los componentes previstos originalmente.
2. Se deberá ampliar lo relacionado con el redireccionamiento de los fondos: motivos, proyectos receptores de los fondos, y si resulta posible en esta etapa impacto que tuvieron estos fondos en los nuevos proyectos.
3. Se acordó ampliar los fundamentos por los cuales se entiende que este proyecto no funcionó y profundizar el análisis de las lecciones aprendidas en el diseño y la ejecución del Programa.
4. En el punto 2.1.2.4 se procederá a realizar un análisis de los supuestos incluidos en el ISDP y su relación con la no ejecución del Programa.
5. Se acordó incluir una la sección referida al Análisis Económico las evaluaciones realizadas durante la conceptualización del Programa y una explicación de los motivos por los cuales no se realiza una nueva evaluación al elaborar el PCR.
6. Se acordó convocar al Jefe de Equipo de Proyecto (Sr. Camilo Garzon) para realizar un análisis de los motivos que llevaron a que el Programa no se ejecutara. Se propuso interesar al ENOHSA para que participe de este análisis. La Representación se comprometió a contactar a la contraparte en el ENOHSA que estuvo en las etapas de diseño y ejecución (Sr. Asioli). La financiación de un posible viaje del Sr. Garzón a Argentina sería afrontada por la División Funcional.

**PARTICIPANTES EN LA REUNIÓN:**

Asunción Aguilá, Nathalie Pazmiño y Raúl Tuazon en la Sede; José Luis Vazquez, Subrepresentante, quien la presidió, Maximiliano Marques, consultor y Normando Birolo en la Representación



# Anexo II





**CONCLUSIONES REUNION DE REVISIÓN DEL PCR REALIZADA EL: 04 de noviembre de 2005**

**PCR DEL PROYECTO: Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Agua Potable y Saneamiento (AR0175, 1134/OC-AR-1)**

**COMENTARIOS AL INFORME:**

1. Se deberá incluir un resumen sobre el desarrollo de la ejecución que amplíe la justificación de la no ejecución de los componentes previstos originalmente.

**En el Punto 2.0.1 del documento se incluye lo solicitado.**

2. Se deberá ampliar lo relacionado con el redireccionamiento de los fondos: motivos, proyectos receptores de los fondos, y si resulta posible en esta etapa impacto que tuvieron estos fondos en los nuevos proyectos.

**En el apartado 3 del Punto 2.0.1 se menciona los motivos que dieron lugar al redireccionamiento. En el Punto 2.1.1.1 se mencionan los Programas receptores de los fondos de este financiamiento y los montos. El estado de avance de la ejecución en que se encuentran los Programas receptores de los fondos impide dimensionar el impacto de los mismos.**

3. Se acordó ampliar los fundamentos por los cuales se entiende que este proyecto no funcionó y profundizar el análisis de las lecciones aprendidas en el diseño y la ejecución del Programa.

**En los Puntos 2.0.1, 2.1.1.1 se ampliaron los fundamentos solicitados. Adicionalmente se profundizó el análisis de las lecciones aprendidas en el diseño (2.2.1.3) y en la ejecución del Programa (2.2.4.1).**

4. En el punto 2.1.2.4 se procederá a realizar un análisis de los supuestos incluidos en el ISDP y su relación con la no ejecución del Programa.

**Se incluyó el análisis solicitado en la nueva versión del documento.**

5. Se acordó incluir una la sección referida al Análisis Económico las evaluaciones realizadas durante la conceptualización del Programa y una explicación de los motivos por los cuales no se realiza una nueva evaluación al elaborar el PCR.

**Se incluyó lo solicitado en el punto 2.1.2.9 de la nueva versión del documento.**

6. Se acordó convocar al Jefe de Equipo de Proyecto (Sr. Camilo Garzon) para realizar un análisis de los motivos que llevaron a que el Programa no se ejecutara. Se propuso interesar al ENOHSA para que participe de este análisis. La Representación se comprometió a contactar a la contraparte en el ENOHSA que estuvo en las etapas de diseño y ejecución (Sr. Asioli). La financiación de un posible viaje del Sr. Garzón a Argentina sería afrontada por la División Funcional.

**Teniendo en cuenta que la Representación debe aprobar este documento en el menor plazo posible y habida cuenta que el Ejecutor solicitó una Misión de Identificación para una nueva etapa de financiamiento, se recomienda que el Jefe de Equipo del Programa acompañe a dicha Misión y se realice el análisis solicitados con los equipos de la contraparte del Ejecutor.**



# Anexo III





## Project Completion Report



Programa Apoyo Reforma Sector Agua Potable  
ARGENTINA  
Project Number: AR0175  
Loan: 1134/OC-AR

Impreso en : 2005-12-27 09:12:56



# Table of Contents

<b>Información General</b>	1
1.1. Objetivo de Desarrollo	1
1.2. Datos Básicos	1
1.3. Resumen de Calificaciones	2
1.4. Cronología del Proyecto	3
1.5. Documentos de Referencia	4
<b>Memorando del Banco</b>	5
2.0 Presentación del Proyecto	5
2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos)	6
2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto	9
2.2. Análisis de la implementación	12
2.2.1. Medición del desempeño del proyecto	12
2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP)	14
2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto	15
2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas	16
2.3. Análisis de Sostenibilidad	17
2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)	17
2.3.2. Sostenibilidad del proyecto	18
2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor	19
2.5. Bases para la Evaluación Ex-post	20
2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones	21
<b>Memorando del Ejecutor</b>	22
3.1. Memorando del Ejecutor	22
<b>Minutas del CRG</b>	23
4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)	23
<b>Anexos</b>	24
Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)	24



## Table of Contents

Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)	24
Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados	24
Anexo 2 - Ultimo ISDP	25
Anexo 3 - Información del LMS	25
Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto	25
Anexo 5 - Anexo Documental	25



# Información General

## ■ 1.1. Objetivo de Desarrollo

- Apoyar el proceso de reforma del sector y la creciente participación de la iniciativa privada tanto en la prestación del servicio, como en el financiamiento de sus inversiones.

## ■ 1.2. Datos Básicos

Nombre del Proyecto	Programa Apoyo Reforma Sector Agua Potable		
Número de Proyecto	AR0175	Modalidad	PESP
País	AR	Sector	OS
Fecha de Aprobación	1998-10-28	Fecha de Término	
Agencia(s) Ejecutora(s)	ENTE NACIONAL DE OBRAS HIDRICAS DE SANEAMIENTO		

Monto del Préstamo/CT Original	\$250,000,000.00
Monto del Préstamo/CT Actual	\$148,933,000.00
Monto Cancelado del Préstamo/CT	\$101,067,000.00

Costo Total del Proyecto (BID) (Actual)	\$570,600,000.00
Costo Total del Proyecto (BID) (Original)	\$570,600,000.00



Número de Préstamo/CT	Monto Original	Monto Cancelado	Monto Actual
1134/OC-AR	\$250,000,000.00	\$101,067,000.00	\$148,933,000.00

## ■ Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede CAMILOG, ANTONIOA

Nombre de los Especialistas en la Representación NORMANDOB

Autor del Memorando del Banco

Autor del Memorando en el Organismo Prestatario/Ejecutor

Posición del autor del memorando del ejecutor

## ■ 1.3. Resumen de Calificaciones

### ■ 1.3.1. Calificaciones del PCR

Por el Banco	Cal.	Por el Prestatario / Organismo Ejecutor	Cal.
• Efectividad en el Desarrollo (OD)	Error	• Efectividad en el Desarrollo (OD)	
• Implementación del Proyecto (PI)	MI	• Implementación del Proyecto (PI)	
• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	I	• Fortalecimiento Institucional/Organizacional (FIO)	
• Sostenibilidad (S)	I	• Sostenibilidad (S)	
• Desempeño del Organismo Ejecutor (DE)	I	• Desempeño del Banco (DB)	

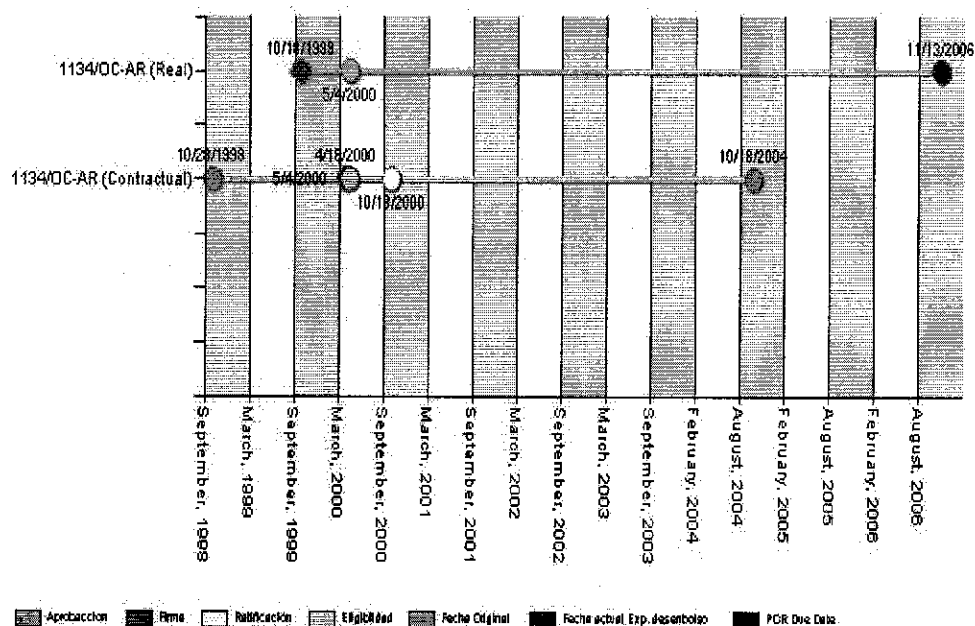


### 1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (PI , SU, OD)

2000	2001	2001	2002	2002	2003	2003	2004	2004	2005
Dec.	Jun.	Dec.	Jun.	Dec.	Jun.	Dec.	Jun.	Dec.	Jun.
U	U	U	U	U	U	U	U	S	S
H	L	L	L	L	L	L	L	L	L
LP	LP	LP	I	I	I	I	I	P	P

PI = Progreso de la Implementación , SU = Supuestos , OD = Objetivos de Desarrollo

### 1.4. Cronología del Proyecto



Fecha del Taller de Inicio (Arranque) :

Fecha de Evaluación de Medio Término :

Fecha de Taller de Terminación de Proyecto :



## ■ ■ 1.5. Documentos de Referencia

## Estrategia de País



■ ■ 8/27/2004 IDB country strategy with Argentina (2004-2008)

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

## Actualización de la Estrategia de País



## Revisión de Cartera del Sector



## Ayudas Memoria Misiones Rev. Cartera



## Ayudas Memoria Misiones Administr.



## PCR - Anexo Documental





# Memorando del Banco

## ■ ■ 2.0 Presentación del Proyecto

### ■ ■ 2.0.1 2.0.1 El problema, el proyecto y su contexto

- ■ El Proyecto fue aprobado en Octubre del año 1998. En ese momento el sector de agua potable y saneamiento en Argentina estaba atravesando una profunda transformación institucional. Existía una política de incrementar la participación de la iniciativa privada en el sector y para ese año este tipo de empresas proveían servicio al 57% de la población del país. Una de las mayores dificultades que enfrentaban las empresas privadas proveedoras de servicios era la obtención de financiamiento de largo plazo para las inversiones en infraestructura.

El Banco durante más de cuarenta años había sido la principal entidad financiera del sector y acordó con el Prestatario un nuevo Programa cuyo objetivo era apoyar el proceso de reforma del sector e incentivar la creciente participación de la iniciativa privada en la prestación de los servicios y en el financiamiento de sus inversiones, proponiéndose crear un esquema de cofinanciamiento que permita atraer y canalizar capital privado, a largo plazo, hacia el sector. Esto se realizaría a través de dos fideicomisos administrados uno por un banco privado (a seleccionar por concurso) y el otro por un banco público (el Banco de la Nación Argentina).

Las causas que determinaron que el proyecto no se ejecutara y que perdiera prioridad en un sector tan crítico como es el de agua y saneamiento fueron, entre otras:

1. La falta de interés de los actores en el nuevo esquema de financiamiento. Como se dijo el esquema propuesto constituía una forma novedosa que tenía como principal objetivo atraer financiamiento a largo plazo para el sector saneamiento. En el caso del fideicomiso que sería administrado por un banco privado no se logró que se presentaran ofertas en los dos llamados a licitación que se realizaron, a pesar que durante la conceptualización de la operación se realizaron entrevistas con los principales bancos privados comerciales y la mayoría de ellos se mostró interesado en participar en el concurso. Al momento del llamado ese interés había desaparecido por que, entre otros motivos, los bancos comerciales estaban financiando al Estado Argentino (Nación y Provincias) que ofrecía mejores condiciones financieras y menores riesgos que el Fideicomiso. En el caso del fideicomiso administrado por el Banco de la Nación Argentina se avanzó en la firma del contrato de administración, en el reglamento operativo del fideicomiso pero por problemas burocráticos de la institución no se produjeron avances sustanciales en la instrumentación y promoción del financiamiento, no lográndose aprobar ningún proyecto durante el período de ejecución del Programa.
2. Cambios de autoridades a nivel nacional. Dos meses después de la firma del Contrato de Préstamo se produjo el cambio de gobierno y consecuentemente en la gerencia del Organismo Ejecutor. Este no fue un simple cambio de autoridades ya que además se dejó de apoyar el proceso de participación privada en el sector saneamiento, por lo que el esquema de financiamiento propuesto por el Programa no fue prioritario para las nuevas autoridades. Una de las justificaciones que se esgrimía era que el Estado Argentino no debería ser el garante de las inversiones a las que se habían comprometido las empresas privadas a cargo de los servicios de saneamiento. El Banco intentó cambiar esta situación sin resultado. Durante la gestión de estas autoridades el Prestatario solicitó la cancelación de US\$100 millones del financiamiento.
3. La crisis económica. En este estado se encontraba el Programa cuando se llega a la crisis económica del año 2001 que produjo, entre otras cosas, un significativo deterioro de la situación social, que se expresó en un fuerte incremento de la pobreza, del desempleo y de la desigualdad



del ingreso. Las tasas de pobreza e indigencia llegaron a valores de 57,5% y un 27,5% de la población respectivamente en octubre de 2002. Ante este escenario el país se encontraba frente al enorme desafío de reconstruir la confianza en sus instituciones y de formular un marco macroeconómico sostenible capaz de llevar a la economía hacia un sendero de recuperación. Argentina carecía de un sistema efectivo de protección social y por este motivo, la respuesta del Gobierno fue configurar un Plan Social de Emergencia que contribuyera a la contención del conflicto social emergente y a la atención de situaciones sociales más urgentes, tales como los problemas relacionados a la falta de acceso al trabajo, alimentación y medicamentos por parte de la población más vulnerable. Con este propósito se reorientaron los fondos disponibles y que tenían un grado de ejecución insatisfactorio para concentrarlos en mega programas de emergencia que proveyeran asistencia inmediata a las familias en mayor riesgo social.

4. Apoyo del Banco. El Banco apoyó al país en su estrategia para hacer frente a la crisis a través de varias medidas. Una de ellas fue la aprobación de la reformulación y el redireccionamiento hacia cinco proyectos sociales concordantes con el Plan de Emergencia Social del país, por un monto total de US\$ 694,2 millones, los cuales incluían los US\$148 millones restantes del Programa.

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

### ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

#### ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

■ Sistemas de agua potable y/o alcantarillado sanitario, construidos o ampliados.

#### Planificado

- 1.- 80 a 100 sistemas construidos o ampliados, hasta el año 2.003
- 2.- Se instala un total aproximado de 280.000 conexiones de agua y/o alcantarillado, a un costo promedio de US\$1.300 para agua y US\$2.200 para alcantarillado al año 2.003.

#### Logrado

1. Cumplimiento: 0%
2. Cumplimiento: 0%

#### Análisis

Cumplimiento del Componente: 0%

1. La falta de interés de los actores en el nuevo esquema de financiamiento. El esquema propuesto constituía una forma novedosa que tenía como principal objetivo atraer financiamiento a largo plazo para el sector saneamiento. En el caso del fideicomiso que sería administrado por un banco privado no se logró que se presentaran ofertas en los dos llamados a licitación que se realizaron, a pesar que durante la conceptualización de la operación se realizaron entrevistas con los principales bancos privados comerciales y la mayoría de ellos se mostró interesado en participar en el concurso. Al momento del llamado ese interés había desaparecido por que, entre otros motivos, los bancos comerciales estaban financiando al Estado Argentino (Nación y Provincias) que ofrecía mejores condiciones financieras y menores riesgos que el fideicomiso. En el caso del fideicomiso administrado por el Banco de la Nación Argentina se avanzó en la firma del contrato de administración, en el reglamento operativo del fideicomiso pero por problemas burocráticos de la institución no se produjeron avances sustanciales en la instrumentación y promoción del financiamiento, no lográndose aprobar ningún proyecto durante el período de ejecución del Programa.
2. Cambios de autoridades a nivel nacional. Dos meses después de la firma del Contrato de Préstamo se produjo el cambio de gobierno y consecuentemente en la gerencia del Organismo Ejecutor. Este no fue un simple cambio de autoridades ya que además se dejó de apoyar el proceso de participación privada en el



sector saneamiento, por lo que el esquema de financiamiento propuesto por el Programa no fue prioritario para las nuevas autoridades. Una de las justificaciones que se esgrimía era que el Estado Argentino no debería ser el garante de las inversiones a las que se habían comprometido las empresas privadas a cargo de los servicios de saneamiento. El Banco intentó cambiar esta situación sin resultado. Durante la gestión de estas autoridades el Prestatario solicitó la cancelación de US\$100 millones del financiamiento.

3. La crisis económica. En este estado se encontraba el Programa cuando se llega a la crisis económica del año 2001 que produjo, entre otras cosas, un significativo deterioro de la situación social, que se expresó en un fuerte incremento de la pobreza, del desempleo y de la desigualdad del ingreso. Las tasas de pobreza e indigencia llegaron a valores de 57,5% y un 27,5% de la población respectivamente en octubre de 2002.

Ante este escenario el país se encontraba frente al enorme desafío de reconstruir la confianza en sus instituciones y de formular un marco macroeconómico sostenible capaz de llevar a la economía hacia un sendero de recuperación. Argentina carecía de un sistema efectivo de protección social y por este motivo, la respuesta del Gobierno fue configurar un Plan Social de Emergencia que contribuyera a la contención del conflicto social emergente y a la atención de situaciones sociales más urgentes, tales como los problemas relacionados a la falta de acceso al trabajo, alimentación y medicamentos por parte de la población más vulnerable. Con este propósito se reorientaron los fondos disponibles y que tenían un grado de ejecución insatisfactorio para concentrarlos en mega programas de emergencia que proveyeran asistencia inmediata a las familias en mayor riesgo social.

4. Apoyo del Banco. El Banco apoyó al país en su estrategia para hacer frente a la crisis a través de varias medidas. Una de ellas fue la aprobación de la reformulación y el redireccionamiento hacia cinco proyectos sociales concordantes con el Plan de Emergencia Social del país, por un monto total de US\$ 694,2 millones, los cuales incluían los US\$148 millones restantes del Programa fueron redireccionados hacia:


1. Programa de Mejoramiento de Barrios (PROMEBA)

Monto: US\$98.000.000

2. MEDICAMENTOS ESENCIALES

Monto: US\$50.000.000

El Programa original no había desembolsado recursos antes del redireccionamiento.

 Empresas operadoras de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario fortalecidas.

#### Planificado

1. 40 empresas operadoras (10 en los primeros 24 meses) logran niveles de eficiencia representados por los siguientes indicadores:

- micromedición mayor o igual al 90%
- volumen de pérdidas menor o igual al 20%
- eficiencia en la cobranza mayor o igual al 85%
- cobertura del servicio de la deuda mayor o igual a la relación 1,3:1
- financiamiento del programa de obras mayor o igual al 30%

#### Logrado

Cumplimiento: 0%

#### Análisis

Cumplimiento del Componente: 0%

1. La falta de interés de los actores en el nuevo esquema de financiamiento. El esquema propuesto constituía una forma novedosa que tenía como principal objetivo atraer financiamiento a largo plazo para el sector saneamiento. En el caso del fideicomiso que sería administrado por un banco privado no se logró que se presentaran ofertas en los dos llamados a licitación que se realizaron, a pesar que durante la conceptualización de la operación se realizaron entrevistas con los principales bancos privados comerciales y la mayoría de ellos se mostró interesado en participar en el concurso. Al momento del llamado ese interés



había desaparecido por que, entre otros motivos, los bancos comerciales estaban financiando al Estado Argentino (Nación y Provincias) que ofrecía mejores condiciones financieras y menores riesgos que el Fideicomiso. En el caso del fideicomiso administrado por el Banco de la Nación Argentina se avanzó en la firma del contrato de administración, en el reglamento operativo del fideicomiso pero por problemas burocráticos de la institución no se produjeron avances sustanciales en la instrumentación y promoción del financiamiento, no lográndose aprobar ningún proyecto durante el período de ejecución del Programa.

2. Cambios de autoridades a nivel nacional. Dos meses después de la firma del Contrato de Préstamo se produjo el cambio de gobierno y consecuentemente en la gerencia del Organismo Ejecutor. Este no fue un simple cambio de autoridades ya que además se dejó de apoyar el proceso de participación privada en el sector saneamiento, por lo que el esquema de financiamiento propuesto por el Programa no fue prioritario para las nuevas autoridades. Una de las justificaciones que se esgrimía era que el Estado Argentino no debería ser el garante de las inversiones a las que se habían comprometido las empresas privadas a cargo de los servicios de saneamiento. El Banco intentó cambiar esta situación sin resultado. Durante la gestión de estas autoridades el Prestatario solicitó la cancelación de US\$100 millones del financiamiento.

3. La crisis económica. En este estado se encontraba el Programa cuando se llega a la crisis económica del año 2001 que produjo, entre otras cosas, un significativo deterioro de la situación social, que se expresó en un fuerte incremento de la pobreza, del desempleo y de la desigualdad del ingreso. Las tasas de pobreza e indigencia llegaron a valores de 57,5% y un 27,5% de la población respectivamente en octubre de 2002. Ante este escenario el país se encontraba frente al enorme desafío de reconstruir la confianza en sus instituciones y de formular un marco macroeconómico sostenible capaz de llevar a la economía hacia un sendero de recuperación. Argentina carecía de un sistema efectivo de protección social y por este motivo, la respuesta del Gobierno fue configurar un Plan Social de Emergencia que contribuyera a la contención del conflicto social emergente y a la atención de situaciones sociales más urgentes, tales como los problemas relacionados a la falta de acceso al trabajo, alimentación y medicamentos por parte de la población más vulnerable. Con este propósito se reorientaron los fondos disponibles y que tenían un grado de ejecución insatisfactorio para concentrarlos en mega programas de emergencia que proveyeran asistencia inmediata a las familias en mayor riesgo social.

4. Apoyo del Banco. El Banco apoyó al país en su estrategia para hacer frente a la crisis a través de varias medidas. Una de ellas fue la aprobación de la reformulación y el redireccionamiento hacia cinco proyectos sociales concordantes con el Plan de Emergencia Social del país, por un monto total de US\$ 694,2 millones, los cuales incluían los US\$148 millones restantes del Programa fueron redireccionados hacia:

1. Programa de Mejoramiento de Barrios (PROMEBA)

Monto: US\$98.000.000

2. MEDICAMENTOS ESENCIALES

Monto: US\$50.000.000

El Programa original no había desembolsado recursos antes del redireccionamiento.



Sistema financiero privado aportando recursos para el financiamiento del sector.

#### Planificado

Aportes en los préstamos B de las ventanillas del fideicomiso alcanzarán US\$75 millones entre los años 1999 y 2.003 (US\$15 millones en los primeros 12 meses de operación)

#### Logrado

Cumplimiento: 0%

#### Análisis

Cumplimiento del Componente: 0%

1. La falta de interés de los actores en el nuevo esquema de financiamiento. El esquema propuesto constituía una forma novedosa que tenía como principal objetivo atraer financiamiento a largo plazo para el sector saneamiento. En el caso del fideicomiso que sería administrado por un banco privado no se logró que





se presentaron ofertas en los dos llamados a licitación que se realizaron, a pesar que durante la conceptualización de la operación se realizaron entrevistas con los principales bancos privados comerciales y la mayoría de ellos se mostró interesado en participar en el concurso. Al momento del llamado ese interés había desaparecido por que, entre otros motivos, los bancos comerciales estaban financiando al Estado Argentino (Nación y Provincias) que ofrecía mejores condiciones financieras y menores riesgos que el Fideicomiso. En el caso del fideicomiso administrado por el Banco de la Nación Argentina se avanzó en la firma del contrato de administración, en el reglamento operativo del fideicomiso pero por problemas burocráticos de la institución no se produjeron avances sustanciales en la instrumentación y promoción del financiamiento, no lográndose aprobar ningún proyecto durante el período de ejecución del Programa.

2. Cambios de autoridades a nivel nacional. Dos meses después de la firma del Contrato de Préstamo se produjo el cambio de gobierno y consecuentemente en la gerencia del Organismo Ejecutor. Este no fue un simple cambio de autoridades ya que además se dejó de apoyar el proceso de participación privada en el sector saneamiento, por lo que el esquema de financiamiento propuesto por el Programa no fue prioritario para las nuevas autoridades. Una de las justificaciones que se esgrimía era que el Estado Argentino no debería ser el garante de las inversiones a las que se habían comprometidos las empresas privadas a cargo de los servicios de saneamiento. El Banco intentó cambiar esta situación sin resultado. Durante la gestión de estas autoridades el Prestatario solicitó la cancelación de US\$100 millones del financiamiento.

3. La crisis económica. En este estado se encontraba el Programa cuando se llega a la crisis económica del año 2001 que produjo, entre otras cosas, un significativo deterioro de la situación social, que se expresó en un fuerte incremento de la pobreza, del desempleo y de la desigualdad del ingreso. Las tasas de pobreza e indigencia llegaron a valores de 57,5% y un 27,5% de la población respectivamente en octubre de 2002. Ante este escenario el país se encontraba frente al enorme desafío de reconstruir la confianza en sus instituciones y de formular un marco macroeconómico sostenible capaz de llevar a la economía hacia un sendero de recuperación. Argentina carecía de un sistema efectivo de protección social y por este motivo, la respuesta del Gobierno fue configurar un Plan Social de Emergencia que contribuyera a la contención del conflicto social emergente y a la atención de situaciones sociales más urgentes, tales como los problemas relacionados a la falta de acceso al trabajo, alimentación y medicamentos por parte de la población más vulnerable. Con este propósito se reorientaron los fondos disponibles y que tenían un grado de ejecución insatisfactorio para concentrarlos en mega programas de emergencia que proveyeran asistencia inmediata a las familias en mayor riesgo social.

4. Apoyo del Banco. El Banco apoyó al país en su estrategia para hacer frente a la crisis a través de varias medidas. Una de ellas fue la aprobación de la reformulación y el redireccionamiento hacia cinco proyectos sociales concordantes con el Plan de Emergencia Social del país, por un monto total de US\$ 694,2 millones, los cuales incluían los US\$148 millones restantes del Programa fueron redireccionados hacia:

1. Programa de Mejoramiento de Barrios (PROMEBA)

Monto: US\$98.000.000

2. MEDICAMENTOS ESENCIALES

Monto: US\$50.000.000

El Programa original no había desembolsado recursos antes del redireccionamiento.

#### ■ ■ 2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

- Teniendo en cuenta los indicadores de producto en los diferentes componentes del proyecto, no se han obtenido productos clave (key outputs) por este proyecto.

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

#### ■ ■ 2.1.2 Objetivos de desarrollo





Apoyar el proceso de reforma del sector y la creciente participación de la iniciativa privada tanto en la prestación del servicio, como en el financiamiento de sus inversiones.

- 1.- 1.000.000 de habitantes se incorporan o mejoran el acceso a los servicios de agua potable y/o alcantarillado sanitario hasta el año 2.003.
- 2.- El consumo medio de agua potable se eleva de 120 lts/hab/día a 180 lts/hab/día en las ciudades beneficiadas, hasta el año 2.003 para los proyectos de desagües cloacales.
- 3.- El consumo medio de agua potable se eleva de 50 a 180 lts/hab/día en las regiones donde se ejecuten proyectos de agua potable y saneamiento.
- 4.- Las empresas participantes (entre 80 y 100) son autosostenibles financieramente en el año 2.003.

## 2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)



Cumplimiento: 0%

1. La falta de interés de los actores en el nuevo esquema de financiamiento. El esquema propuesto constituía una forma novedosa que tenía como principal objetivo atraer financiamiento a largo plazo para el sector saneamiento. En el caso del fideicomiso que sería administrado por un banco privado no se logró que se presentaran ofertas en los dos llamados a licitación que se realizaron, a pesar que durante la conceptualización de la operación se realizaron entrevistas con los principales bancos privados comerciales y la mayoría de ellos se mostró interesado en participar en el concurso. Al momento del llamado ese interés había desaparecido por que, entre otros motivos, los bancos comerciales estaban financiando al Estado Argentino (Nación y Provincias) que ofrecía mejores condiciones financieras y menores riesgos que el fideicomiso. En el caso del fideicomiso administrado por el Banco de la Nación Argentina se avanzó en la firma del contrato de administración, en el reglamento operativo del fideicomiso pero por problemas burocráticos de la institución no se produjeron avances sustanciales en la instrumentación y promoción del financiamiento, no lográndose aprobar ningún proyecto durante el periodo de ejecución del Programa.
2. Cambios de autoridades a nivel nacional. Dos meses después de la firma del Contrato de Préstamo se produjo el cambio de gobierno y consecuentemente en la gerencia del Organismo Ejecutor. Este no fue un simple cambio de autoridades ya que además se dejó de apoyar el proceso de participación privada en el sector saneamiento, por lo que el esquema de financiamiento propuesto por el Programa no fue prioritario para las nuevas autoridades. Una de las justificaciones que se esgrimía era que el Estado Argentino no debería ser el garante de las inversiones a las que se habían comprometido las empresas privadas a cargo de los servicios de saneamiento. El Banco intentó cambiar esta situación sin resultado. Durante la gestión de estas autoridades el Prestatario solicitó la cancelación de US\$100 millones del financiamiento.
3. La crisis económica. En este estado se encontraba el Programa cuando se llega a la crisis económica del año 2001 que produjo, entre otras cosas, un significativo deterioro de la situación social, que se expresó en un fuerte incremento de la pobreza, del desempleo y de la desigualdad del ingreso. Las tasas de pobreza e indigencia llegaron a valores de 57,5% y un 27,5% de la población respectivamente en octubre de 2002. Ante este escenario el país se encontraba frente al enorme desafío de reconstruir la confianza en sus instituciones y de formular un marco macroeconómico sostenible capaz de llevar a la economía hacia un sendero de recuperación. Argentina carecía de un sistema efectivo de protección social y por este motivo, la respuesta del Gobierno fue configurar un Plan Social de Emergencia que contribuyera a la contención del conflicto social emergente y a la atención de situaciones sociales más urgentes, tales como los problemas relacionados a la falta de acceso al trabajo, alimentación y medicamentos por parte de la población más vulnerable. Con este propósito se reorientaron los fondos disponibles y que tenían un grado de ejecución insatisfactorio para concentrarlos en mega programas de emergencia que proveyeran asistencia inmediata a las familias en mayor riesgo social.
4. Apoyo del Banco. El Banco apoyó al país en su estrategia para hacer frente a la crisis a través de varias medidas. Una de ellas fue la aprobación de la reformulación y el redireccionamiento hacia cinco proyectos sociales concordantes con el Plan de Emergencia Social del país, por un monto total de US\$ 694,2 millones, los cuales incluían los US\$148 millones restantes del Programa fueron redireccionados.

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



- 2.1.2.1. Toda vez que el Proyecto no ha logrado ningún producto (output), no existen efectos (outcomes) intermedios ni impactos iniciales para ser identificados.

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

- 2.1.2.3.1. Toda vez que el Proyecto no ha logrado ningún producto (outputs), no se esperan obtener futuros efectos (outcomes) ni impactos.

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

- 2.1.2.4.1. El CRG solicitó que en este punto se analicen los supuestos relacionados con los objetivos de desarrollo incluidos en el ISDP del Programa, los mismos son:

1. El país presenta tasas de crecimiento económico y de bienestar social positivas.

La Argentina en los últimos años de la década del 90 ingresó a una crisis que en el año 2001 produjo, entre otras cosas, un significativo deterioro de la situación social, que se expresó en un fuerte incremento de la pobreza, del desempleo y de la desigualdad del ingreso. Las tasas de pobreza e indigencia llegaron a valores históricamente altos en octubre de 2002 cuando éstas alcanzaron un 57,5% y un 27,5% de la población respectivamente. A partir del año 2001 la clasificación de este supuesto en el ISDP fue: baja.

2. Los entes reguladores provinciales funcionan en forma apropiada.

En general los entes reguladores del Sector Agua Potable y Saneamiento no han funcionado en forma apropiada. Los motivos son varios (injerencia política, falta de independencia, integración no profesional de sus cuadros, etc) pero, se estima que no corresponde hacer un análisis de los mismos en este documento. A partir del año 2001 la clasificación de este supuesto en el ISDP fue: baja.

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

- 2.1.2.5.1. Teniendo en cuenta que el Programa no se ejecutó no se generaron beneficios.

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

- 2.1.2.6.1. No ha producido efectos adversos relacionados directamente con el Proyecto.

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

No se ha ejecutado el Programa por lo tanto no ha contribuido a ninguna de las metas establecidas.

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

- 2.1.2.8.1. Durante la ejecución del Programa el país vivió una de las crisis económicas mas importantes de su historia, lo que implicó, tal como se explica en el punto 2.0 del documento, un cambio de estrategia del País que llevó a focalizar los recursos financieros al sector social, motivando el redireccionamiento de los recursos financieros disponibles cuya ejecución no había alcanzado un nivel satisfactorio.

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



- El Banco realizó las evaluaciones económicas de los proyectos que integraban la muestra del Programa, como no se ejecutó ninguno de estos proyectos no es posible realizar el cálculo de la tasa de retorno real.

#### 2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

- El Proyecto no incluyó ex-ante indicadores de evaluación económica

#### 2.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD)

Teniendo en cuenta la totalidad de los análisis realizados en las secciones 2.1.1 y 2.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☐ Muy Efectivo (ME)

☐ Efectivo (E)

☒ Poco efectivo (PE)

☐ Inefectivo (I)

- Toda vez que el proyecto no fue implementado éste no ha contribuido con los objetivos de desarrollo del Proyecto.

## 2.2. Análisis de la implementación

### 2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

#### 2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación

1. Análisis de problemas	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
2. Estrategia de intervención	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
3. Identificación de efectos (outcomes) e impactos esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
4. Identificación de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
5. Indicadores de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
6. Indicadores de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
7. Línea de base de efectos (outcomes) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
8. Línea de base de productos (outputs) esperados	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A
9. Supuestos de productos a efectos	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input type="checkbox"/> N/A



10. Plan de monitoreo

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A

11. Plan de adquisiciones

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A

12. Calendario de inversiones

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

### 2.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño

Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, se debe destacar la necesidad de poder contar con Indicadores de efectos (outcomes) esperados.

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

No fueron adoptadas medidas para mejorar la medición del desempeño del proyecto.

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

Para mejorar la medición de desempeño es importante establecer, durante la etapa de diseño, una línea de base de los indicadores y acordar la metodología y las fuentes de datos para dar seguimiento dichos indicadores.

### 2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto

Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A

Recolección de información de línea de base de efectos

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A

Recolección de información de línea de base de productos

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A

Recolección, análisis y reporte de información sobre insumos disponibles y actividades realizadas

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A

Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A

Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos e impactos generados por el proyecto y su contribución a las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial y nacional

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A

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

No se realizó la medición de desempeño del proyecto durante su implementación toda vez que el mismo no fue implementado.

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





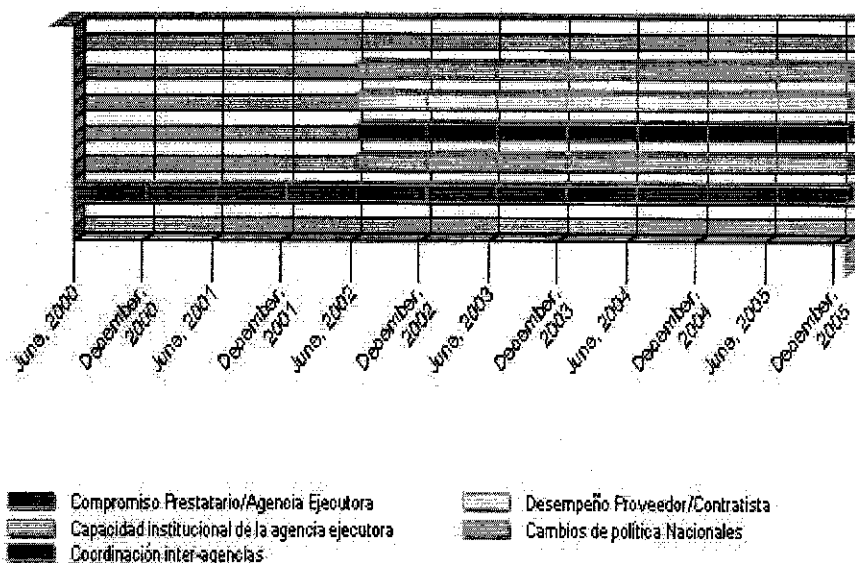
El Proyecto no se ejecutó.

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

Toda vez que el proyecto no fue implementado, no se estima conveniente recomendar medidas para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos.

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

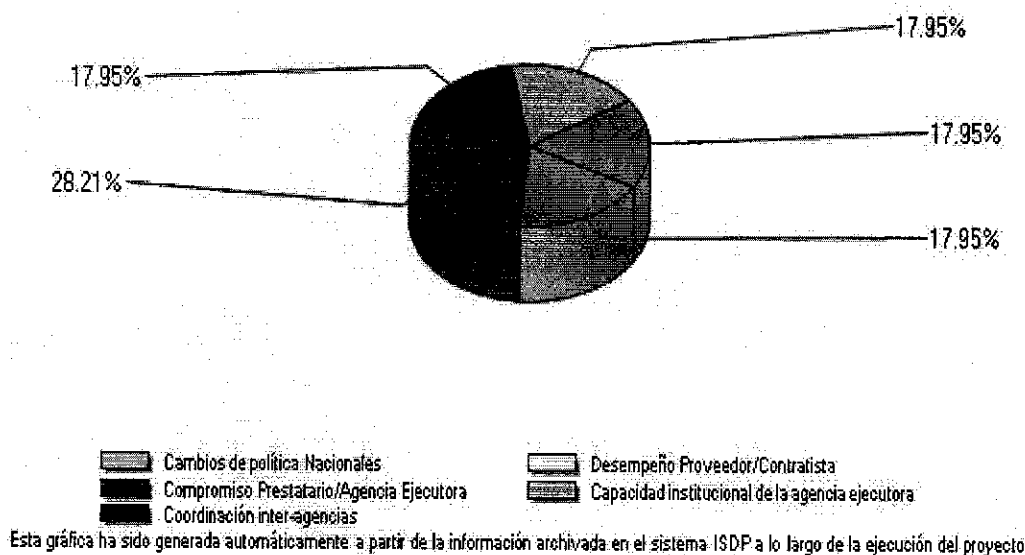
Factores que afectaron la ejecución del proyecto según el período en que fueron reportados en el ISDP



Esta gráfica ha sido generada automáticamente a partir de la información archivada en el sistema ISDP a lo largo de la ejecución del proyecto



Factores que afectaron la ejecución del proyecto según número de ocurrencias en el ISDP



### 2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

#### 2.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos

Los principales factores que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (outputs) estuvieron dados por:

1. La falta de interés de los actores en el nuevo esquema de financiamiento. El esquema propuesto constituía una forma novedosa que tenía como principal objetivo atraer financiamiento a largo plazo para el sector saneamiento. En el caso del fideicomiso que sería administrado por un banco privado no se logró que se presentaran ofertas en los dos llamados a licitación que se realizaron, a pesar que durante la conceptualización de la operación se realizaron entrevistas con los principales bancos privados comerciales y la mayoría de ellos se mostró interesado en participar en el concurso. Al momento del llamado ese interés había desaparecido por que, entre otros motivos, los bancos comerciales estaban financiando al Estado Argentino (Nación y Provincias) que ofrecía mejores condiciones financieras y menores riesgos que el Fideicomiso. En el caso del fideicomiso administrado por el Banco de la Nación Argentina se avanzó en la firma del contrato de administración, en el reglamento operativo del fideicomiso pero por problemas burocráticos de la institución no se produjeron avances sustanciales en la instrumentación y promoción del financiamiento, no lográndose aprobar ningún proyecto durante el período de ejecución del Programa.
2. Cambios de autoridades a nivel nacional. Dos meses después de la firma del Contrato de Préstamo se produjo el cambio de gobierno y consecuentemente en la gerencia del Organismo Ejecutor. Este no fue un simple cambio de autoridades ya que además se dejó de apoyar el proceso de participación privada en el sector saneamiento, por lo que el esquema de financiamiento propuesto por el Programa no fue prioritario para las nuevas autoridades. Una de las justificaciones que se esgrimía era que el Estado Argentino no debería ser el garante de las inversiones a las que se habían comprometido las empresas privadas a cargo de los servicios de saneamiento. El Banco intentó cambiar esta situación sin resultado. Durante la gestión de estas autoridades el Prestatario solicitó la cancelación de US\$100 millones del financiamiento.



3. La crisis económica. En este estado se encontraba el Programa cuando se llega a la crisis económica del año 2001 que produjo, entre otras cosas, un significativo deterioro de la situación social, que se expresó en un fuerte incremento de la pobreza, del desempleo y de la desigualdad del ingreso. Las tasas de pobreza e indigencia llegaron a valores de 57,5% y un 27,5% de la población respectivamente en octubre de 2002. Ante este escenario el país se encontraba frente al enorme desafío de reconstruir la confianza en sus instituciones y de formular un marco macroeconómico sostenible capaz de llevar a la economía hacia un sendero de recuperación. Argentina carecía de un sistema efectivo de protección social y por este motivo, la respuesta del Gobierno fue configurar un Plan Social de Emergencia que contribuyera a la contención del conflicto social emergente y a la atención de situaciones sociales más urgentes, tales como los problemas relacionados a la falta de acceso al trabajo, alimentación y medicamentos por parte de la población más vulnerable. Con este propósito se reorientaron los fondos disponibles y que tenían un grado de ejecución insatisfactorio para concentrarlos en mega programas de emergencia que proveyeran asistencia inmediata a las familias en mayor riesgo social.

4. Apoyo del Banco. El Banco apoyó al país en su estrategia para hacer frente a la crisis a través de varias medidas. Una de ellas fue la aprobación de la reformulación y el redireccionamiento hacia cinco proyectos sociales concordantes con el Plan de Emergencia Social del país, por un monto total de US\$ 694,2 millones, los cuales incluían los US\$148 millones restantes del Programa fueron redireccionados.

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

■ No se lograron productos.

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

■ El principal factor negativo fue la no obtención de productos, dado que el programa no fue implementado.

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

■ No existen factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr los efectos del proyecto (outcomes).

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

■ ■ 2.2.4.1. Análisis de gestión

■ No fueron adoptadas medidas efectivas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades.

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

■ No se pueden recomendar medidas alternativas para enfrentar los problemas que puedan surgir durante la implementación de futuros proyectos similares a este debido a que este no fue implementado.

■ ■ 2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto (IP)

Califique la implementación del proyecto con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (outputs) obtenidos en la cantidad y con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

☐ Muy Satisfactorio (MS)

☐ Satisfactorio (S)

☐ Insatisfactorio (I)

☒ Muy Insatisfactorio (MI)



- La implementación del proyecto fué muy insatisfactoria porque no se obtuvieron productos (outputs).

## ■ ■ 2.3. Análisis de Sostenibilidad

### ■ ■ 2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

#### ■ ■ 2.3.1.1. Areas fortalecidas o mejoradas por el proyecto

Fortalecido / Mejorado	Si	No	N/A	Nivel		
				Nac	Reg	Loc
1. Marco legal y regulatorio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Procedimientos, manuales, guías operacionales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1. Capacidad de la alta gerencia	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Capacidad de la mediana gerencia	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Capacidad de sistemas de información	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Medición del desempeño (capacidad de M y E)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estructura funcional y organizacional	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Planeación	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presupuestación / Gerencia financiera	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Personal / desarrollo de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Adquisiciones	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Auto-evaluación, auditoría y rendición de cuentas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### ■ ■ 2.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país



El proyecto no ha hecho ningún aporte al proceso de fortalecimiento institucional u organizacional en el país.

### 2.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor

El proyecto no ha hecho ningún aporte al proceso de fortalecimiento institucional u organizacional en el Organismo Ejecutor.

### 2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

Califique la contribución del proyecto al fortalecimiento institucional / organizacional en el país prestatario y el Organismo Ejecutor

☐ Muy Relevante (MR) ☐ Relevante (R) ☐ Poco Relevante (PR) ☒ Irrelevante (I)

El Proyecto no ha contribuido al fortalecimiento institucional ni organizacional.

## 2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

### 2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto

Toda vez que no existen efectos y futuros impactos esperados del proyecto no existen acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles a fin de asegurar la sostenibilidad.

### 2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A
2. Marco legal y regulatorio	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A
3. Arreglos institucionales y capacidad organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A
6. Personal idóneo	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A
7. Recursos para mantenimiento de la infraestructura física	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A
8. Apoyo de los beneficiarios del proyecto	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Bajo ① ② ③ ④ Alto	<input checked="" type="checkbox"/>	N/A

### 2.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad



1. Toda vez que no hay futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios, no existen factores que puedan afectar negativamente la sostenibilidad del proyecto.

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

1. Toda vez que no hay futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios, no existen factores que puedan afectar favorablemente la sostenibilidad del proyecto.

#### ■ 2.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas)

1. No existen lecciones aprendidas para la sostenibilidad porque no se adoptaron medidas, ya que el proyecto no fue implementado.

#### ■ 2.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas)

1. No se pueden recomendar medidas alternativas para tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos, ya que al no implementarse no se pudieron obtener lecciones.

#### ■ 2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

1. Toda vez que no existen futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios identificados, no se pueden describir acciones concretas que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad.

#### ■ 2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto (S)

Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años:

☐ Muy Probable (MP)

☐ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☒ Improbable (I)

1. Es imposible que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años ya que no fue implementado.

### ■ 2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

#### ■ 2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas

1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.)

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

4. Monitoreo y evaluación de resultados (información de línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A



de información, etc.)

5. Capacidad gerencial de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

6. Oportunidad en el cumplimiento de políticas, procedimientos y cláusulas contractuales

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A

7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, etc.)

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A

8. Eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A

9. Liderazgo de la alta gerencia de la Agencia Ejecutora, sentido de propiedad y apoyo a la ejecución del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☒ N/A

## ■ 2.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas)

La Unidad Ejecutora se integró en la etapa de diseño de la operación, contó con una buena organización y estuvo conformada por profesionales con experiencia en el Sector. Con el cambio de autoridades no sufrieron cambios importantes en lo relacionado con el personal que la integraba pero dejaron de tener incidencia en la toma de decisiones que fueron centralizadas en el Interventor del Organismo, con lo cual la tarea de esta Unidad se fue restringiendo a la parte administrativa del Programa sin lograr tener la mínima influencia en las decisiones que impactaron en el desarrollo de la ejecución del Programa.

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

Para el caso particular de este Programa el cambio de prioridades de las autoridades influyó negativamente sobre el desempeño de la Unidad y que esta fue la causa principal de que la Unidad no funcionara correctamente, se estima que no corresponde plantear medidas al respecto.

## ■ 2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor (DOE)

Con base en el análisis de desempeño realizado en esta sección, en los resultados logrados, así como en la eficiencia en la implementación del proyecto califique el desempeño del Organismo Ejecutor:

☐ Muy Satisfactorio (MS)

☐ Satisfactorio (S)

☒ Insatisfactorio (I)

☐ Muy Insatisfactorio (MI)

Con base en 2.4.1. el desempeño del Organismo Ejecutor fue calificado como insatisfactorio ya que no pudo implementar el proyecto, aunque durante la fase de diseño hizo contribuciones y participó activamente en el armado del proyecto.

## ■ 2.5. Bases para la Evaluación Ex-post

### ■ 2.5.1. Previsiones para la Evaluación Ex-post



1. ¿El Contrato de Préstamo requiere una evaluación ex-post para esta operación?



☒ Si

☐ No

## 2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha de comienzo :

Fecha de terminación :

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

☐ Banco

☒ Prestatario

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

## 4. ¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para realizar la evaluación ex post?

☒ Recursos de préstamo BID

☐ Recursos del prestatario

☐ Otras fuentes

N/A

La Evaluación Ex post no será realizada ya que los fondos del proyecto fueron redireccionados.

## 2.5.2 Análisis de capacidad para la evaluación ex-post

El proyecto no fue implementado por lo que no es posible analizar la capacidad del Organismo Ejecutor, así como su infraestructura y procesos de información para recolectar, analizar y reportar la información sobre el logro de los futuros efectos e impactos del proyecto, ni los principales factores que puedan facilitar u obstaculizar la evaluación.

## 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

### 2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales

- Diseñar un mecanismo para que el proyecto pueda adaptarse a crisis macro.
- Cuando en los proyectos se buscan medidas innovadoras, como es el caso del presente, habría que precisar los posibles riesgos que existen y, de ser posible analizar medidas para afrontarlos.



# Memorando del Ejecutor

## ■ ■ 3.1. Memorando del Ejecutor

### ■ ■ 3.1. Memorando del Organismo Ejecutor (Sección del PCR escrita por el Prestatario / Ejecutor)

Memorando del Ejecutor

X



## Minutas del CRG

### ■ ■ 4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial)

Minutas del CRG





## Anexos

### ■ Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Categoría	Original				Actual				Brecha			
	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total	BID	Prestatario	Otras Fuentes	Total
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0				

### ■ Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles)



Para insertar una nueva cantidad, escriba la cantidad completa en cada celda de la tabla (no la escriba en miles de dólares). Una vez la cantidad completa haya sido escrita, el sistema automáticamente la mostrará en miles de dólares. NO use comas, puntos o puntos decimales. Por ejemplo, para insertar US\$175,000.00 escriba 175000. Presione lo botón UPDATE para confirmar los cambios hechos.

Años	Original				Actual				Brecha
	BID	Prestatario	Otros	Total	BID	Prestatario	Otros	Total	
	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	

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

#### ■ 1. Capacidad del Organismo Ejecutor

#### ■ 2. Sistema Contable y Control Interno





## ■ ■ 3. Calidad de la información financiera



## ■ ■ 4. Estados Financieros Auditados



## ■ ■ 5. Lecciones Aprendidas



## ■ ■ Anexo 2 – Ultimo ISDP

Ultimo ISDP

## ■ ■ Anexo 3 – Información del LMS

LMS65 - Estado de la Cartera de Proyectos (operaciones asignadas, eventos)

## ■ ■ Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto

Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto



## ■ ■ Anexo 5 – Anexo Documental

PCR - Anexo Documental

