



Project Completion Report



Concesión de Agua y Alcantarillado:Guayaquil

Project Number: EC0002

Loan: 1026/OC-EC

PCR



Table of Contents

| | |
|---|----|
| Información General | 1 |
| 1.1. Objetivo de Desarrollo | 1 |
| 1.2. Datos Básicos | 1 |
| 1.3. Resumen de Calificaciones | 2 |
| 1.5. Documentos de Referencia | 3 |
| Memorando del Banco | 5 |
| 2.1. Análisis de resultados (productos , efectos e impactos) | 5 |
| 2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto | 7 |
| 2.2. Análisis de la implementación | 10 |
| 2.2.1. Medición del desempeño del proyecto | 10 |
| 2.2.2. Factores que afectaron la implementación del proyecto (según ISDP) | 13 |
| 2.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto | 14 |
| 2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas | 15 |
| 2.3. Análisis de Sostenibilidad | 16 |
| 2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO) | 16 |
| 2.3.2. Sostenibilidad del proyecto | 17 |
| 2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor | 20 |
| 2.5. Bases para la Evaluación Ex-post | 21 |
| 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones | 22 |
| Memorando del Ejecutor | 24 |
| 3.1. Memorando del Ejecutor | 24 |
| Minutas del CRG | 25 |
| 4.1. Minutas CRG (Acta del Comité de Revisión Gerencial) | 25 |
| Anexos | 26 |
| Anexo 1A - Fuente de Financiamiento (Montos en US\$ miles) | 26 |
| Anexo 1B - Calendario de Inversiones (Montos en US\$ miles) | 26 |
| Anexo 1C - Información Financiera y Estados Financieros Auditados | 26 |



Table of Contents

| | |
|---|----|
| Anexo 3 - Información del LMS | 28 |
| Anexo 4 - Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto | 28 |
| Anexo 5 - Anexo Documental | 28 |



Información General

■ ■ 1.1. Objetivo de Desarrollo

- Operar, mantener y administrar eficientemente los sistemas de agua potable y alcantarillado del cantón Guayaquil, a través del Sector Privado, reservandola función supervisora y reguladora de la Concesión a ECAPAG.

■ ■ 1.2. Datos Básicos

| | | | |
|---|---|------------------|---------|
| Nombre del Proyecto | Concesión de Agua y Alcantarillado:Guayaquil | | |
| Número de Proyecto | EC0002 | Tipo de Proyecto | PESP |
| País | EC | Sector | OS |
| Fecha de Aprobación | 1997-07-16 | Fecha de Término | Missing |
| Agencia(s) Ejecutora(s) | EMPRESAS CANTONAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE GUAYAQUIL | | |
| | | | |
| Monto del Préstamo/CT Original | \$40,000,000.00 | | |
| Monto del Préstamo/CT Actual | \$40,000,000.00 | | |
| Monto Cancelado del Préstamo/CT | \$0.00 | | |
| | | | |
| Costo Total del Proyecto (BID) (Actual) | \$50,000,000.00 | | |
| Costo Total del Proyecto (BID) (Original) | \$50,000,000.00 | | |



■ Personnel

Nombre de los Especialistas en la Sede

Nombre de los Especialistas en la Representación

Autor del Memorando del Banco

Posición del autor del memorando del ejecutor

| Número de Préstamo/CT | Monto Original | Monto Cancelado | Monto Actual |
|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 1026/OC-EC | \$40,000,000.00 | \$0.00 | \$40,000,000.00 |

■ 1.3. Resumen de Calificaciones

■ 1.3.1. Calificaciones del PCR

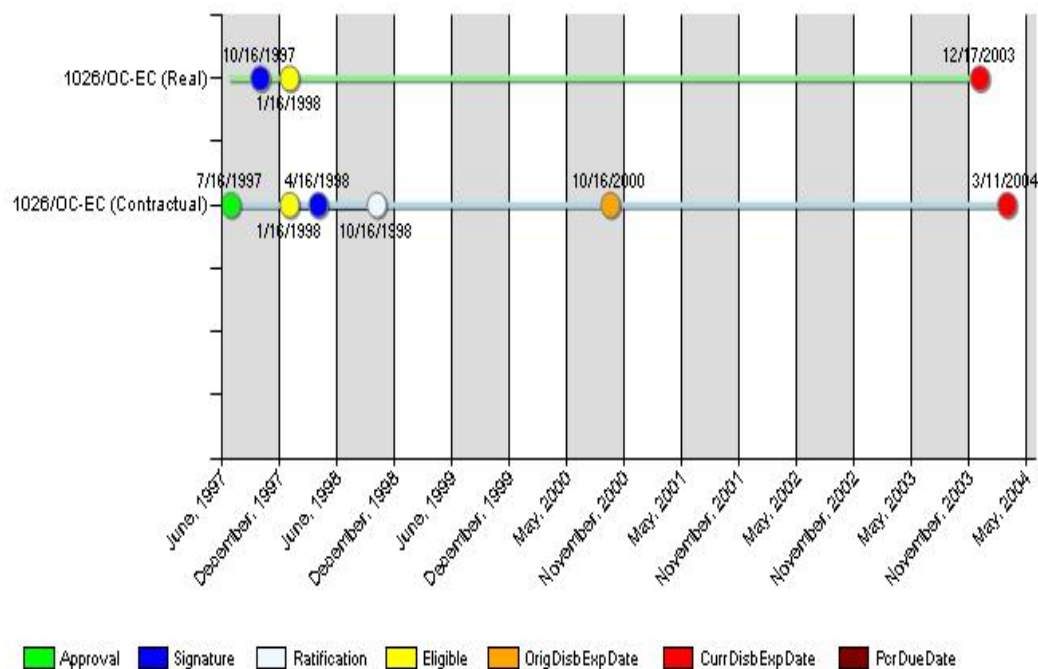
| Por el Banco | Cal. | Por el Prestatario / Organismo Ejecutor | Cal. |
|--|------|--|------|
| • Efectividad en el Desarrollo (OD) | MS | • Efectividad en el Desarrollo (OD) | |
| • Implementación del Proyecto (IP) | MS | • Implementación del Proyecto (IP) | |
| • Desarrollo Institucional/Organizacional(FIO) | MR | • Desarrollo Institucional/Organizacional(FIO) | |
| • Sostenibilidad (S) | MP | • Sostenibilidad (S) | |
| • Desempeño del Organismo Ejecutor (DE) | MS | • Desempeño del Banco (DB) | |

■ 1.3.2. Calificaciones de los Ultimos 10 ISDPs (IP, AS, DO)

| 1997 Dec. | 1998 Jun. | 1998 Dec. | 1999 Jun. | 1999 Dec. | 2000 Jun. | 2000 Dec. | 2001 Jun. | 2001 Dec. | 2002 Jun. | 2002 Dec. | 2003 Jun. | 2004 Jun. |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| S | S | S | S | S | S | S | S | HS | HS | HS | HS | VU |
| H | H | L | L | H | H | H | H | H | H | H | H | L |
| P | P | P | P | P | P | P | HP | HP | HP | HP | HP | I |



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



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

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

■ ■ 2.1.1. Productos (outputs) obtenidos

Descripción de los productos del proyecto por componente y análisis de factores que afectaron su ejecución

■ ■ 2.1.1.1. Análisis de indicadores de producto

Registre los indicadores de los productos obtenidos en este componente usando los mismos indicadores de producto (outputs) importados del PPMR. Compare los indicadores en las columnas Logrado y Planeado. Si existe una diferencia significativa entre ellos, describa brevemente los factores responsables de la diferencia

Concesión.

Planificado

Suscritos contratos con Sector privado para las concesiones de agua y alcantarillado del cantón Guayaquil.; y, realizada entrega o transferencia de los servicios al Operador. Fecha inicial prevista feb/2000

Logrado

Contrato de Concesión de la prestación de los servicios de agua y alcantarillado de la ciudad de Guayaquil, suscrito el 11/abril/2001 entre ECAPAG(Concedente) e INTERAGUA (Concesionaria), por un plazo de 30 años.

Concluida exitosamente la transferencia de la prestación de los servicios del Sector Público al Sector Privado el 9/agosto/2001.

Análisis

No se dieron diferencias entre lo planificado y logrado. Se dió un defasamiento en el tiempo, debido a que la primera licitación internacional para la Concesión, fue declarada desierta y reabierto al mismo tiempo. (3/feb/1999)

Transformación de ECAPAG

Planificado

ECAPAG, cuenta con número de personal adecuado y preparado para facilitar la Concesión y administrar el Contrato. Fecha inicial prevista feb/2000.



Logrado

Cumplido en un 100%. Reducido el personal de ECAPAG de 1.400 empleados-trabajadores, a 30 que actualmente prestan sus servicios a ECAPAG, entidad que fue transformada a Ente Control de la Concesión (abril/2001). La relación entre el componente Transformación de ECAPAG y la CT FOMIN de Reconversión Laboral, fue el aprovechar la CT y sus recursos y destinarlos para los mismos objetivos con el personal de la ECAPAG.

Análisis

La reducción de personal se dio en dos fases: la primera de alrededor de 300 trabajadores, contando con la precalificación de las firmas para la Concesión (enero/2000) y el restante personal, hasta la suscripción del contrato y transferencia de los servicios a la Concesionaria Privada (agosto/2001). Los trabajadores fueron indemnizados de acuerdo a la Ley Ecuatoriana, además que se aprovecho la existencia de la Cooperación Técnica de Reconversión laboral financiada por el Banco, para la capacitación de los trabajadores que fueron indemnizados y capacitarlos para que puedan reinsertarse en la Concesionaria. El personal que conforma la ECAPAG como Ente de Control de la Concesión(30 funcionarios), fue capacitado con consultoría externa en las respectivas áreas de la Concesión: administrativa, técnica y de regulación.

■ Obras de rehabilitación de agua potable y alcantarillado prioritarios.

Planificado

Obras de rehabilitación de agua potable y alcantarillado emergentes, concluidas en plazos acordes a la Concesión realizada. Fecha inicial prevista nov/00.

agua potable: eliminación de cuellos de botella con la instalación de 42 kms de tuberías de 900 y 400 mmm de diámetro para mejorar circuitos de distribución; suministro y montaje de equipos de bombeo en la planta de tratamiento de agua potable La Toma.

alcantarillado: limpieza y reparación de 37 kms de colectores principales ; sustitución de 12 estaciones de bombeo; habilitación de 3 estaciones de tratamiento de aguas residuales.

Logrado

Alcantarillado: 40 kms. de colectores principales; sustitución de equipos en 11 estaciones de bombeo y en 3 plantas de tratamiento de aguas residuales; habilitación de las recolecciones de aguas residuales en un area de 230Has. (concluidos en feb/02).

Agua potable: Eliminación de cuellos de botella con la instalación de tuberías entre 400 y 900 mm de diámetro; instalación de 38 kms de tuberías para mejorar circuitos de distribución; suministro y montaje de equipos de bombeo en planta de tratamiento La Toma.(concluidas en nov/03).

Análisis

De conformidad con el contrato de préstamo, la construcción de las obras emergentes de agua potable, estaban condicionadas a que la Concesión de los servicios de agua y alcantarillado de Guayaquil al sector Privado, sea suscrito el contrato, lo que trajo consigo que la ejecución de estas obras sean defasadas en el tiempo. Adicionalmente en la licitación, contratación y ejecución de las obras se dieron demoras por reclamos en la adjudicación.

■ 2.1.1.2. Identificación de los productos logrados

📁 Teniendo en cuenta los indicadores de producto en los diferentes componentes del proyecto, describa sintéticamente



los productos clave (key outputs) obtenidos por este proyecto

- Licitación, contratación y transferencia de la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado de Guayaquil al Sector Privado.
- Programa de Transformación de ECAPAG como empresa prestadora de servicios de agua potable y alcantarillado (con 1400 trabajadores), a Ente de Control de la Concesión (con 30 funcionarios-trabajadores)
- Programa de Reconversión Laboral para 1400 trabajadores de la ECAPAG, que capacito a los trabajadores para un proceso de reinserción en la nueva operadora privada y la entidad de Control.
- Programa de rehabilitación de redes de alcantarillado emergentes: colectores principales de alcantarillado, plantas de tratamiento de aguas residuales, en el sector central de la ciudad.
- Programa de rehabilitación emergente de agua potable (planta de tratamiento, conducciones y redes principales).

■ 2.1.2. Efectos (outcomes) e impactos del proyecto



Operar, mantener y administrar eficientemente los sistemas de agua potable y alcantarillado del cantón Guayaquil, a través del Sector Privado, reservando la función supervisora y reguladora de la Concesión a ECAPAG.

1. Incremento significativo de usuarios de agua y alcantarillado de 54 mil conexiones de agua y 54 mil de alcantarillado en un periodo de 5 años desde suscrito la Concesión.
2. Tarifas cubren costos de operación, mantenimiento e inversiones, previstas en el contrato de Concesión.
3. Usuarios satisfechos con servicios de calidad (cumplen normas sanitarias) y cantidad de agua potable (servicio las 24 horas al día con presiones mínimas de 10 mts de carga de agua); y servicios de alcantarillado.

■ 2.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (outcome)

- A. La ejecución de los tres componentes contemplados en el proyecto (concesión, transformación de ECAPAG y rehabilitación emergente de obras de agua y alcantarillado), dieron en conjunto resultados de efecto inmediato, lo que permitió que la Concesionaria a los dos años de haberse efectuado la transferencia de la prestación de los servicios de agua y alcantarillado en la ciudad de Guayaquil, estos hayan mejorado ostensiblemente, cumpliéndose con el principal objetivo del contrato de préstamo 1026/OC-EC.

No se pueden colocar indicadores de gestión de la Empresa ECAPAG, antes de iniciado el proyecto, puesto que dicha Empresa no contaba con información, o la poca que disponía no era confiable.

PRINCIPALES INDICADORES DE GESTION MEJORADOS EN LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS

| Indicador | Antes de la Concesión | Al Segundo año de la |
|------------------------------|-----------------------|----------------------|
| Concesión | (abril/01) | (agosto/03) |
| VOLUMEN FACTURADO m3/mes | 75.681.827 | 87.972.000 |
| MONTO TOTAL FACTURADO US/año | 33.500.175 | 63.852.000 |
| MONTO TOTAL RECAUDADO US/año | 22.484.564 | 50.473.000 |
| NUMERO DE USUARIOS | 242.111 | 270.883 |



| | | |
|--|---------------|-------|
| No. de ATENCION AL CLIENTE/año | 28.503 | 9.552 |
| No. ATENCION DE DESBORDES DE ALCANTARILLADO/año | (no hay inf.) | 1.524 |
| No. ATENCION DE FUGAS/año | 2.827 | 6.816 |
| No. CONTROL DE AFLUENTES /año | 3.300 | 8.587 |
| NUMEROS DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES | 1.400 | 1.043 |
| NUMEROS DE TRABAJADORES X 1000 CONEXIONES | 5.78 | 3.8 |
| Indice de perdidas de agua en % | 78 | 52 |
| Inversiones realizadas en ampliación de los servicios en sectores pobres en Millones de US\$ / año | 0 | 12 |

Basados en los indicadores de gestión anteriormente descritos para los dos primeros años, nos dicen que el proyecto cumpliría los efectos e impactos esperados en los cinco primeros años del proyecto: (i) incremento significativo de usuarios de agua y alcantarillado; (ii) tarifas cubren costos de operación, mantenimiento e inversiones previstas en el contrato de concesión; y, (iii) Existe en los usuarios de la ciudad una percepción de que la prestación de los servicios a mejorado (usuarios satisfechos).

 Descripción de los logros del proyecto en relación con su Objetivo de Desarrollo (OD o propósito en el marco lógico del proyecto)

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

- A.** *Concesión: Efecto: La Concesionaria, efectúa inversiones en ampliación de las redes de agua potable y alcantarillado en poblaciones de bajos ingresos, por un monto de US\$12 millones/año. Impacto: La población de bajos ingresos, la cual tenía que adquirir agua a través de tanqueros(no segura) a costos de US 4 /m³, con la ampliación de las redes de distribución, están pagando por agua potable un promedio de US\$ 0.30/m³. El impacto, reduce las enfermedades de origen hídrico (aun que no se cuente con línea base). Transformación de ECAPAG: Efecto: ECAPAG, es un Ente de Control, con una estructura liviana (30 empleados), capacitada para realizar un buen control Técnico-administrativo y Ambiental de la prestación de los servicios por parte de la Concesionaria. Impacto: En Guayaquil los usuarios han iniciado una cultura de creer en que el Sector Privado puede ser un buen aliado en el desarrollo de la ciudad, ya cuentan con Ente de Control que vigila la buena prestación de los servicios, lo que antes no ocurría, ya que la ECAPAG era juez y parte en la prestación de los mismos.*Obras de rehabilitación emergentes de agua y alcantarillado. Efecto: Disminución de la vulnerabilidad en los sistemas de abastecimiento de agua y alcantarillado.

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

- A.** Efecto: (i) Concesionaria invirtiendo en los próximos 30 años US\$ 520 millones en expansión de redes, prestando buenos servicios de agua y alcantarillado de acuerdo al control y regulación de la ECAPAG.(ii) Incremento y mantenimiento del índice de cobertura al 95% y 85% en agua potable y alcantarillado respectivamente, a partir del año 2012. (iii) disminución de enfermedades de origen hídrico.
- Impacto: (i)Guayaquil cuenta con buenos servicios básicos, lo que facilita el desarrollo y atrae la instalación de nuevas empresas e inversiones, creando fuentes de trabajo, evitando la migración de la ciudad. (ii) El Ecuador cuenta con un nuevo modelo de gestión en la prestación de los servicios de agua y alcantarillado.

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



- A.**
1. Estabilidad política, económica y jurídica en el país.
 2. Apoyo y aval político de las autoridades Municipales y Estatales para la continuidad de la concesión;
 3. Capacidad técnica y administrativa del Concedente y Concesionario para resolver problemas presentes y futuros inherentes a una Concesión.
 4. La consolidación del modelo de gestión y regulación, demanda acciones complementarias, como el financiamiento al Concesionario en su programa de inversiones en infraestructura, cuyo financiamiento podría ser a través de la ventanilla privada del Banco.

En los primeros años de la Concesión, se aprecia que la mayoría de los supuestos señalados para lograr los resultados del proyecto, se cumplieron y fueron verificados en las misiones de supervisión y administración al proyecto.

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

A. n/a

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

A. La transformación de ECAPAG de empresa prestadora de servicios a Ente de Control de la Concesión, trajo consigo la disminución drástica de personal, que provocó malestar en dichos trabajadores. Como medida de mitigación fue el programa de reconversión laboral, que capacitó al personal de la ECAPAG, para la reinserción laboral del personal que prestaría servicios en la operadora privada y, al resto de personal que dejaría la Empresa.

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

- A.**
- (i) El proyecto acompaña la estrategia de país y del Banco en el área de modernización del estado, al efectivizar la participación del sector privado en la inversiones, que tradicionalmente fue responsabilidad del Estado. En Ecuador es uno de los pocos ejemplos de participación privada con buenos resultados.
 - (ii) La concesión de la prestación de los servicios de agua y alcantarillado de la ciudad de Guayaquil al Sector Privado, ha transformado institucionalmente la gestión y regulación en la prestación de los servicios en el Ecuador, separando las funciones de juez y parte del estado, que antes lo ejercía.
 - (iii) La Concesión al sector privado, permitió al país y al Banco, que la gran cantidad de recursos financieros requeridos para infraestructura del agua potable y alcantarillado de Guayaquil, que generalmente van a la ineficiencia de las empresas prestadoras de los servicios públicos, puedan ser destinados a otros proyectos sociales urgentes.
 - (iv) El proyecto está en concordancia con las metas del milenio, de combate a la pobreza y de incrementar los índices de cobertura y acceso de la población a los servicios básicos como el agua potable y alcantarillado.

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

A. La macrodevaluación y los problemas financieros del país, cuyo efecto fue el no contar con oferentes en la convocatoria de la primera licitación de la concesión, se realizó la declaración de desierto de la licitación de la concesión y la reapertura inmediata de un nuevo proceso, con ajustes en los pliegos licitatorios, que dieran respuesta al cambio del entorno que el país atravesaba esos tiempos finales 1999 y año 2000.



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

- A. El CRG, consideró que el cálculo de la TIR, se realice en forma conjunta con la Evaluación ex-post a efectuarse con recursos propios de la Región 3. El calculo deberá efectuarse siguiendo la metodología original del informe de proyecto y actualizado con los datos reales del periodo transcurrido hasta la fecha de la evaluación ex-post.

2.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica

- A. IDEM a 2.1.2.9

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 esta sección 2.1.1 y 2.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de desarrollo

☒ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

- A. El programa ha tenido resultados muy satisfactorios (MS). En efecto, ha logrado establecer por vez primera en el país un modelo de gestión en la prestación de los servicios de agua y alcantarillado, en donde el sector privado efectúa las inversiones(US\$ 520 millones en 30 años de concesión) y el Estado efectua el control y la regulación. Los efectos presentes se dan en incremento de nuevos usuarios (19 mil a dos años de la concesión); reducción del %índice de control de pérdidas de agua(del 78 al 52%); mejoramiento de atención al cliente, estabilidad tarifaria, e inicio de las inversiones en redes de agua potable y alcantarillado en sectores marginales pobres de la ciudad(12millones/año). La consecución de los efectos futuros previstos en términos de mejorar la prestación de los servicios a traves de la concesión, depende de la estabilidad económica y política del pais, el continuo apoyo y aval político de las principales autoridades del GOE, y de un suficiente entendimiento entre Concesionario y Concedente para superar obstáculos inherentes a este tipo de participación Privada.

2.2. Análisis de la implementación

2.2.1. Medición del desempeño del proyecto

2.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación

En una escala de 1 a 4 establezca la calidad de los siguientes elementos necesarios para medir el desempeño del proyecto:

| | |
|--|--|
| 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 ☐ N/A

6. Indicadores de productos (outputs) esperados

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

7. Línea de base de efectos (outcomes) esperados

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

8. Línea de base de productos (outputs) esperados

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ N/A

9. Supuestos de productos a efectos

Bajo ① ② ③ ④ Alto ☐ 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

A. Factores positivos: El marco conceptual del programa fue muy coherente. El proyecto tuvo componentes, con una buena coherencia programática interna, con indicadores de desempeño acordados que permitió su evaluación continua de desempeño, y la toma de decisiones correctivas a tiempo. Aprovechó recursos de otras operaciones en el tema de Reconversión laboral.

Factores negativos: El programa no contó con una línea de base (especialmente de índices de salud), faltó información de la ECAPAG, debido a que recién estaba conformada como producto de la fusión de la Empresa Provincial de Agua Potable y la Empresa Municipal de Alcantarillado. No se dieron tiempos realistas comparando lo planificado con lo ejecutado. De igual manera no se contó con información base para índices de salud.

2.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas)

A. 1. Contar con línea base al inicio del programa, sistema adecuado para el seguimiento y evaluación del programa, que permite calificar el desempeño de los indicadores.

2.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas)

A. Título: Manual operativo del Programa.
Conclusión: El contar con un Manual Operativo, desde el inicio, es muy útil para la ejecución y la implantación de un programa.
Explicación: En el programa, no había mucha definición en temas operativos, lo cual fue cubierto por el Manual Operativo, a pesar de que la parte conceptual estaba bien hecha. El manual operativo que contó el proyecto en la fase de diseño, contenía (i) marco lógico, cronograma de ejecución física y presupuestaria; (ii) Orgánico funcional de la Unidad Ejecutora del programa; (iii) Plan de adquisiciones de bienes y servicios y contratación de obras, permitió monitorear el desempeño del proyecto, así como plantear correctivos y ajustes al mismo. Gran fortaleza hubiese sido complementar con una mejor definición de indicadores de efecto y línea de base.



2.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto



En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deben ser realizadas por el Organismo Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño 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

- A.** Factor positivo: Apoyo político a todo Nivel, lo que permitió que desde el inicio de la ejecución del proyecto, se estableció reuniones de seguimiento de desempeño del proyecto, con una periodicidad semanal por parte del Directorio de ECAPAG, mensual por parte de las Autoridades del Municipio de Guayaquil y trimestral por parte del equipo de proyecto del Banco, lo que permitió monitorear la ejecución del mismo y tomar acciones, ajustes y buscar alternativas fundamentalmente en el componente de la concesión.

2.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas)

- A.** Título: Monitoreo del Proyecto

Conclusión. Cuando un programa depende de varios actores en proyectos relativamente dispersos, resulta crítico la implantación de un sistema para monitorear los resultados logrados

Explicación. La instrumentación de un sistema de monitoreo de resultados es crítica especialmente en los programas que tienen múltiples proyectos, particularmente si son implementados por múltiples organismos ejecutores (del sector público, del sector privado, universidades, ONGs etc.). Solo así la ejecución de los proyectos individuales mantendrá un nivel adecuado de coherencia interna en el marco de la gestión por resultados y será posible monitorear y evaluar el programa en su conjunto.

2.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas)

- A.** Título. Programa operativo Total y Anual (POAS).



Conclusión. Los Programas operativos totales y anuales, van a optimizar y son la herramienta mas adecuada para la medición de desempeño del programa.

Explicación. Los POAS, le permiten dar un buen seguimiento entre lo programado y lo ejecutado e ir midiendo resultados, y ajustando el desempeño en la implementación del mismo.

■ ■ 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

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

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

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

- A.**
1. La crítica inestabilidad política y económica sufrida por el País en los años 1998y 1999, afecto al proyecto, en el sentido de que en la primera licitación de la Concesión, no se recibieron propuestas de los participantes, que indicaron que no podían asumir ese tipo riesgos, con lo que se reabrió nuevamente la licitación, trayendo retrasos.
 2. En la licitación de obras de rehabilitación de alcantarillado, hubo reclamos de un participante, lo que demoró su ejecución respectiva.

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

- A.**
1. El Aval y continuo apoyo político y la decisión de las Autoridades Municipales y principales personeros de la ECAPAG al proyecto, y la transparencia en el manejo de los complicados procesos licitatorios.
 2. La excelente coordinación en la ejecución entre los componentes del proyecto, particularmente el de Concesión en la etapa de transferencia en la prestación de los servicios y el de Transformación de ECAPAG, en el tema de reconversión laboral y sus respectivas oportunas liquidaciones económicas acordadas con los Trabajadores.
 3. La gradualidad del proceso de concesión, permitió dar protagonismo a ECAPAG, la cual mejoró su imagen en el periodo de transición de empresa prestadora de servicios a Ente de Regulación, con un plan de comunicaciones consolidando su institución y llegando al usuario para que perciba que la concesión es la solución para el mejoramiento de la prestación de los servicios de agua y alcantarillado en Guayaquil.



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

- A.**
1. En el año 1999, se presentó la crisis financiera, que se caracterizó por una inestabilidad política con una gran macrodevaluación, afectando muy negativamente a todo el proyecto, y particularmente a la Concesión, lo que hizo fallar la primera convocatoria a licitación.
 2. La ejecución de las mejoras y rehabilitación del componente de agua potable, condicionó por contrato de préstamo, a que se tuvieran señales claras de que la Concesión de los servicios a agua y alcantarillado de la ciudad de Guayaquil, fuese un proceso irreversible, presentó efectos positivos y negativos. Positivos porque resultó un incentivo para la concesión, reflejándose dichas inversiones en menor valor de la tarifa al usuario y negativas porque demoró las inversiones.

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

- A.**
1. La Concesión de la recolección y disposición final de los residuos sólidos al sector privado, efectuado hace aprox. 10 años en la ciudad de Guayaquil, facilitó la participación del sector Privado en la prestación de los servicios de agua y alcantarillado.
 2. La ejecución paralela al proceso de Concesión, de efectuar mejoras sustanciales operativas, comerciales, financieras y obras emergentes de rehabilitación de agua y alcantarillado, contribuyó a que los usuarios y la ciudadanía en general perciban estas mejoras en la prestación de los servicios y no presenten resistencia a la participación privada.
 3. La transparencia mostrada por las Autoridades de ECAPAG, que siempre se apoyo en el Banco, en el manejo de los procesos licitatorios, dió confianza a los participantes.

2.2.4. Análisis de gestión del proyecto y lecciones aprendidas

2.2.4.1. Análisis de gestión

- A.**
- A partir de la declaratoria de desierto de la primera licitación de la Concesión de los servicios de agua y alcantarillado, por falta de propuestas, El Ejecutor, la Banca de Inversiones y el Equipo de Proyecto del Banco, se elaboró un plan de acción, que básicamente contenía los siguientes puntos: (i) Reapertura inmediata de la licitación; (ii) mantener la atención y el interés de los distintos actores públicos y privados en el proceso; (iii) Revisión de incentivos para captar el interés del potencial concesionario y el costo político-costos social.

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

- A.**
1. Estrecha supervisión y Fluida comunicación entre Ejecutor Y Banco.
 2. Reacción rápida para ubicar el problema en su verdadero contexto y nivel y elaborar un plan de acción, designando responsable para cada actividad.
 3. Plan de comunicaciones, para posicionar a nivel local e internacional el proceso de Concesión de la prestación de los servicios de agua y alcantarillado de Guayaquil.

2.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto

Con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (outputs) obtenidos por el proyecto en forma oportuna, en la cantidad y con la calidad esperadas y a los costos presupuestados, califique la implementación del proyecto

☒ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)



- A.** Muy Satisfactorio (MS): El proyecto obtuvo el 100% de sus productos, con la calidad esperada, particularmente en procesos complicados como el de Participación Privada y al costo presupuestado.

2.3. Análisis de Sostenibilidad

2.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

2.3.1.1. Áreas fortalecidas o mejoradas por el proyecto

Identifique las áreas institucionales / organizacionales fortalecidas o mejoradas por el proyecto, directa o indirectamente, e indique el nivel de su influencia (nacional, regional, local)

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



11. Auto-evaluación, auditoría y rendición de cuentas

☒ ☐ ☐ ☐ ☐ ☒

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

- A.**
1. Inicio de un modelo diferente, eficiente y mejor de gestión y regulación en la prestación de los servicios de agua y alcantarillado.
 2. Las inversiones requeridas para los proximos 30 años, serán realizadas por el Sector Privado, lo que permite al país, liberar en parte, recursos para atender otras áreas prioritarias.
 3. Punto de partida para poder extrapolar a otras ciudades, como efecto multiplicador.

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

- A.**
1. El sistema regulatorio y de control por contrato, ha resultado plenamente idoneo para el modelo de Transformación de Guayaquil, pues está permitiendo velar por los derechos de los Usuarios, y al mismo tiempo asegurar que el Concesionario cumpla su Rol, respaldado en una gestión económica-financiera sustentada en un manejo de tarifas reales y disminución de los subsidios cruzados.
 2. La forma institucional simplificada de ECAPAG así como su estructura organizativa y de personal, han sido importantes para alcanzar los objetivos planteados en esta etapa del programa, pues la antigua operadora ECAPAG(1400 empleados), ha sido capaz de transformarse y dar un giro sustancial en su rol y filosofía, para convertirse en un Ente de Regulación y control(30 empleados), que aprovecha la experiencia anterior para coadyudar a la solución, de los retos que va planteando la Concesión. El Nuevo rol de ECAPAG, sin dejar de reconocer la naturaleza de órgano público, ha constituido un factor decisivo para preservar la equidistancia del regulador frente a las presiones políticas del entorno, que permiten un accionar centrado exclusivamente en la consecución de los objetivos de la Concesión.

■ ■ 2.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al DIO

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

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

- A.** El proyecto transformó completamente a una ECAPAG prestadora de servicios, y la fortaleció significativamente a la ECAPAG como Ente de Control. Con ayuda de consultoría internacional, se capacita a los funcionarios de la ECAPAG en áreas de: Regulación Técnica, Regulación económica, Control, Auditoria, Informatica, Financiera y Jurídica, que le permita a ECAPAG, llevar adelante la difícil tarea del Control de la Concesión. Este proceso de mejoramiento y fortalecimiento institucional / organizacional está teniendo lugar y continuará ya que en la estructura presupuestaria de la nueva ECAPAG existen los recursos suficientes y la decisión política para continuar.

■ ■ 2.3.2. Sostenibilidad del proyecto

■ ■ 2.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto

- A.** El concepto principal sobre la sostenibilidad del proyecto es que el sistema de agua potable y alcantarillado de Guayaquil se desarrolle de acuerdo al contrato de concesión. En este sentido la mejora en la calidad del servicio, el aumento en cobertura, y la mejor calidad del agua son criterios importantes. El proyecto deberá continuar desarrollándose durante los próximos 30 años de la



forma prevista, es decir, mediante un contrato de concesión exitoso, ya que durante la concepción del proyecto, se consideró que una concesión sería la forma mas adecuada de prestar los servicios de agua y alcantarillado para la ciudad de Guayaquil. Para lograr que la concesión continúe exitosamente durante el período previsto, se requiere: a) Que el Concesionario preste los servicios de acuerdo a normas de calidad y continuidad y efectuando las inversiones particularmente en ampliación de redes prevista en el contrato de Concesión; b) Que el Ente de Control de la Concesión, haga cumplir el contrato y c) Que tanto Concesionario como Ente de Control, sepan superar las diferencias que por lo general existen en contratos grandes de participación privada.

2.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad



En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos e impactos iniciados por el proyecto y definidos en 2.3.2.1.:

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

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

A. 1. Inestabilidad económica (con baja probabilidad), por cambio de moneda en el Ecuador.

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

A. 1. La Concesión de la prestación de los servicios de agua y alcantarillado de Guayaquil, fué suscrita en abril/2001, la transferencia de los servicios al Operador Privado se concluyó en agosto/2001 (a la fecha 3 años de ejecución de contrato). De acuerdo a los indicadores de gestión, la prestación de los servicios han mejorado y se están cumpliendo las metas previstas en el plan quinquenal acordado en el contrato de concesión, incluyendo inversiones de ampliación de cobertura en redes de distribución y alcantarillado en sectores populares de bajos ingresos.

2. Las obras de rehabilitación emergentes de agua y alcantarillado financiadas con recurso del programa, están concluidas y aceptadas por el Operador Privado para efectuar su respectivo mantenimiento y destinación de recursos para los mismos fines, obras que disminuyen la



vulnerabilidad en la prestación de los servicios.

3. Apoyo de los principales actores y usuarios en general de Guayaquil, que paulatinamente han visto mejoras en la prestación de los servicios y están dispuestos a pagar por los mismos.

4. Que la tarifa y sus respectivos ajustes, permitan recaudar recursos financieros y realizar las inversiones previstas en el contrato de concesión, que básicamente son ampliaciones en la cobertura.

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

- A.**
1. Los ajustes tarifarios, deben darse antes de la suscripción del contrato de concesión y no permitir los ajustets tarifarios por el lapso de seis meses, medida que ayuda a que el usuario no tenga resistencia a la presencia del sector privado.
 2. Un plan de comunicaciones, que permitió posicionar a la ECAPAG, y que la transferencia de servicios del operador público al privado, sea realizado con el apoyo de varios actores representativos de la ciudad en el tema.
 3. Efectuar mejoras previas en el operador público, disminuye los riesgos en la participación privada.
 4. Que se efectue una precalificación exigente, que permitió contar con firmas grandes y reconocidas intrenacionalmente,
 5. Que la licitación sea sencilla, con parámetros básicos.

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

- A.**
1. En un contrato de Concesión, se debe prever un esquema facilitador intermedio para el caso de divergencias entre Concesionario y Concedente y no tener que recurrir directamente a un arbitraje.
 2. En empresas de agua potable, en las que el sistema de información es precario y el Concesionario aún no ha consolidado su empoderamiento en la prestación de los servicios, es recomendable, que en el contrato de concesión, se prevea que a los 3 primeros años y no a los cinco (como está previsto en el proyecto que nos ocupa), se pueda revizar y ajustar el mismo.

■ 2.3.2.7. Plan de Sostenibilidad

- A.**
1. Sería importante acelerar la participación del Banco con el financiamiento de su ventanilla privada al Concesionario en su programa de inversiones en infraestructura y alcantarillado de la ciudad de Guayaquil o que el Concesionario busque otra alternativa de financiamiento en la expansión de la redes de agua y alcantarillado.

■ 2.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto

Con base en los análisis previos y las perspectivas del plan de acción, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres años

☒ Muy Probable (MP)

☐ Probable (P)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Improbable (I)

- A.** El contrato de concesión al sector Privado de la prestación de los servicios de agua y alcantarillado de Guayaquil, ha transcurrido mas de dos años, que sumando a factores como Apoyo y aval político



de las autoridades locales y nacionales, así como de los principales actores y opinión en la ciudad e ir mostrando resultados iniciales, apuntan a que el proyecto en los próximos 3 años será sostenible.

2.4. Desempeño del Organismo Ejecutor

2.4.1. Desempeño del Organismo Ejecutor en áreas críticas



Evalúe el desempeño del Organismo Ejecutor (incluyendo co-ejecutores y la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto) en las siguientes áreas:

| | | | |
|--|-------------------|--------------------------|-----|
| 1. Participación y calidad de sus contribuciones durante el diseño del proyecto | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 2. Organización de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto (personal, infraestructura, coordinación, comunicación, etc.) | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 3. Coordinación e integración de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto con el Organismo Ejecutor | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 4. Monitoreo y evaluación de resultados (información de línea de base, sistemas, procedimientos, recolección, análisis y reporte de información, etc.) | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 5. Capacidad gerencial de la Unidad Coordinadora / Ejecutora del proyecto | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 6. Oportunidad en el cumplimiento de políticas, procedimientos y cláusulas contractuales | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 7. Gerencia financiera (disponibilidad de recursos de contrapartida, desembolsos, etc.) | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 8. Eficiencia en la adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> | 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 | <input type="checkbox"/> | N/A |
| 10. Acciones concretas por asegurar la sostenibilidad del proyecto | Bajo ① ② ③ ④ Alto | <input type="checkbox"/> | N/A |

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

- A.
1. En una empresa que estaba siendo sometida a una profunda Transformación, la Unidad Ejecutora del proyecto UEP, fue dotarle con personal técnica y administrativa independiente y adscrita a la Gerencia General de la Empresa.
 2. Personal con muy buen perfil, seleccionado a base de proceso competitivo, cumpliendo con el orgánico funcional de la UEP, definido en la etapa de diseño, bien remunerado de acuerdo al mercado.
 3. El personal de la UEP, fue capacitado a través de talleres en políticas y procedimientos del Banco
 4. El director de la UEP, participó en reuniones semanales con el Directorio de la ECAPAG,



informando constantemente sobre el avance del proyecto, lo que le posicionó a la UEP del proyecto en la organización de la Empresa, manteniendo el interés y aval y apoyo político tan necesario para procesos de participación privada.

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

A. Mantendría la misma estructura, porque si funcionó en el presente programa.

■ 2.4.4. Calificación del desempeño del Organismo Ejecutor

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

☒ Muy Satisfactorio (MS) ☐ Satisfactorio (S) ☐ Insatisfactorio (I) ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

A. El desempeño del Organismo Ejecutor ECAPAG, fue fundamental en la ejecución de todas las acciones que el proyecto demandó, siempre coordinó y se apoyo con el equipo de proyecto del Banco, en desiciones trscendentales como en el componente de Concesión, demostrando apropiación del proyecto, que contribuyeron muy positivamente al desempeño del proyecto, al logro de los objetivos del proyecto y a su futura sostenibilidad.

■ 2.5. Bases para la Evaluación Ex-post

■ 2.5.1. Previsiones para la Evaluación Ex-post

Si esta operación, de acuerdo con el Contrato de Préstamo, requiere una evaluación ex-post, proporcione la siguiente información sobre las previsiones tomadas (revisar acuerdos entre el Banco, Prestatario y Ejecutor en la Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto):

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

☒ Si
☐ No

2. ¿Para qué fecha está programada?

Fecha de comienzo : 2/1/2005

Fecha de terminación : 3/31/2005

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

☒ Banco
☐ Prestatario

¿Cuánto es el costo estimado (USD)? : \$20,000.00

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



- ☐ Recursos de préstamo BID
- ☐ Recursos del prestatario
- ☒ Otras fuentes

A. El Contrato de Préstamo 1026/OC-EC en el Anexo A numeral 9.01, "El Banco podrá realizar una evaluación ex-post con cargo al presupuesto del Banco, la cual se enfocará hacia los resultados del proceso de Concesión", el Taller del PCR recomendó se efectúe en el primer trimestre del año 2005, en la que ya habrá transcurrido mas de tres años desde la suscripción de la Concesión con el Sector Privado, contando ya con resultados mas consolidados, además de estar prevista una auditoria financiera y de resultados que el Ente de Control ECAPAG, debe realizar al servicio prestado por el Concesionario.

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

A. EL CRG, consideró que recursos de la Región 3, deberá contratar y efectuar la evaluación ex-post. Los TOR para dicha evaluación ex-post serán elaborados por el Equipo de Proyecto y se estima que sea efectuado por una consultoría individual. Así mismo se indicó que la evaluación puede realizarse aún en ausencia de la línea base de datos. De igual manera, el comité consideró que el cálculo del TIRE debería efectuarse en el contexto de la evaluación ex - post siguiendo la metodología original del informe de proyecto.

■ ■ 2.6. Otras lecciones aprendidas y recomendaciones

■ ■ 2.6.1. Lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales



Si es pertinente, utilice los siguientes campos para identificar lecciones aprendidas y recomendaciones adicionales a las presentadas en secciones anteriores en la perspectiva de mejorar el diseño y la implementación de futuros proyectos.

- Los procesos de Concesión de los servicios básicos, como el agua potable y alcantarillado, deben contar con el respaldo del poder gubernamental, municipal y sociedad civil en general, y de los organismos multilaterales de crédito, como el BID, tanto con el aporte de los recursos que financien los distintos programas, flexibilidad y apertura para la realización de los ajustes necesarios en el contenido y alcance del Proyecto, así como con la sana práctica del seguimiento y control continuo y acompañamiento permanente del proceso
- La gradualidad del proceso de concesión, permitió dar protagonismo a ECAPAG, la cual mejoró su imagen en el periodo de transición, garantizando su cambio a Ente Regulador y demostrando estar en condiciones de contribuir al éxito de las acciones de rehabilitación e inicio de las operaciones del concesionario, al permitir superar las limitaciones que impone la asimetría de información, que hubiera afectado al Concesionario. De haber contado desde el inicio con un Plan de Comunicaciones, la imagen institucional, hubiera adquirido mayor relieve, al igual que el rol como Ente Regulador.
- Un plan estratégico de Reconversión Laboral, que contribuyó al éxito de la separación y reinserción parcial del personal en la Concesión, através de capacitación.
- La adopción de una estrategia de contratación ponderada, que atrajo la participación de la empresa privada, sin reacciones negativas de la sociedad civil, que rompió con los esquemas que aspiran soluciones inmediatas, y concibió el cambio en los servicios y tarifas como un proceso firme pero moderado, apoyado en inversiones realizables y en plazos razonables.
- El sistema regulatorio y de control por contrato, que está permitiendo velar por los derechos de los



Usuarios, y al mismo tiempo asegurar que el Concesionario cumpla su Rol, respaldado en una gestión económica-financiera sustentada en un manejo de tarifas reales y disminución de los subsidios cruzados.

- En contratos de concesión, es importante dejar muy explícito el tema de los ajustes tarifarios, debido a que pueden darse diferentes interpretaciones por parte del Concedente y Concesionario, trayendo consigo problemas y demoras que afectan el normal desarrollo de la misma.
- El proyecto financió obras de emergencia en la rehabilitación para los sistemas de agua potable y alcantarillado, que fueron fiscalizadas con firma consultora internacional contratada, y cuyas obras fueron recibidas por el Ejecutor ECAPAG (Concedente de la Concesión), pero que tuvieron discrepancias al momento de traspasar dichas obras al Concesionario para su operación y mantenimiento. La lección aprendida es que se debe otorgar importancia a la secuencia y los acuerdos previos necesarios para evitar complicaciones en la recepción de obras construidas con recursos externos al Concesionario.



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





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.

| 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.

| 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

- A. La Unidad Ejecutora de Proyecto (UEP) ha utilizado los recursos del proyecto de acuerdo a los términos del contrato, contando con personal capacitado en su sector financiero-contable. La UEP contó con un gerente financiero y una contadora dedicados exclusivamente a la parte financiero-contable del proyecto, lo que permitió un manejo ágil y adecuado de los recursos a lo largo de su ejecución.



2. Sistema Contable y Control Interno

- A. La Unidad Ejecutora previa aprobación del Banco del catálogo de cuentas, mantuvo claras las definiciones necesarias para identificar los servicios contratados y las inversiones efectuadas por fuentes de financiamiento, de acuerdo con las categorías estipuladas en el Anexo A del contrato de préstamo, lo que permitió que la información financiera sea confiable y oportuna.

Las recomendaciones sugeridas en las visitas financieras así como las que se emitieron en las auditorías anuales, fueron acogidas oportunamente por el Ejecutor, lo que permitió eficacia en el control financiero del programa.

Los registros y control contables se mantuvieron de forma transparente, contando el ejecutor con buenos archivos y un sistema contable informatizado adecuado a las necesidades del proyecto.

3. Calidad de la información financiera

- A. Los compromisos contractuales respecto a la presentación de informes relacionados con los semestrales de progreso, fondo rotatorio, así como la demostración de recursos de contrapartida local, gastos efectuados con el aporte local, información adicional solicitada en los casos requeridos fueron diligentes, satisfactorios y de buena calidad.

Respecto a la presentación de los estados financieros dictaminados durante la ejecución de la operación, Entidad y Programa, se considera adecuada, en ningún caso se conoció que la Sede haya notificado inconformidad por la Firma.

De las visitas financieras realizadas surgieron recomendaciones para optimizar un mejor manejo y control contable financiero del programa, a si como para la presentación de solicitudes de desembolso, aceptadas siempre sin objeciones por el Ejecutor.

4. Estados Financieros Auditados

- A. El examen de los estados financieros desde el inicio hasta el final de su ejecución, estuvo a cargo de la Firma BDO Stern, previa no-objeción y de conformidad con la Política del Banco sobre Auditoría de Proyectos y Entidades, documento AF-100, quienes presentaron los dictámenes anuales tanto de la Entidad como del Programa como sigue:

Programa.- Excepto el primer informe correspondiente al año 1998 presentado con 3 meses de atraso al plazo determinado por el contrato fue con salvedad de opinión, los años siguientes hasta el final correspondiente al 2003 entregaron con atrasos menores y con opinión limpia.

Entidad.- La opinión de los informes hasta el año 2002 tuvo salvedades, las que finalmente en el 2003 fueron superadas y los estados financieros de este año presentan opinión limpia.

5. Lecciones Aprendidas

- A. En los contratos de préstamo como práctica del cumplimiento de las condiciones previas, se debe considerar la capacidad del ejecutor para el manejo del proyecto y la formación de la Unidad Ejecutora, con personal seleccionado con contratos de servicio para la vigencia de la ejecución. Sin embargo, dichos contratos deben contemplar un período de prueba que permite la remoción en los casos en que la actuación no sea satisfactoria de acuerdo a los términos de referencia preestablecidos para el desempeño de cada función.

La continuidad en el equipo de proyecto tanto de la parte del Ejecutor, como del Banco es fundamental para un muy buen manejo financiero del mismo.



■ ■ 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](#)



ECUADOR

PROGRAMA DE CONCESION DE AGUA Y ALCANTARILLADO EN

GUAYAQUIL

1026/OC-EC

Cambios efectuados al PCR en base del Acta del CRG (5 de agosto de 2004)

La versión revisada del PCR de ECAPAG Guayaquil, incluye las recomendaciones dadas en el CRG, de acuerdo al siguiente detalle:

| <u>RECOMENDACION NO.</u> | <u>INCLUIDA EN</u> |
|---|---------------------------|
| 2.2 (a) Componentes del Proyecto | 2.1.2.1 |
| 2.2 (b) Evaluación Ex-Post | 2.5.2 |
| 2.2 (c) Tarifas | 2.6.1 |
| 2.2 (d) Recepción de Obras | 2.6.1 |
| 2.2 (e) Sostenibilidad | 2.3.2.1, y 2.3.2.7 |
| 2.2 (f) Regulador | 2.1.2.1 |
| 2.2 (h) Otros ajustes | 2.1.1.1 |

INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Memorando del Organismo Ejecutor

Presentado al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Fecha en que fue enviado al Banco

29 de Junio de 2004

La eficacia de este reporte para mostrar los resultados al terminar la ejecución del proyecto, propiciar la sostenibilidad de beneficios del proyecto y capitalizar las lecciones aprendidas para mejorar el diseño y la implementación de futuras operaciones depende en gran medida de la participación de la Institución Prestataria, los Organismos Ejecutores y los beneficiarios del proyecto en la preparación de este reporte.

Por esta razón, su contribución como autor del Memorando del Ejecutor será muy valiosa, en la medida que el conocimiento y experiencia sobre la implementación del proyecto, el análisis de la información sobre resultados y las opiniones de los beneficiarios sean transmitidas de la manera más objetiva posible y con independencia de criterio.

Instrucciones para completar el Memorando

Al completar este Memorando tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ☐ No olvide completar la portada y el recuadro sobre datos básicos del proyecto con la información necesaria
- ☐ Es muy importante que revise las Guías PCR que serán proporcionadas por la Representación del Banco, en particular el anexo técnico “Guía Práctica para la Preparación del PCR”. Este anexo presenta una serie de orientaciones, consejos y ejemplos prácticos útiles para completar la información que requiere el PCR. Recuerde que las preguntas para el Banco y para el Ejecutor son iguales, al igual que su numeración, con excepción del primer dígito (para el Banco inician con el número 2, ejemplo 2.1.1.1., mientras que para el Ejecutor inician con 3, ejemplo, 3.1.1.1.)
- ☐ Responda las preguntas en forma concisa. Lo deseable es limitar las respuestas a 10 renglones cada una como máximo. En todo caso, por favor, no se exceda de 15 renglones por respuesta. Si requiere presentar información adicional importante con evidencia sobre resultados del proyecto, utilice el anexo 5 “Anexo Documental”, un anexo opcional que se puede enviar a la Representación como documento separado (ver Guía PCR para una descripción de este anexo).
- ☐ **Nota:** Este formato, debido a los múltiples botones para marcar las respuestas puede tardar unos minutos en salvar la información.

| Datos básicos del proyecto |
|--|
| Nombre del proyecto: Concesion de Agua y Alcantarillado de Guayaquil |
| Número del proyecto: EC0002 |
| Número de Préstamo/CT: 1026-OC-EC |
| Nombre del Organismo Ejecutor: ECAPAG |
| Nombre del autor del Memorando del Ejecutor: JOSE LUIS SANTOS GARCIA |
| Posición (cargo) en el Organismo Ejecutor: GERENTE GENERAL |

3. MEMORANDO DEL EJECUTOR

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

3.1.1 Productos (outputs) obtenidos. Descripción de los productos del proyecto por componente y análisis de factores que afectaron su ejecución:

* **Concesión**

* **Transformación de ECAPAG**

* **Rehabilitación de los sistemas de agua potable y alcantarillado**

3.1.1.1. Análisis de indicadores de producto. Registre los indicadores de los productos obtenidos en cada componente usando los mismos indicadores de producto (outputs) que aparecen en el ISDP / PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del PPMR). Compare los indicadores en las columnas Logrado y Planeado. Si existe una diferencia significativa entre ellos, describa brevemente los factores responsables de la diferencia

| PLANEADO | LOGRADO |
|--|--|
| Componente 1 | Componente 1 |
| <u>Concesión</u> Suscribir contrato con Sector privado para la concesión de agua y alcantarillado del cantón Guayaquil y realizar entrega o transferencia de los servicios al Operador. | Contrato de concesión de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento de la ciudad de Guayaquil, suscrito el 11 de abril del 2001 entre ECAPAG-Concedente e INTERAGUA- Concesionaria- por un plazo de 30 años. Concluida exitosamente la transferencia de la prestación de los servicios del Sector Público al Sector Privado en agosto 9 del 2001 |
| Componente 2 | Componente 2 |
| <u>Transformación de ECAPAG</u> Plan de Acción para reducción y reconversión laboral para contar con número de personal adecuado y preparado para facilitar la concesión y Administración del contrato. | Reducido el personal de ECAPAG de 1400 empleados y trabajadores a 32 que actualmente prestan sus servicios a ECAPAG, entidad transformada a Ente de Regulación y Control de la Concesión. |
| Componente 3 | Componente 3 |
| <u>Rehabilitación de obras de agua potable y alcantarillado</u> Las obras de rehabilitación de agua potable y | Todas las obras previstas de agua potable y alcantarillado fueron concluidos en febrero 2004. |

| | |
|--|--|
| alcantarillado emergentes concluidas en plazos acordes a la Concesión realizada. | |
|--|--|

Analisis Componente 1

La concesión no presentó diferencias entre lo planificado y lo logrado, lo que si se presentó fue un desfase en el tiempo, debido a que la primera licitación internacional para la Concesión, fue declarada desierta y reabierta al mismo tiempo.

Analisis Componente 2

La transformación de ECAPAG de empresa operadora de los servicios de agua potable y alcantarillado a Ente de Regulación y Control de la concesión al Sector Privado, fue el resultado de haber previsto recursos de las indemnizaciones de los trabajadores de acuerdo a la ley, además que se aprovechó la existencia de la cooperación técnica de Reconversión Laboral financiada por el Banco, para la capacitación de los trabajadores que fueron indemnizados y capacitarlos para que puedan reinsertarse en la Concesionaria.

Analisis Componente 3

De acuerdo a lo establecido en el Contrato de Préstamo las obras de rehabilitación de agua potable estaban condicionadas a la firma del contrato de concesión, razón por lo cual se desfasaron en el tiempo.

3.1.1.2. Identificación de los productos logrados. Teniendo en cuenta los indicadores de producto en los diferentes componentes del proyecto, describa sintéticamente los productos clave (*key outputs*) obtenidos por este proyecto

- 1 Licitación, contratación y transferencia de los servicios de agua potable y alcantarillado de Guayaquil al Sector Privado.
- 2 Programa de transformación de ECAPAG como empresa prestadora de servicios de agua y alcantarillado (con 1400 trabajadores), a Ente de Regulación y Control de la Concesión (con 32 empleados).
- 3 Programa de Reconversión laboral para 1400 trabajadores de ECAPAG, antes de la Concesión.
- 4 Programa de rehabilitación de redes de alcantarillado emergentes en el sector central de la ciudad.
- 5 Programa de rehabilitación emergente de agua potable (planta de tratamiento, conducciones y redes principales).

3.1.2. Efectos (*outcomes*) e impactos del proyecto. Descripción de los logros del proyecto en relación con su Objetivo de Desarrollo (OD o propósito en el marco lógico del proyecto)

Marco Lógico del Programa de Concesión al Sector Privado en Guayaquil

| Propósito | Metas | Logros |
|---|--|---|
| Mejorar la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado del Cantón Guayaquil, a través de una concesión de largo plazo al sector privado. | <p>Otorgar en concesión los servicios de agua potable y alcantarillado de Guayaquil a un operador privado.</p> <p>Contar con el personal adecuado en número y calidad para poder efectuar la concesión y administrar el contrato de Concesión.</p> <p>Mejorar la operación y</p> | <p>Contrato suscrito entre ECAPAG e INTERAGUA el 11 de abril del 2001 y concluida exitosamente la transferencia de la prestación de los servicios del Sector Público al Sector Privado en agosto 9 del 2001.</p> <p>Reducido el personal de ECAPAG de 1400 empleados y trabajadores a 32 que actualmente integran la empresa.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado en Guayaquil | Obras de alcantarillado terminadas en noviembre del 2003 y agua potable en febrero del 2004. |
| | | |

3.1.2.1. Análisis de indicadores de efecto (*outcome*). Registre los indicadores del logro del Objetivo de Desarrollo (*outcome*) usando los mismos indicadores de efecto (*outcome*) del ISDP/PPMR (la Representación podrá suministrar los indicadores del PPMR). Compare los indicadores de los efectos Logrados y Planeados. Si existe una diferencia significativa entre ellos, explique brevemente los factores responsables de la diferencia.

INDICADORES DE GESTION

Factores responsables de la diferencia (si es aplicable):

PRINCIPALES INDICADORES DE GESTION DE LA CONCESIONARIA

**Antes de la
Concesión**

**Al segundo año de la
Concesión**

355 Millones m3

PRODUCCION DE AGUA

328 millones m3

75.681.827 m3

VOLUMEN FACTURADO

87.972.000 m3

US\$ 33.500.175

MONTO TOTAL FACTURADO

US\$63.852.000

US\$ 22.484.564

MONTO TOTAL RECAUDADO

US\$50.473.00

242.111

NUMERO DE USUARIOS

270.883

57.618

NUMERO DE USUARIOS
MEDIDOS

92.372

28.503

ATENCION AL CLIENTE

9.552

ATENCION DE DESBORDES DE
ALCANTARILLADO

1.524

2.827

ATENCION DE FUGAS

6.816

3.300

CONTROL DE EFLUENTES

8.587

1.250

| |
|--------------------------------------|
| NUMERO DE EMLEADOS Y TRABAJADORES |
|--------------------------------------|

1.043

4.67/1000

| |
|---|
| NUMERO DE TRABAJADORES POR 1000 CONEXIONES |
|---|

3.8/1000

El balance de la gestión del segundo año, arroja saldos positivos en términos generales. Los indicadores en cuanto a facturación, recaudación, incorporación de usuarios, atención de solicitudes y reclamos de clientes, reclamos de fugas, número de trabajadores, muestran una tendencia al cambio, en dirección al fortalecimiento de la Concesión, la cual, además, con los procesos de rehabilitación de las redes, reducción de las pérdidas físicas y comerciales, mejoramiento de presiones, calidad de agua, continuidad del servicio, control de efluentes etc., se encamina por la senda de mejorar la calidad de vida de los habitantes de Guayaquil.

3.1.2.2. Identificación de efectos intermedios (*outcomes*) e impactos iniciales. Considerando los productos (*outputs*) logrados por el proyecto, en la medida de lo posible, identifique los efectos (*outcomes*) intermedios y los impactos iniciales logrados hasta el momento

➤ Concesión:

Efecto: La Concesionaria del Sector Privado, está efectuando inversiones en ampliación de las redes de agua potable y alcantarillado en poblaciones de bajos ingresos, por un monto de US\$

Impacto: La población de bajos ingresos, la cual tenía que adquirir agua a través de tanqueros (no segura) a costos de US\$ 4/m3, con la ampliación de las redes de distribución, están pagando por agua potable un promedio de US\$0.30 /m3.

➤ Transformación de ECAPAG:

Efecto: ECAPAG, al convertirse en un Ente de Regulación y Control, con una estructura liviana (32 empleados) capacitada para realizar un buen control Técnico-Administrativo y Ambiental de la prestación de los servicios por parte de la Concesionaria.

Impacto: Los usuarios en la ciudad de Guayaquil confían en que el Sector Privado, puede ser un buen aliado en el desarrollo de la ciudad, debido a que ECAPAG al convertirse en Ente de Control vigila la buena prestación de los servicios, lo que antes no ocurría, ya que ECAPAG era juez y parte en la prestación de los mismos.

➤ Las obras de rehabilitación de agua potable y alcantarillado emergentes:

Efecto: disminución de la vulnerabilidad en los sistemas de abastecimiento de agua potable y alcantarillado.

3.1.2.3. Identificación de los futuros efectos (*outcomes*) e impactos. Considerando los productos (*outputs*) que fueron obtenidos, identifique los futuros efectos e impactos que se espera obtener y describa de qué manera los productos contribuyen al logro de esos efectos e impactos

➤ Efectos:

1.- Concesionaria invertirá en los próximos 30 años entre US\$800 y 1.100 millones en expansión de redes, prestando buenos servicios de agua y alcantarillado de acuerdo al control y regulación de ECAPAG.

2.- Incremento Y mantenimiento del índice de cobertura al 95% a partir del año 2012.

3.- disminución de enfermedades de origen hídrico.

➤ **Impacto:**

- 1.- Guayaquil cuenta con buenos servicios básicos, lo que facilita el desarrollo y atrae la instalación de nuevas empresas e inversiones, creando fuentes de trabajo, evitando la migración de la ciudad.
- 2.- El Ecuador cuenta con un nuevo modelo de gestión en la prestación de los servicios de agua y alcantarillado.

3.1.2.4. Análisis de los supuestos (de productos a efectos). Enumere las condiciones favorables que deben darse para lograr el propósito del proyecto y explique por qué son necesarias

1. Estabilidad política, económica y jurídica en el país.
2. Apoyo y aval político de las autoridades Municipales y Estatales para la continuidad de la concesión.
3. Capacidad técnica y administrativa del Concedente y Concesionario para resolver problemas presentes y futuros inherentes a una Concesión.
4. La consolidación del modelo de gestión y regulación, demanda acciones complementarias, que hace relevante la participación del BID, como sería el financiamiento de la ventanilla privada al Concesionario en su programa de inversiones en infraestructura.

3.1.2.5. Pregunta piloto No.1 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR)
¿Se observan inequidades en el acceso a los beneficios del proyecto por parte de subgrupos dentro de la población objetivo por razón de género, localización, origen étnico, sector rural/urbano, nivel de ingreso u otras razones? Si esto es así, ¿a qué se deben?

➔ N/A

3.1.2.6. Pregunta piloto No.2 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR)
¿Se produjo algún tipo de efecto adverso causado sin intención por este proyecto en la población y/o en el medio ambiente? Si esto es así, ¿qué medidas se han tomado?

➔ N/A

3.1.2.7. Pregunta piloto No.3 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR)
Seguramente los resultados del proyecto han contribuido al logro, o bien de las metas establecidas en la estrategia de desarrollo sectorial o nacional vigente del país prestatario, o bien a los indicadores de la actual Estrategia de País del Banco. Si esto es así, especifique a qué meta o indicador de resultados está contribuyendo el proyecto y explique de qué manera y en qué medida lo hace

- 1.- La Concesión de los servicios de agua potable y alcantarillado de la ciudad de Guayaquil al Sector

Privado, ha transformado institucionalmente la gestión y regulación de la prestación de los servicios en el Ecuador.

2.- El proyecto acompaña la estrategia del país y del banco, al efectivizar la participación del sector privado en las inversiones, que tradicionalmente fue responsabilidad del Estado.

3.- La Concesión al sector privado, permitió al país y al banco, que la gran cantidad de recursos financieros requeridos para infraestructura del agua potable y alcantarillado de Guayaquil, puedan ser destinados a otros proyectos sociales urgentes.

3.1.2.8. Pregunta piloto No.4 – (En construcción). Opcional para operaciones con PCR due date anterior al 1 de febrero del 2005. Antes de esa fecha, únicamente será requerida para las operaciones seleccionadas en el grupo piloto para responder la versión íntegra del PCR)

¿Hubo cambios significativos en el contexto en que se implementó el proyecto y/o en las políticas sectoriales / nacionales y/o en las estrategias de desarrollo? Si fue así, explique cómo el proyecto fue adaptado para dar respuesta a esos cambios

→

3.1.2.9. Recálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Si el proyecto incluyó ex ante un cálculo de la tasa de retorno esperada, ¿cuál fue la tasa de retorno esperada y cuál es la tasa de retorno real?

→ Ha ser aplicado por el banco

3.1.2.10. Recálculo de otros indicadores de evaluación económica. Si el proyecto incluyó ex ante otras estimaciones de evaluación económica (costo-efectividad, costo-eficiencia y costo-beneficio), ¿cuál fue el indicador esperado y cuál es el indicador real?

→ Ha ser calculado por el banco

3.1.2.11. Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (OD). Teniendo en cuenta los análisis realizados en las secciones 3.1.1. y 3.1.2., califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo

☒ Muy Efectivo

☐ Efectivo

☐ Poco Efectivo

☐ Inefectivo

Explique su calificación

→ El programa ha tenido resultados muy satisfactorios (MS)

En efecto, ha logrado establecer por vez primera en el país un modelo de gestión en la prestación de los servicios de agua y alcantarillado, en donde el sector privado efectúa las inversiones (US\$ 800 millones en 30 años de concesión) y el Estado efectúa el control y la regulación..

Los efectos presentes se dan en incremento de nuevos usuarios (28 mil), reducción del índice de control de pérdidas de agua (del 70 al 50%); mejoramiento de atención al cliente, estabilidad tarifaria, e inicio de las inversiones de redes de agua potable y alcantarillado en sectores marginales pobres de la ciudad. La consecución de los efectos futuros previstos en términos de mejorar la prestación de los servicios a través de la concesión, depende de la estabilidad económica y política del país, el continuo apoyo y aval político de las principales autoridades del Gobierno, y de un suficiente entendimiento entre Concesionario y Concedente para salvar obstáculos inherentes a este tipo de participación privada.

3.2. ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION

3.2.1. Medición del desempeño del proyecto

3.2.1.1. Elementos para monitoreo y evaluación. En una escala de 1 a 4 establezca la calidad de los siguientes elementos necesarios para medir el desempeño del proyecto:

| | |
|--|--|
| 1. Análisis de problemas | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3 → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 2. Estrategia de intervención en respuesta al(los) problema(s) identificados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4 → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 3. Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 4. Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4 → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 5. Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 6. Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 7. Línea de base de efectos (<i>outcomes</i>) esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 8. Línea de base de productos (<i>outputs</i>) esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4 → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 9. Supuestos de productos a efectos | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4 → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 10. Definición de responsabilidades para la recolección de información | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> * |
| 11. Plan para la implementación del proyecto | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 12. Plan de Adquisiciones | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |

3.2.1.2. Análisis de factores críticos del diseño. Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño

➤ **Factores positivos:**

El proyecto tuvo componentes, con una buena coherencia programática interna, con indicadores de desempeño acordados que permitió su evaluación continua de desempeño, y la toma de decisiones correctivas a tiempo.

➤ **Factores negativos:**

El programa no contó inicialmente con un estudio de línea de base. Los datos disponibles previos a la intervención tienen por lo tanto carácter agregado. El proyecto no puede por lo tanto evaluar su contribución a la magnitud del cambio de las estadísticas nacionales, ya que no puede discriminar estadísticamente su

desempeño para su población objetivo.

3.2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto

- Manual Operativo del Programa.
- El contar con un manual operativo, desde el inicio, es muy útil para la ejecución y la implantación de un programa.
- El manual operativo que contó el proyecto en la fase de diseño, que contenía (i) marco lógico, cronograma de ejecución física y presupuestaria; (ii) Orgánico funcional de la Unidad Ejecutora del programa, (iii) Plan de adquisición de bienes y servicios y contratación de obras, permitió monitorear el desempeño del proyecto, así como plantear correctivos y ajustes al mismo.

3.2.1.4. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos



3.2.1.5. Información disponible durante la implementación del proyecto. En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deben ser realizadas por el Organismo Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

| | |
|---|---|
| 1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información) | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 2. Recolección de información de línea de base de efectos | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 3. Recolección de formación de línea de base de productos | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4 → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4 → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos esperados | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4 → Alta <input type="checkbox"/> N/A |
| 6. 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 | Baja ← <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 4 → Alta <input type="checkbox"/> N/A |

3.2.1.6. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación. Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores

(máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación

→ Consideramos que el factor positivo se debió a las continuas reuniones de seguimiento desde el inicio del proyecto, en forma semanal por parte del Directorio de ECAPAG, mensual por parte de las autoridades del Municipio de Guayaquil, y trimestral por parte del equipo del proyecto del BID, lo que permitió monitorear la ejecución del mismo y tomar acciones, ajustes y buscar alternativas fundamentalmente en el componente de la concesión.

3.2.1.7. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto

- Cuando un programa depende de multitud de ejecutores de proyectos relativamente dispersos, resulta crítico la implantación de un sistema para monitorear los resultados logrados.
- La instrumentación de un sistema de monitoreo de resultados es crítica especialmente en los programas que tienen múltiples proyectos, particularmente si son implementados por múltiples organismos ejecutores (del sector público, del sector privado, universidades etc.) Solo así la ejecución de los proyectos individuales mantendrá un nivel adecuado de coherencia interna en el marco de la gestión por resultados y será posible monitorear y evaluar el programa en su conjunto.

3.2.1.8. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos

- Programa Operativo total y anual (POAS).
- Los programas operativos totales y anuales, van a optimizar y son la herramienta mas adecuada para la medición de desempeño del programa.
- Los POAS, le permiten dar un buen seguimiento a lo programado y lo ejecutado, miden resultados y ajustan el desempeño en la implementación del mismo.

3.2.2. Factores que afectaron la ejecución del proyecto (según ISDP/PPMR)

(Como información útil para contestar las preguntas de la sección 3.2.3. conviene revisar los factores que afectaron la ejecución del proyecto y que fueron registrados en el ISDP/PPMR. La Representación podrá facilitar esta información).

3.2.3. Análisis de factores críticos para el éxito del proyecto

Factores críticos para la obtención de los productos (*outputs*)

3.2.3.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad,

calidad y oportunidad y analice por qué

→ La inestabilidad política y económica que tuvo el país en los años 1998 y 1999 afectó al proyecto. La primera licitación ante la no presentación de propuestas de los participantes en la Concesión de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado al Sector Privado, fue declarada desierta por el Directorio de ECAPAG y procedió a reabrir una nueva licitación.

3.2.3.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (*outputs*) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué

1. El aval y continuo apoyo político y la decisión de las Autoridades Municipales y principales personeros de la ECAPAG al proyecto y la muestra de transparencia en los procesos licitatorios.
2. La coordinación efectiva en la ejecución entre los componentes del proyecto, particularmente el de la concesión en la etapa de transferencia, prestación de los servicios y el de transformación de ECAPAG, en el tema de Reconversión Laboral y sus respectivas liquidaciones económicas acordadas con los trabajadores.
3. El proceso gradual de la Concesión, permitió dar protagonismo a ECAPAG, lo cual mejoró su imagen en el periodo de transición de empresa prestadora de servicios a Ente de Regulación y Control, con un plan de comunicaciones consolidando su institución y llegando al usuario para que perciba que la concesión es la solución para el mejoramiento de los servicios de agua alcantarillado de la ciudad.

Factores críticos para la obtención de los efectos (*outcomes*)

3.2.3.3. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (*outcomes*) del proyecto y analice por qué

→

3.2.3.4. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (*outcomes*). Describa cuáles fueron, en perspectiva, los principales factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto (*outcomes*) y analice por qué

1. La Efectividad del proyecto en términos de mejoramiento de la prestación de los servicios de agua y alcantarillado de la ciudad de Guayaquil, ha consolidado el modelo de gestión.
2. La ejecución paralela al proceso de Concesión, de efectuar mejoras sustanciales operativas, comerciales, financieras y obras emergentes de rehabilitación de agua y alcantarillado, contribuyó a que los usuarios y la ciudadanía en general perciban estas mejoras en la prestación de los servicios y no presenten resistencia a la participación privada.

3.2.4. Análisis de gestión y lecciones aprendidas

3.2.4.1. Análisis de gestión. Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el análisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica

Con la declaratoria de desierta de la primera licitación de la Concesión de los servicios de agua y alcantarillado, por falta de propuestas, el Ejecutor, la Banca de Inversiones y el Equipo de Proyecto del BID, elaboraron un plan de acción, que básicamente contenía los siguientes puntos:

1. Reapertura inmediata de la licitación.
2. Mantener la atención y el interés de los distintos actores públicos y privados en el proceso.
3. Revisión de incentivos para captar el interés del potencial concesionario y el costo político/costo social.

3.2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos. Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para enfrentar los problemas que puedan surgir durante la implementación de futuros proyectos similares a este.

1. Estrecha supervisión y fluida comunicación entre Banco y Ejecutor.
2. Reacción rápida para ubicar el problema en su verdadero contexto y nivel y elaborar un plan de acción, designando responsable para cada actividad.
3. Plan de comunicaciones para posesionar a nivel local e internacional el proceso de concesión.

Calificación de la implementación del proyecto (IP)

3.2.4.3. Calificación de la implementación del proyecto. 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)

Explique su calificación

➔Muy satisfactorio (Ms) El proyecto obtuvo el 100% de sus productos, con la calidad esperada, en el tiempo estimado para procesos como el de Concesión y al costo presupuestado.

3.3. ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD

3.3.1. Fortalecimiento Institucional / Organizacional (FIO)

3.3.1.1. Áreas fortalecidas o mejoradas por el proyecto. Identifique las áreas institucionales / organizacionales fortalecidas o mejoradas por el proyecto, directa o indirectamente, e indique el nivel de su influencia (nacional, regional, local)

| Area Institucional / Organizacional | Si | No | N/A | Nivel | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | | | Nacion al | Region al | Local |
| 1. Marco legal y regulatorio | x | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | x |
| 2. Procedimientos, manuales, guías operacionales | <input type="checkbox"/> | x | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Capacidad | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|--|---|--|--|---|
| 3.1. Capacidad de la alta gerencia | x | | | | | x |
| 3.2. Capacidad de la mediana gerencia | x | | | | | x |
| 3.3. Capacidad de sistemas de información | x | | | | | x |
| 3.4. Medición del desempeño (capacidad de M&E) | x | | | | | x |
| 3.5. Servicio al cliente | x | | | | | x |
| 4. Estructura funcional y organizacional | x | | | | | x |
| 5. Planeación | x | | | | | x |
| 6. Presupuestación / gestión financiera | x | | | | | x |
| 7. Coordinación Intra- / Inter-sectorial | | | x | | | |
| 8. Coordinación Intra - / Inter-organizacional | | | x | | | |
| 9. Personal / desarrollo de recursos humanos | x | | | | | x |
| 10. Adquisiciones | | | x | | | |
| 11. Auto-evaluación, auditoria & rendición de cuentas | x | | | | | x |

3.3.1.2. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el país. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el país

1. Inicio de un modelo diferente de gestión y regulación en la prestación de los servicios de agua y alcantarillado.
2. Las inversiones requeridas para los próximos 30 años, serán realizadas por el Sector Privado, lo que permite al país liberar recursos para otras áreas prioritarias.
3. Punto de partida para poder extrapolar y conseguir que el país cuente con un marco regulatorio del sector

3.3.1.3. Fortalecimiento logrado por el proyecto en el Organismo Ejecutor. Describa los aportes más significativos del proyecto (máximo 3) al proceso de fortalecimiento institucional / organizacional en el Organismo Ejecutor. Describa la situación antes-después del proyecto

1. Lo estipulado en el Contrato de Concesión, ha resultado plenamente idóneo para el modelo de Transformación de Guayaquil, puesta está permitiendo velar por los derechos de los usuarios, y al mismo tiempo asegurar que el concesionario cumpla su rol, respaldado en una gestión económica-financiera sustentada en un manejo de tarifas reales y disminución de los subsidios cruzados.
2. ECAPAG simplificada en su estructura organizativa y staff de personal, han permitido lograr los objetivos planteados en esta etapa del programa, pues la antigua operadora (1400 empleados) ha sido capaz de transformarse y dar un giro sustancial en su rol y filosofía, para convertirse en un Ente de Regulación y control (32 empleados) que aprovecha la experiencia vivida anteriormente como operador, para coadyuvar a la solución de los retos que ha presentado la Concesión.

3.3.1.4. Calificación de la contribución del proyecto al FIO

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

Explique su calificación

→ El proyecto de concesión ha fortalecido significativamente a ECAPAG como Ente de Regulación y control. Con la ayuda de Consultoría Internacional se capacita a los funcionarios de la ECAPAG en áreas de: Regulación Técnica, Regulación Económica, Control, Auditoría, Informática, financiera y jurídica, que le permite a ECAPAG llevar adelante la difícil tarea del Control de la Concesión. Este proceso de mejoramiento y fortalecimiento institucional/organizacional está teniendo lugar y continúa, ya que en la estructura presupuestaria de la nueva ECAPAG existen los recursos y la política para continuar.

3.3.2. Sostenibilidad del proyecto

3.3.2.1. Alcance de la sostenibilidad del proyecto. En consulta con las autoridades del Organismo Ejecutor, defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto

→

3.3.2.2. Bases para el análisis de sostenibilidad. En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del Banco) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales en el país, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto y definidos en 3.3.2.1.

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

3.3.2.3. Análisis de causas de raíz que afectan negativamente la sostenibilidad. Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1 pueden no ser

sostenibles, y explique por qué

→ Inestabilidad económica por cambio de nuestra moneda en el Ecuador e inestabilidad política.

3.3.2.4. Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad. Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos en 3.3.2.1. pueden ser sostenibles, y explique por qué

1. El Contrato de Concesión de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Guayaquil, fue suscrito en abril del 2001, la transferencia de los servicios al Operador Privado se concluyó en agosto del 2001 (aproximadamente 3 años de ejecución del contrato). De acuerdo a los indicadores de gestión, la prestación de los servicios ha mejorado y se están cumpliendo las metas previstas en el plan quinquenal acordado en el contrato de Concesión, incluyendo inversiones de ampliación de cobertura en redes de distribución y alcantarillado en sectores populares de bajos ingresos.
2. La transformación de ECAPAG (reducción de 1400 a 32 trabajadores), incluido el proceso de reconversión laboral con sus debidas liquidaciones económicas fue concluido y es un proceso irreversible.
3. Las obras de rehabilitación emergentes de agua y alcantarillado financiadas con recursos del programa, están concluidas y aceptadas por el Operador Privado para efectuar su respectivo mantenimiento y destinación de recursos para los mismos fines.

3.3.2.5. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas). Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica

→ Plan de Comunicaciones:

1. En proyectos que tienen potencialmente una gran resonancia social resulta fácil y eficiente asegurar una presencia continua en los medios de difusión masiva como estrategia para pasar de los espacios publicitarios a los espacios informativos.
2. Durante los primeros años el proyecto desarrolló una campaña publicitaria de arranque encaminada al cambio de patrones de conducta. Para asegurar la sostenibilidad de presencia en los medios y atendiendo a un recorte de presupuesto imprevisto se discontinuó la campaña publicitaria y se destinaron todos los esfuerzos a presentar en los noticieros, a través de una línea editorial controlada, las cifras y sucesos más destacados en relación con violencia intrafamiliar. Como consecuencia, las posibilidades de sostenibilidad del proyecto han mejorado ostensiblemente debido al creciente interés que se ha generado en la opinión pública.

3.3.2.6. Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas). A partir de su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas alternativas que recomienda tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos

→


3.3.2.7. Plan de Sostenibilidad. Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que el País Prestatario y/o el Banco deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios

identificados en 3.3.2.1.


→ Sería importante la participación del Banco con el financiamiento de su ventanilla privada al Concesionario en su programa de inversiones en infraestructura y alcantarillado

3.3.2.8. Calificación de la sostenibilidad del proyecto. 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:

x

 Probable (P)

 Poco Probable (PP)

 Improbable (I)

Explique su calificación

→ Muy probable: La mayoría de factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto, durante la ejecución del proyecto se avanzó solidamente en su institucionalización; al terminar el proyecto se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad y se observa compromiso importante de las autoridades nacionales por mantener el flujo continuo de los productos del proyecto probable.

3.4. DESEMPEÑO DEL BANCO

3.4.1. Desempeño del Banco en áreas críticas. Evalúe el desempeño del Banco en las siguientes áreas:

1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Prestatario y el Organismo Ejecutor

Baja ←   x  → Alta  N/A

2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que el Organismo Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco

Baja ←   x  → Alta  N/A

3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Organismo Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto

Baja ←    x → Alta  N/A

4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco para mejorar la gestión y la administración del proyecto

Baja ←   x  → Alta  N/A

5. Oportunidad de la respuesta del Banco a los requerimientos del Organismo Ejecutor durante la implementación del proyecto

Baja ←    x → Alta  N/A

6. Flexibilidad del Banco para dar respuesta a emergencias e imprevistos durante la implementación del proyecto

Baja ←    x → Alta  N/A

3.4.2. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como su interacción con el Banco resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

1. En la transformación de ECAPAG, la Unidad Ejecutora del Proyecto UEP, fue técnica y económicamente suficiente y adscrita a la Gerencia General de la Empresa.
2. Personal con un buen perfil, seleccionado a base de un proceso competitivo, cumpliendo con el orgánico funcional de la UEP, fue capacitado a través de talleres en políticas y procedimientos del Banco.
3. El Director de la UEP, participó en reuniones semanales con el Directorio de la ECAPAG, informando constantemente sobre el avance del proyecto.

3.4.3. Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas). Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, qué sugerencias hace al Banco para mejorar la estructura, organización y procesos de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto y su interacción con el Banco en futuras operaciones?

➔ **PERFIL Y UBICACIÓN DE LA UNIDAD COORDINADORA**

1. En proyectos de formación profesional las decisiones técnicas deben responder fielmente a las necesidades de la empresa.
2. Es recomendable que se diseñe un proceso de toma de decisiones que permita que el planteamiento de programas de formación y la selección de participantes sea un fiel reflejo de las necesidades de las empresas futuras contratantes. Para ello, es conveniente que estas responsabilidades residan en una unidad técnica con cierto grado de independencia del Organismo Ejecutor y que el personal contratado conozca muy de cerca la realidad de las empresas.

3.4.4. Calificación del desempeño del Banco. Con base en 3.4.1. y teniendo en cuenta la experiencia de la institución prestataria y su experiencia como Organismo Ejecutor, califique el desempeño del Banco durante las fases de diseño e implementación del proyecto:

x



Satisfactorio (S)



Insatisfactorio (I)



Muy Insatisfactorio (MI)

Explique su calificación

➔ Muy satisfactorio: MS.- el desempeño del Organismo Ejecutor y su apropiación del proyecto contribuyeron muy positivamente al desempeño del proyecto, al logro de los objetivos y a su futura sostenibilidad.

3.5. BASES PARA LA EVALUACION EX POST

3.5.1. Previsiones para la evaluación ex-post. Establezca si esta operación, de acuerdo con el Contrato de Préstamo, requiere una evaluación ex-post. De ser aplicable, proporcione la siguiente información sobre las previsiones tomadas (revisar acuerdos entre el Banco, Prestatario y Ejecutor en la Ayuda Memoria del Taller de Terminación de Proyecto):

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



x

Si

Fecha comienzo: DD MM AA

Fecha terminación: DD MM AA

¿Para qué fecha está programada?



Banco



Prestatario

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

¿Cuánto es el costo estimado?

USD\$ []

¿Cuál es la fuente de los recursos financieros para la evaluación ex post?

- ☐ Recursos de préstamo BID
- ☐ Recursos del Prestatario
- ☐ Otra Fuente

Si los recursos provienen de otra fuente, especifique cuál:

3.5.2. Análisis de capacidad para la evaluación ex-post. Analice 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, y los principales factores que puedan facilitar u obstaculizar esta evaluación



3.6. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

En forma adicional a las lecciones aprendidas ya registradas en las secciones anteriores de este reporte, a continuación puede registrar otras lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles para el diseño y/o la implementación de nuevos proyectos:

- Los procesos de Concesión de los servicios básicos, como el agua potable y alcantarillado, deben contar con el respaldo del Gobierno Central, Municipal y sociedad civil, y de los organismos multilaterales de crédito, como el BID, tanto con el aporte de los recursos que financien los distintos programas, flexibilidad y apertura para la realización de los ajustes necesarios en el contenido y alcance del Proyecto, así como con la sana práctica del seguimiento y control continuo y permanente del proceso.
- La gradualidad del proceso de concesión, permitió dar protagonismo a ECAPAG, la cual mejoró su imagen en el periodo de transición, garantizando su cambio a Ente de Regulación y Control y demostrando estar en condiciones de contribuir al éxito de las acciones de rehabilitación e inicio de las operaciones del concesionario, al permitir superar las limitaciones que impone la simetría de información, que hubiera afectado al Concesionario. De haber contado con un real Plan de Comunicaciones, la imagen Institucional, hubiera adquirido mayor relieve, al igual que el rol de Ente de Regulación y Control.
- El plan estratégico de Reconversión Laboral, contribuyó al éxito de la separación y reinserción parcial del personal de Concesión.
- La estrategia de una contratación ponderada, atrajo la participación de la empresa privada, sin reacciones negativas de la sociedad civil, que rompió con los esquemas que aspiran soluciones inmediatas y concibió el cambio en los servicios y tarifas como un proceso firme pero moderado, apoyado en inversiones realizables.

Anexo 1-A
Fuente de Financiamiento
(Montos en millones de US\$)

| Categorías de Inversión | Original | | | | Actual | | | | Brecha como % del Original | | | |
|---------------------------------|-------------|-------------------------|----------------------|--------------|-------------|-------------------------|----------------------|--------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| | BID (1) | Prestata- rio (2) | Otras Fuentes (3) | Total (4) | BID (5) | Prestata- rio (6) | Otras Fuentes (7) | Total (8) | BID (9) | Prestata- rio (10) | Otras Fuentes (11) | Total (12) |
| 1. Administración y Supervisión | 2.4 | 0.9 | - | 3.3 | 2.9 | 2.1 | - | 5.1 | 23.2 | 128.6 | - | 52.7 |
| 2. Costos Directos | 30.1 | 7.6 | - | 37.7 | 34.5 | 7.4 | - | 41.9 | 14.6 | (2.3) | - | 11.2 |
| 3. Sin Asignación Específica | 4.9 | 1.0 | - | 5.9 | - | 0.4 | - | 0.4 | (100.0) | (56.7) | - | (92.5) |
| 4. Costos Financieros | 2.7 | 0.4 | - | 3.1 | 2.6 | - | - | 2.6 | (2.7) | (100.0) | - | (16.5) |
| TOTAL | 40.0 | 10.0 | - | 50.0 | 40.0 | 10.0 | - | 50.0 | (65.0) | (30.4) | - | (45.1) |

Fuente de Información:

Del sistema LMS: Columnas (1) y (5)

Para ser completadas por el autor del PCR: Columnas (2), (3), (6) y (7)

Cálculo automático (con fórmula de Excel): Columnas (4), (8), (9), (10), (11) y (12) y el total de la última fila