

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA Y CIENCIAS SOCIALES

SECCIÓN DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA



**ESTUDIO “FACTORES QUE INFLUENCIARON EN LOS ATRASOS DE
EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA FINANCIADOS
CON ENDEUDAMIENTO EXTERNO”. Caso: Los Proyectos de Saneamiento
PE-P25 Y PE-P-29**

POR LA MODALIDAD DE TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA**

**ELABORADO POR:
JOHNNY OSCAR ALVAREZ OCHOA**

**LIMA- PERÚ
2010**

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	I
--------------	---

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 TEMA DE INVESTIGACION	11
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.3.1 Problema General.....	12
1.3.2 Problemas Específicos.....	12
1.4 JUSTIFICACION	14
1.5 OBJETIVO DE LA INVESTIGACION	15
1.5.1 Objetivo General	15
1.5.2 Objetivo Específico	15

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 MARCO TEORICO.....	17
2.2 MARCO DE REFERENCIA	22
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	33
2.4 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION	45
2.4.1 Hipótesis General	45
2.4.2 Hipótesis Específicas.....	46
2.5 VARIABLES DE LA INVESTIGACION.....	47
2.5.1 Variable Dependiente	47
2.5.2 Variables Independientes	47
2.6 MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	48

CAPITULO III

METODOLOGIA EMPLEADA

3.1 TIPO DE INVESTIGACION	49
3.2 METODO DE INVESTIGACION	50
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION	52
3.4 POBLACION Y MUESTRA DE ESTUDIO	53
3.5 TECNICA DE RECOLECCION Y PROCEDIMIENTO DE DATOS.....	55

3.6	TECNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS.....	57
3.7	DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.....	61

CAPITULO IV

ANALISIS DE EJECUCION PRESUPUESTAL

4.1	EJECUCION PRESUPUESTAL DEL SECTOR PUBLICO.....	62
4.2	EJECUCION PRESUPUESTAL DEL PLIEGO MINISTERIO DE PRESIDENCIA Y MINISTERIO DE VIVIENDA.....	66
4.3	EJECUCION PRESUPUESTAL DE LOS PRINCIPALES PROYECTOS DE LOS PLIEGOS MINISTERIO DE PRESIDENCIA Y MINISTERIO DE VIVIENDA.....	69

CAPITULO V

ANALISIS DE LOS PROYECTOS

5.1	MARCO LEGAL.....	72
5.2	ANTECEDENTES	73
5.2.1	Proyecto Mejoramiento y Expansión de los Sistemas de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de las Ciudades de Piura Castilla y Chimbote	73
5.2.2	Proyecto Mejoramiento y Ampliación de Agua Potable y Alcantarillado en las Ciudades de Iquitos, Cusco y Sicuani	78
5.3	ANALISIS DE EJECUCION DE LOS RETRASOS	83
5.3.1	Proyecto Mejoramiento y Expansión de los Sistemas de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de las Ciudades de Piura Castilla y Chimbote	83
5.3.2	Proyecto Mejoramiento y Ampliación de Agua Potable y Alcantarillado en las Ciudades de Iquitos, Cusco y Sicuani	108
5.4	ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE PREGUNTAS Y COMPROBACION DE HIPOTESIS.....	121
5.4.1	Cargo de los Entrevistados.....	122
5.4.2	Distribución por Sexo.....	122
5.4.3	Procedencia del Grupo de Entrevistados.....	123
5.4.4	Comprobación de Hipótesis	124
5.4.4.1.	Dimensión Infraestructura y Equipamiento.....	124
5.4.4.2.	Dimensión Proveedores	126
5.4.4.3.	Dimensión Gestión Administrativa.....	138
5.4.4.4.	Dimensión Fuentes Cooperantes.....	150
5.4.4.5.	Dimensión Instrumentos de Planificación	155
5.4.4.6.	Dimensión de Recursos Humanos	157

5.5	RESULTADOS DE OTROS ESTUDIOS	166
5.5.1	Estudio realizado por el BID Análisis de Unidades Ejecutoras	166
5.5.2	Estudio realizado por Balcázar Evaluación de Modelos Institucionales para Unidades Ejecutoras de Proyectos de Inversión Pública.....	169
5.5.3	Estudio realizado por el BID Grupo de Trabajo de de Unidades Ejecutoras para la Reingeniería de las COF/CPE	173
5.6	OTROS PROYECTOS FINANCIADOS CON ENDEUDAMIENTO EXTERNO.....	175
5.6.1	Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud	175
5.6.2	Proyecto Rehabilitación y Mejoramiento de Carreteras	180
CONCLUSIONES		187
RECOMENDACIONES		190
ANEXOS		
Anexo 1.0	Encuesta Cuestionario de Preguntas.....	204
Anexo 1.1	Roles del Sector Saneamiento	212
Anexo 1.2	Ámbito del Sector Saneamiento.....	213
Anexo 1.3	Cobertura de Agua y Saneamiento en el Perú	214
Anexo 1.4	Plan de Competitividad.....	215
Anexo 1.5	Metas para la Cobertura de Agua Potable	218
Anexo 1.6	Metas para la Cobertura de Alcantarillado	219
Anexo 5.1	Requerimiento Estimado de Fondos PEP-25.....	220
Anexo 5.2	Adjudicación del Producto del Préstamo.....	221
Anexo 5.3	Nuevos Componentes de los Proyectos Mejoramiento y Expansión de los Sistemas de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de las Ciudades de Piura Castilla – Chimbote.....	222
Anexo 5.4	Ficha Resumen de la Obra Sistema de Agua Potable de Chimbote	223
Anexo 5.5	Ficha Resumen de la Obra Sistema de Alcantarillado y Tratamiento de Desagüe de Chimbote	224
Anexo 5.6	Cronograma de los Procesos de Selección de las Obras Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado de Chimbote.....	225
Anexo 5.7	Ficha Resumen de la Obra Subsistema de Producción de Agua Superficial Para la Ciudad de Piura	226
Anexo 5.8	Ficha Resumen de la Obra Sistema de Tratamiento de Desagüe para la Ciudad de Piura	227
Anexo 5.9	Ficha Resumen de la Obra Refuerzos al Sistema de Distribución de Agua Potable para Piura	228
Anexo 5.10	Ficha Resumen de la Obra Mejoramiento de Agua Potable y Alcantarillado para Piura-Castilla	229
Anexo 5.11	Requerimiento Estimado de Fondos PEP-29.....	230
Anexo 5.12	Adjudicación del Producto del Préstamo por Categorías	231
Anexo 5.13	Adjudicación del Producto del Préstamo por Categorías y Obras.....	232

Anexo 5.14	Ficha Resumen de la Obra Ampliación y Mejoramiento del Sistema de Agua Potable de la Ciudad de Iquitos.....	233
Anexo 5.15	Análisis comparativo de los proyectos PE-P25 y PEP29	234
Anexo 5.16	Cargo de los Entrevistados.....	235
Anexo 5.17	Distribución por Sexo	236
Anexo 5.18	Procedencia del Grupo de los Entrevistados.....	237
Anexo 5.19	Estadística General.....	238
Anexo 5.20	Infraestructura y Equipamiento	239
Anexo 5.21	Desempeño de los Funcionarios	240
Anexo 5.22	Las Empresas Constructoras Cumplen Tiempos	241
Anexo 5.23	Se Incrementa la Duración del Proyecto.....	242
Anexo 5.24	Incrementa la Duración del Proyecto.....	243
Anexo 5.25	Ajuste a los Costos Especificados	244
Anexo 5.26	Se Incrementa la Duración del Proyecto.....	245
Anexo 5.27	Incrementa la Duración del Proyecto.....	246
Anexo 5.28	Las Empresas Constructoras no se Ajustan a los Niveles de Calidad .	247
Anexo 5.29	Se Incrementa la Duración del Proyecto.....	248
Anexo 5.30	Incrementa la Duración del Proyecto.....	249
Anexo 5.31	Las Empresas Supervisoras Presentan Informes Oportunamente.....	250
Anexo 5.32	Se Incrementa la Duración del Proyecto.....	251
Anexo 5.33	Incrementa la Duración del Proyecto.....	252
Anexo 5.34	Asignación Oportuna de los Recursos por parte del MEF.....	253
Anexo 5.35	Se Incrementa la Duración del Proyecto.....	254
Anexo 5.36	Incrementa la Duración del Proyecto.....	255
Anexo 5.37	Los Proyectos Realizaron Estudios de Pre inversión en el Marco del SNIP	256
Anexo 5.38	Beneficios del SNIP	257
Anexo 5.39	La Unidad Ejecutora muestra capacidad para prever y resolver los problemas asociados a la ejecución	258
Anexo 5.40	Aspectos que deberían mejorarse.....	259
Anexo 5.41	La Unidad Ejecutora tiene una gestión por resultados	260
Anexo 5.42	La Unidad Ejecutora realiza los pagos a los proveedores en forma oportuna	261
Anexo 5.43	La Unidad Ejecutora administra adecuadamente los recursos financieros de los proyectos	262
Anexo 5.44	El financiamiento de la contrapartida nacional de los proyectos presento algún inconveniente	263
Anexo 5.45	Impacto de la duración de los proyectos.....	264
Anexo 5.46	Numero de personas realizando funciones administrativas	265
Anexo 5.47	La Unidad Ejecutora esta bien integrada con la Fuente Cooperante ...	266
Anexo 5.48	La Unidad Ejecutora cuenta con buena capacidad negociadora frente a la Fuente Cooperante	267
Anexo 5.49	La Unidad Ejecutora estima adecuadamente los tiempos para la utilización de los recursos.....	268

Anexo 5.50	Por que la Unidad Ejecutora estima regularmente o mal los tiempos para la utilización de los recursos.....	269
Anexo 5.51	La Unidad Ejecutora utiliza adecuadamente las herramientas de planificación	270
Anexo 5.52	Estadística General.....	271
Anexo 5.53	Nivel técnico del personal de la Unidad Ejecutora.....	272
Anexo 5.54	Incentivos del personal de la Unidad Ejecutora.....	273
Anexo 5.55	El personal de la Unidad Ejecutora encuentra el trabajo interesante, desafiante	274
Anexo 5.56	Preferiría que su trabajo fuera de acuerdo con productividad en el trabajo	275
Anexo 5.57	Rotación de personal.....	276
Anexo 5.58	Impacto de la rotación de personal en la duración de los proyectos....	277
Anexo 5.59	Ficha resumen de Parsalud.....	278
Anexo 5.60	Habilidades y conocimientos requeridos para el cargo de coordinador general	279
Anexo 7.1	Evaluación de la ejecución del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones	280
Anexo 7.2	Ficha Única de información Física y Financiera de Proyectos de Inversión Pública	281
BIBLIOGRAFIA.....		282

RESUMEN

El Perú, a nivel nacional cuenta con una cobertura de servicios de agua y saneamiento de 76% y 57% respectivamente, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento como ente rector de la política de saneamiento, se ha propuesto garantizar la ampliación de las coberturas, de agua y saneamiento, acorde con el Plan Nacional de Saneamiento y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

La pretensión principal del presente trabajo de investigación, es determinar que factores influenciaron en los atrasos de la ejecución de los proyectos “Mejoramiento y Expansión del Sistema de Abastecimiento de Agua y Alcantarillado de las Ciudades Provinciales Piura Castilla y Chimbote”, y el “Mejoramiento y Ampliación de Agua Potable en la Ciudad de Iquitos”, a fin de plantear las recomendaciones que permitan superar estas deficiencias; y solucionar los problemas del Sector.

Con el presente trabajo se busca, mejorar la administración de los Proyectos de Inversión Pública que son financiados con fuentes cooperantes. Se plantearon seis (06) hipótesis específicas que se consideraban podían influir en el retraso de la ejecución de los proyectos (Infraestructura y Equipamiento; Proveedores; Gestión Administrativa; Fuentes Cooperantes; Instrumentos de Planificación y Recursos Humanos). Los Instrumentos de Planificación se constituyeron como un factor importante en los atrasos de ejecución, por la falta adecuada de una planificación estratégica en la programación y ejecución de los proyectos. La Gestión Administrativa desempeño un rol importante en el retraso, principalmente porque los

Proyectos no se ejecutaron bajo el régimen del SNIP, lo que significó que los proyectos materia de la presente investigación no tuvieran bien definido sus reales alcances. Los Recursos Humanos constituyeron un aspecto importante, en el retraso de la ejecución de los proyectos, debido a la lentitud de los procesos de selección, procedimientos operativos y administrativos. La Infraestructura y Equipamiento, Los proveedores y las Fuentes Cooperantes no se presentaron como un inconveniente.

Para fundamentar este trabajo he utilizado información documental, entrevistas y encuestas a los trabajadores varones y mujeres en todos los niveles (directores generales, profesionales y técnicos) del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Ministerio de Economía y Finanzas y la Fuente Cooperante JBIC que tuvieron participación directa y activa en la ejecución de los proyectos de inversión pública materia del presente estudio, así como también he consultado páginas web, libros y otros trabajos realizados que me han permitido complementar la presente investigación.

INTRODUCCION

CAPITULO I

1.1. ANTECEDENTES

De acuerdo a la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas adoptada por todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas en el mes de septiembre del año 2000, se acordó lo siguiente:

¹Reducir a la mitad para el año 2015 el porcentaje de personas que carezcan de acceso a agua potable o que no puedan costearla (Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas, 2010: 5).

Con respecto a la importancia y necesidad de que la población cuente con los servicios de agua potable, el Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, señala que:

¹ Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (2010) *Declaración del Milenio de las Naciones Unidas*. p 5 <http://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf> (20/04/2010 ; 16:46 h)

²El agua es no solamente la más básica de las necesidades, sino también elemento indispensable para el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza.

El agua está íntimamente ligada a la salud, la agricultura, la energía y la diversidad biológica. Sin progresos en la problemática del agua será difícil, sino imposible, alcanzar los demás objetivos de desarrollo del Milenio. A pesar de ello, el agua recibe poca atención por parte de los países, como lo demuestran el descenso de la asistencia oficial para el desarrollo respecto de este sector, la reducción de las inversiones por parte de las instituciones financieras internacionales, la baja prioridad del agua en los presupuestos nacionales y el hecho de que no figure como elemento central de los principales programas regionales, mientras unos 1.200 millones de personas no tienen todavía acceso al agua potable.

El saneamiento está íntimamente relacionado con la buena salud y para muchos con la supervivencia. No hay razón que justifique la muerte de 6.000 niños cada día a consecuencia de servicios de saneamiento insuficiente o deficiente. Entre las prioridades de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible se mencionó la necesidad de elaborar planes de acción concretos para reducir el número de personas (2.400 millones) que no disponen de servicios de saneamiento adecuados. Para que esto sea una realidad a medio y largo plazo, se subrayó la utilidad de fijar un calendario de objetivos.

El agua es un derecho humano; en eso la mayoría de los países están de acuerdo, si bien se discute sobre cómo realizar ese derecho en la práctica (Naciones Unidas, 2002:105,107).

Respecto a la cobertura de los servicios de agua potable, el Informe de Seguimiento de los Resultados de la Cumbre del Milenio, señala que:

² Naciones Unidas (2002) *Informe de la Cumbre Mundial Sobre el Desarrollo Sostenible*. pp 105,107
http://www.unctad.org/sp/docs//aconf199d20&c1_sp.pdf (3/04/2008 ; 18:12 h)

³Ha habido algún progreso hacia la meta de reducir a la mitad la proporción de personas sin acceso a agua potable, pero la proporción de personas sin mejores servicios de saneamiento disminuyó solamente 8 puntos porcentuales entre 1990 y 2006. La meta de mejorar la vida de por lo menos 100 millones de habitantes de los barrios marginales ha resultado ser mucho menos ambiciosa que la que se necesita para invertir la tendencia al aumento del número de personas que viven en ellos.

En vista de la falta de progreso en los servicios de saneamiento, el cumplimiento de las metas en este campo exigirá una medida considerable de voluntad política, acompañada de recursos financieros, técnicos y humanos significativos. La experiencia acumulada indica que los principales problemas han sido una dependencia excesiva de los métodos basados en la oferta, el olvido de las necesidades de los usuarios y la importancia otorgada a los proyectos en gran escala, todo lo cual ha sido resultado de un descuido del sector público o del incumplimiento de responsabilidades, a menudo por dificultades fiscales. La aplicación de enfoques orientados a satisfacer la demanda, es imposible en casi todos los casos porque las personas pobres no tienen suficiente poder adquisitivo para pagar mejores servicios de saneamiento. Con la prestación de esos servicios por el sector público a menudo es posible conservar recursos escasos en materia de gobernanza y reglamentación en los países en desarrollo, al mismo tiempo que se posibilita un acceso más universal (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2010: 11,29).

En el Perú uno de los documentos de política que guía las acciones de vivienda y saneamiento es el Acuerdo Nacional, un compromiso de gobernabilidad al que llegaron por consenso los representantes de las distintas organizaciones políticas, religiosas y sociales del país. Dichos representantes aprobaron, en julio de 2002, un conjunto de políticas de Estado, dos de las cuales orientan los planes nacionales del sector: desarrollar la infraestructura y la vivienda con el fin de eliminar su déficit mediante el fomento de la competitividad del país y su desarrollo

³ Asamblea General de las Naciones Unidas (2010) *Informe de Seguimiento de los Resultados de la Cumbre del Milenio*. pp 11, 29 <http://www.cucid.ulpgc.es/documentos/1-documentos/3/Seguimiento%20ODM%202010.pdf> (13/04/2010 ; 20:10 h)

sostenible, y en segundo lugar, garantizar el acceso universal a una salud integral de calidad a través de la ampliación del acceso al agua potable y saneamiento básico, así como el control de los principales contaminantes ambientales.

Con respecto al sector saneamiento en el Perú el Plan Nacional de Saneamiento para los años 2006-2015 señala que:

⁴El sector saneamiento está integrado por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, ente rector del Estado en los asuntos referentes a los servicios de saneamiento, a través del Viceministerio de Construcción y Saneamiento (VMCS) y de la Dirección Nacional de Saneamiento (DNS); las Direcciones Regionales de Vivienda, Construcción y Saneamiento y la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS), en su calidad de Ente Regulador. Otras entidades e instituciones del sistema que cumplen funciones relacionadas con el sector y que permiten el cumplimiento de sus metas (Véase el Anexo 1.1)

En el año 2004 el sector contaba con 54 EPS (véase el Anexo 1.2), entre ellas SEDAPAL, que tiene la responsabilidad de atender al 29% de la población del país y las otras EPS al 33%. Existen otras administraciones urbanas a cargo directo de los municipios que deben atender al 9% de la población y las organizaciones comunales al 29% básicamente en el área rural.

La población total del Perú al año 2004 fue de 27.5 millones de habitantes, de los cuales el 71% residía en el área urbana y el 29% en el área rural. En el Anexo 1.3, se presenta la cobertura de servicios de agua potable y saneamiento a nivel nacional, donde se aprecia una cobertura de 76% de agua y 57% de servicios de saneamiento.

⁴ Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento (2006) *Plan Nacional de Saneamiento 2006-2015*. pp. 4,6. Lima

Uno de los principios básicos que rigen las políticas de saneamiento en nuestro país son:

- Las tarifas / cuotas deben cubrir costos de operación, mantenimiento e inversiones.
- Los subsidios deben dirigirse a los más pobres.
- Los subsidios a la inversión deben ligarse a la eficiencia en la prestación de los servicios.
- Promover alianzas público privadas para lograr la viabilidad financiera y mejorar la gestión de los prestadores de servicios.

En este contexto, los programas que se proponen desarrollar en el Plan Nacional se han reforzado en aspectos que apoyarán y acelerarán el proceso de cambio sectorial, a través del replanteo de estrategias y reforzamiento de líneas prioritarias de acción. En el contexto definido, se promoverá el desarrollo integral sustentable al conjugar acciones en las cuatro dimensiones determinadas: técnicas, ambientales, económicas y sociales, a fin de coadyuvar a cubrir el déficit de infraestructura de saneamiento contemplado en el Plan Nacional de Vivienda.

La modernización de la gestión del Sector Saneamiento requiere: de un lado, el manejo y disponibilidad de la información sobre el estado de los servicios de agua y saneamiento, la situación de salud relacionada, las inversiones que se encuentran en proceso, la demanda por el mejoramiento o acceso a los servicios. Entre otra información que permita hacer un seguimiento a los indicadores de impacto de los proyectos de inversión; y de otro lado, de la disponibilidad de los recursos humanos calificados para la implementación de las acciones, así como proyectos y obras, por lo que se contempla, como ejes transversales para el desarrollo del Sector Saneamiento, el diseño e implementación del Sistema de Información en Agua y Saneamiento y de un Sistema Nacional de Capacitación.

Al igual que el Sector Saneamiento, otros sectores vienen implementando una serie de políticas y estrategias orientadas a la reducción de la pobreza. Es en este contexto que la coordinación intersectorial toma especial importancia para el logro de los objetivos

trazados; basados en el aprovechamiento de potenciales de otros sectores para la consolidación del desarrollo del sector saneamiento.

De otro lado, la participación de la población en aspectos de política y desarrollo de temas ambientales, y de agua y saneamiento en sus respectivas localidades constituye, uno de los pilares de la sostenibilidad de los servicios de agua potable y saneamiento.

El Objetivo General que se propone el Plan Nacional de Saneamiento es contribuir a ampliar la cobertura y mejorar la calidad y sostenibilidad de los servicios de agua potable, alcantarillado, tratamiento de aguas servidas y disposición de excretas en concordancia con el Plan Nacional de Superación de la Pobreza y las políticas Décimo Tercera y Vigésimo Primera trazadas en el Acuerdo Nacional y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, principalmente con la Meta 10 del Objetivo 7 que propone reducir, al 2015, la mitad del porcentaje de personas que carecen de acceso sostenible al agua potable y a los servicios básicos de saneamiento.

En este contexto, el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, como ente rector de la política de saneamiento, se ha propuesto garantizar la ampliación de la cobertura, la sostenibilidad de los sistemas y el mejoramiento de la calidad de los servicios de saneamiento mediante la búsqueda de la eficiencia económica, empresarial y el cuidado del medio ambiente y la salud de las personas.

Cabe destacar que el objetivo general del Plan Nacional de Saneamiento se alinea con los objetivos del Plan Nacional de Competitividad (PNC) que propone contribuir al mejoramiento sostenible de la calidad de vida de la población peruana. En el Anexo 1.4 se presenta un resumen de los objetivos y acciones del PNC relacionados al sector saneamiento.

Para cumplir con el objetivo general se han considerado los siguientes objetivos específicos:

- Modernizar la gestión del Sector Saneamiento.
- Incrementar la sostenibilidad de los servicios.

- Mejorar la calidad de los servicios.
- Lograr la viabilidad financiera de los prestadores de servicio.
- Incrementar el acceso a los servicios.

Con relación a los objetivos específicos planteados, el sector se propone:

Objetivo Específico 01: Modernizar la gestión del Sector Saneamiento.

- Adecuación de normas legales de acuerdo a las nuevas políticas que orienten el desarrollo del Sector Saneamiento.
- Implementación de nuevas políticas para el reordenamiento del Sector Saneamiento.
- Redefinir los roles de los distintos agentes del Sector a nivel nacional, regional y local.
- Fortalecer las capacidades de las Direcciones Regionales de Construcción y Saneamiento para la implementación de las políticas sectoriales en agua y saneamiento en el ámbito de sus regiones.
- Fortalecer el Sistema Nacional de Inversión Pública.
- Fortalecer la capacidad de los prestadores de servicios en la ejecución de sus estudios y obras.
- Desarrollar instrumentos que orienten una ágil gestión ambiental en los proyectos de inversión pública y privada.
- Diseño e implementación de un Sistema de Información en Agua y Saneamiento.
- Diseño e implementación de un Sistema Nacional de capacitación en Saneamiento.

Objetivo Específico 02: Incrementar la sostenibilidad de los servicios.

- Promover la participación del sector privado (PSP).
- Promover la elaboración y ejecución de Planes de Desarrollo Empresarial.
- Promover el desarrollo de programas de asistencia técnica para el personal de los prestadores de servicio.

- Promover la participación de los Municipios en la supervisión de las funciones de las JASS (Juntas Administrativas de Servicios de Saneamiento).
- Promover la organización adecuada e independiente para la prestación de servicios, primordialmente en las pequeñas localidades.
- Promover Programas continuos de Educación Sanitaria.
- Promover programas de prevención de riesgos, la disminución de la vulnerabilidad y la optimización de la atención en casos de emergencia en el ámbito sectorial.

Objetivo Específico 03: Mejorar la calidad de los servicios

- Promover obras de rehabilitación de los sistemas de saneamiento.
- Promover programas de adquisición, instalación y mantenimiento de medidores.
- Promover la racionalidad en la producción per cápita de agua en las EPS.
- Promover la tecnificación en la gestión operacional de los sistemas de agua potable y alcantarillado en las EPS.
- Promover la implementación de programas de control de calidad y promover la instalación y/o rehabilitación de equipos de desinfección y laboratorio.

Objetivo Específico 04: Lograr la viabilidad financiera de los prestadores de servicio.

- Promover programas de acción para reducir la morosidad.
- Propiciar tarifas que como mínimo cubran sus costos de operación y mantenimiento.
- Promover la generación interna de caja de las EPS para cubrir inversiones y servicio de la deuda.
- Promover la incorporación de conexiones a la facturación de las EPS disminuyendo las conexiones inactivas.
- Promover la ejecución de programas de control de pérdidas y fugas.

Objetivo Específico 05: Incrementar el acceso a los servicios.

- Promover la ejecución de obras para la ampliación de cobertura de agua potable con conexiones domiciliarias.
- Promover la ejecución de obras para la ampliación de cobertura de agua a través de piletas públicas.
- Promover la ejecución de obras para la ampliación de cobertura de alcantarillado.
- Promover la ejecución de obras para la ampliación de cobertura de saneamiento con otros sistemas de disposición de excretas (letrinas u otros).
- Promover la ejecución de obras de tratamiento de aguas servidas.

En cuanto a la Cobertura de Agua Potable se considera incrementar la cobertura de este servicio, a través de la instalación de conexiones domiciliarias, y complementariamente con piletas públicas.

Para el área urbana, se considera que las conexiones domiciliarias, como mínimo, sostendrán los niveles actuales de cobertura, atendiéndose el incremento vegetativo de la población.

En el caso de SEDAPAL, se plantea un aumento de la cobertura con aplicación de soluciones técnicas por segmentos de población en forma priorizada según la situación de salubridad y de pobreza, orientado a lograr una cobertura del 97% al año 2015.

Para el área rural, se considera el incremento de la cobertura del servicio de agua potable con el apoyo de financiamiento externo ya concertado.

En el área urbana, la cobertura al año 2015 llegaría al 87% y en el área rural sería de un 70%. Al nivel de país, la cobertura sería de un 82%, la misma que significa alcanzar las Metas del Milenio.

Dichas metas representan incorporar a este servicio, entre el año 2005 y el 2015, a 4.9 millones de habitantes; mientras que 5.7 millones de habitantes no contarán con el servicio al año 2015. En el siguiente cuadro se presentan las metas de cobertura de agua potable. (Véase el Anexo 1.5).

Se considera incrementar la cobertura de los servicios de saneamiento del país, a nivel nacional, al año 2015 se propone alcanzar el 77% de la cobertura del servicio, lo que representará atender a 24.5 millones de habitantes, de los cuales 19.1 millones serían del ámbito urbano, alcanzándose el 84% de cobertura urbana y 5.4 millones de habitantes del medio rural que representará el 60% del total de la población rural a dicho año.

Dichas metas representa incorporar a este servicio, entre el año 2005 y el 2015, a 4.1 millones de habitantes; mientras que 7.4 millones de habitantes no contarán con el servicio al año 2015. (Véase el Anexo 1.6), se presentan las metas de cobertura de alcantarillado.

Los recursos necesarios para alcanzar las Metas del Milenio en agua potable y alcantarillado, ascienden a US\$ 2,911 millones. Las inversiones estimadas para el Tratamiento de Aguas Residuales (TAR) al 2015 son de US\$ 1,131 millones, en total US\$ 4,042 millones; cabe señalar que la proyección realizada busca un tratamiento de aguas residuales en un 100% de aquellas aguas recolectadas de los sistemas de alcantarillado (del 77% de la cobertura de alcantarillado fijada como meta para el 2015).

De los US\$ 4,042 millones que se indican, US\$ 1,270 millones corresponden a créditos ya concertados y recursos propios de EPS, municipalidades y Gobiernos Regionales, mientras que US\$ 2,772 millones no cuentan con fuente definida de financiamiento (Plan Nacional de Saneamiento, 2006:4,6).

En muchos departamentos del Perú las dificultades para el acceso a los servicios de saneamiento son manifiestas, de acuerdo a la información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007) se señala que:

⁵ En los departamentos de Piura, Ancash y Loreto sólo el 47.9%, 55.0% y 37.6% de la población respectivamente tiene acceso a los servicios de saneamiento (Gestión de Recursos Hídricos, 2007:25).

⁵ Gestión de Recursos Hídricos (2007) p.25. <http://cgsolution.com/grower/pdf/cap02.pdf> (17/05/2008 ; 19:22h)

Con el propósito de afrontar esta situación se aprobaron los proyectos Mejoramiento y Expansión del Sistema de Abastecimiento de Agua y Alcantarillado de las Ciudades Provinciales Piura Castilla y Chimbote - PE-P25, y el Mejoramiento y Ampliación de Agua Potable y Alcantarillado en las Ciudades de Iquitos, Cusco y Sicuani PE-P29, los mismos que fueron financiados parcialmente con la fuente de financiamiento externa del Japan Bank For International Cooperation – (JBIC).

1.2. TEMA DE INVESTIGACION

La baja ejecución que presentaron los proyectos Mejoramiento y Expansión del Sistema de Abastecimiento de Agua y Alcantarillado de las Ciudades Provinciales Piura Castilla y Chimbote - PE-P25, y el Mejoramiento y Ampliación de Agua Potable y Alcantarillado en las Ciudades de Iquitos, Cusco y Sicuani PE-P29, los mismos que fueron financiados parcialmente con la fuente de financiamiento externa del Japan Bank For Internacional Cooperation – (JBIC), en adelante JBIC. Estos atrasos generaron en la población beneficiaria la ilusión de los servicios de saneamiento y la inacción de otros proyectos, como consecuencia de ello, se origino una población victima.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1. PROBLEMA GENERAL

El problema general de la investigación puede ser formulado a través de la siguiente interrogante general:

¿Cuáles son los Factores que influenciaron en los atrasos de ejecución de los Proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación?

Entre los factores incidentes de este retraso consideramos los siguientes:

- Insuficiencia e Inadecuada Infraestructura y Equipamiento.
- Inadecuados Proveedores.
- Deficiencia en la Gestión Administrativa.
- Deficiencia en la Fuente Cooperante.
- Deficiencia en los Instrumentos de Planificación.
- Deficiencia en los Recursos Humanos.

1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- La Infraestructura y Equipamiento no permitió desarrollar el trabajo adecuadamente.

- Las empresas constructoras incumplieron con los cronogramas de ejecución, no se ajustaron a los costos especificados en los contratos, tampoco se ajustaron a los niveles de calidad, en lo referente a las empresas supervisoras no cumplieron con presentar sus informes de manera oportuna, por otro lado el Ministerio de Economía no cumplió con asignar los recursos a los proyectos.
- Los proyectos no pasaron por el Sistema Nacional de Inversión Pública – (SNIP), el número de personas que realizaron labores administrativas no fue suficiente, asimismo la Unidad Ejecutora no mostró capacidad para resolver adecuadamente los riesgos y problemas, tampoco realizaron los pagos a los proveedores en forma oportuna.
- La Unidad Ejecutora no estuvo bien integrada con la Fuente Cooperante, no estimó adecuadamente los tiempos para realizar los procesos y procedimientos para la utilización de los recursos de la Fuente Cooperante.
- La unidad Ejecutora no utilizó adecuadamente los Instrumentos de planificación.
- El nivel técnico del personal de la Unidad Ejecutora no fue el adecuado, no contó con incentivos monetarios y reconocimiento, asimismo existió rotación de personal.

1.4. JUSTIFICACION

La presente investigación permitirá identificar, analizar y elaborar una propuesta para mejorar la administración de los Proyectos de Inversión Pública que son financiados con fuentes cooperantes, dado que si los Proyectos de Inversión en saneamiento se ejecutasen en forma oportuna de acuerdo a su programación y a los recursos asignados los proyectos estarían cumpliendo con su objetivo en el tiempo previsto, que es básicamente reducir la mortalidad infantil, mejorando la salud materna y combatir las principales enfermedades infecto contagiosas, sin embargo los atrasos que pudieran presentarse en la etapa de ejecución de los Proyectos podría ocasionar que las personas puedan contraer diversas enfermedades, como explica el Reporte Final del Equipo de Trabajo en Agua y Saneamiento del Proyecto del Milenio de las Naciones Unidas (2006).

⁶ La incidencia de enfermedades de origen hídrico como cólera, hepatitis y diarrea esta directamente asociada al acceso a servicios de agua y saneamiento básico. Mientras que el análisis estadístico en América Latina y el Caribe ha demostrado una reducción en el número de casos de cólera y mortalidad debido a enfermedades diarreicas agudas, en esencial advertir que estas enfermedades siguen siendo un problema que amenaza la vida de las personas. Adicionalmente, las enfermedades de origen hídrico y aquellas transmitidas por vectores no sólo afectan la salud pública, sino que llevan asociada una perdida en los ingresos y educación debido a las perdidas de productividad de las personas enfermas y al ausentismo en las escuelas (Agua, Saneamiento, Salud y Desarrollo, 2006: 7).

⁶ Agua, Saneamiento, Salud y Desarrollo (2006), *Una visión desde América Latina y el Caribe*. p.7 <http://www.regioncusco.gob.pe/dirvivienda/attach/46Agua,%20saneamiento,%20salud%20y%20desarrollo.pdf> (08/03/2008; 5:59h)

Asimismo, se postergarían los servicios previstos, los cuales ocasionarían mayores costos financieros que se recargarían directamente al proyecto (mayores costos administrativos, menor rendimiento de capital y posibles mayores intereses).

1.5 OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

1.5.1 Objetivo General

Determinar los factores que influenciaron en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Comprobar si la Infraestructura y Equipamiento influenciaron en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación.
- Esclarecer si los Proveedores influenciaron en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación.
- Determinar si la Gestión Administrativa influyó en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación.

- Comprobar si la Fuente Cooperante (JBIC) influyó en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación.
- Verificar si los Instrumentos de Planificación influenciaron en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación.
- Verificar si los Recursos Humanos influenciaron en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. MARCO TEORICO

Con respecto a la administración de los proyectos los autores Gido y Clements (2003) explican que:

⁷Un equipo es un grupo de personas que trabajan en forma interdependiente para lograr una meta común. El trabajo en equipo es el esfuerzo cooperativo de los miembros de un grupo para lograr esa meta común. La efectividad o la falta de ella del equipo de proyecto puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso del proyecto. Aunque son necesarios los planes y las técnicas de administración de presupuestos, las personas, el director o gerente y el equipo de proyecto son la clave para el éxito del proyecto, el cual, requiere un equipo de proyecto efectivo (Gido y Clemants, 2003:324).

⁷ Gido, Jack y Clements, James (2003) *Administración Exitosa de Proyectos*. p 324. 2da ed. México. D.F: Thomson.

TRABAJO REALIZADO POR LOS AUTORES

El libro cuyo título es “Administración Exitosa de Proyectos” en el Capítulo Once: El Equipo del Proyecto., el autor hace referencia **que el equipo del proyecto puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso del proyecto.**

QUE DICEN LOS AUTORES EN RELACION AL PROBLEMA CENTRAL PLANTEADO EN LA TESIS

Los autores manifiestan que el equipo de proyecto **puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso del proyecto.**

ANALISIS

Los autores de nacionalidad mexicana, indican que un equipo de proyecto puede establecer la diferencia entre el **éxito o fracaso de un proyecto.** Considerando que en el Perú la administración de la ejecución de los proyectos de inversión pública esta a cargo de los funcionarios y/o servidores del sector público, que en muchos casos no cuentan con estabilidad laboral, bajos sueldos y/o desmotivación, resulta conveniente tomar en cuenta la apreciación del autor del libro, por lo cual se puede considerar como una variable importante para la evaluación del avance de la ejecución de los proyectos a los **Recursos Humanos.**

Con respecto a la Gerencia de los Proyectos Miranda (2004) explica que:

⁸Buena parte del tiempo del gerente y su equipo de trabajo, además de las tareas propias de su responsabilidad, esta comprometido en atender necesidades de información y comunicación (producir informes, documentos y actas, enviar memorandos, elaborar planos, mapas y memorias de calculo, estructurar bases de datos, asistir a reuniones, dictar conferencias o charlas, adelantar reclamaciones), de ahí la importancia de establecer desde un principio procedimientos claros y expeditos, elaborar formatos estandarizados y utilizar los medios más adecuados que faciliten la tarea de comunicar e informar.

Implantar procedimientos y formatos para lograr una comunicación expedita y oportuna y una información confiable es uno de los retos del gerente de proyectos. El recurso más escaso para todos los involucrados en la ejecución de un proyecto es precisamente el tiempo. La experiencia señala que este recurso tan valioso se suele desperdiciar al no definir con suficiente claridad las reglas de juego correspondientes. Por lo tanto, el plan maestro debe incluir el diseño, los procedimientos, las herramientas que garanticen la adecuada, oportuna y eficaz comunicación entre los agentes de interés vinculados al proyecto. Una buena comunicación puede establecer la diferencia entre el éxito o el fracaso en la ejecución de un proyecto (Miranda, 2004:210,217).

TRABAJO REALIZADO POR EL AUTOR

El libro cuyo titulo es “El Desafío de la Gerencia de Proyectos: Alcance, Tiempo, Presupuesto, Calidad” presenta en el Capítulo Nueve el Sistema de Información y Comunicación. En dicho capítulo el autor hace referencia **que el recurso más escaso para todos los involucrados en la ejecución de un proyecto es precisamente el tiempo.**

⁸ Miranda Miranda, Juan José. (2004) *El desafío de la gerencia de proyectos: alcance, tiempo, presupuesto, calidad*. pp.210, 217. Bogotá: MM Editores

QUE DICE EL AUTOR EN RELACION AL PROBLEMA CENTRAL PLANTEADO EN LA TESIS

El autor manifiesta que una buena comunicación puede establecer la diferencia entre el **éxito** o el **fracaso en la ejecución de un proyecto**.

ANALISIS

El autor de nacionalidad colombiana, indica que una buena **comunicación** puede establecer la diferencia entre el éxito o fracaso en la ejecución de un proyecto. Considerando que en el Perú la ejecución de los proyectos de inversión pública tienen que pasar necesariamente por **procedimientos operativos y administrativos burocráticos**, así como también, se rigen por un conjunto de normatividades y formalidades, además de atender necesidades de información referidas al proyecto, tanto al interior de la Entidad como a otras Entidades Públicas, resulta conveniente tomar en cuenta la apreciación del autor del libro, por lo cual se puede considerar como una variable importante para la evaluación del avance de la ejecución de los proyectos a la **Gestión Administrativa**.

Con respecto a la Administración de los Proyectos Clifford y Larsón (2009) explican que:

⁹El éxito del proyecto no sólo depende del desempeño del equipo del proyecto. Con frecuencia, el éxito o el fracaso dependen de las contribuciones de la alta administración, los administradores funcionales, clientes, proveedores y contratistas.

⁹ Gray, Clifford F. y Larsón , Erick W. (2009). *Administración de Proyectos* .pp.293-294. 4ta edición. México, D.F. : McGraw-Hill

Los administradores de proyectos primerizos están ansiosos por aplicar sus ideas y administrar a su gente para terminar con éxito su proyecto. Lo que pronto averiguan es que el éxito del proyecto depende de la cooperación de una amplia gama de individuos, muchos de los cuales no les reportan directamente a ellos (Clifford y Larsón, 2009:293-294).

TRABAJO REALIZADO POR LOS AUTORES

El libro cuyo título es Administración de Proyectos, presenta en el **Capítulo Liderazgo ¿Cómo ser un Administrador de Proyecto Eficiente?** En dicho Capítulo los autores hacen referencia que el éxito del proyecto depende de la **cooperación** de una amplia gama de individuos, mucho de los cuales **no les reportan directamente** a los administradores de proyectos.

QUE DICE LOS AUTORES EN RELACION AL PROBLEMA CENTRAL PLANTEADO EN LA TESIS

Los autores manifiestan **que el éxito o el fracaso** de la ejecución de los proyectos dependen de las **contribuciones de la alta administración**, los administradores funcionales, clientes, proveedores, contratistas y otros.

ANÁLISIS

Los autores de nacionalidad Mexicana, mencionan que el éxito o fracaso de los proyectos depende de una amplia gama de actores, mucho de los cuales no reportan directamente a los

administradores de los proyectos. Considerando que en el Perú en la ejecución de los proyectos de inversión pública, necesariamente intervienen diferentes entidades; motivo por el cual se puede considerar como una variable importante para la evaluación del avance de la ejecución de los proyectos a los **Proveedores**.

2.2. MARCO DE REFERENCIA

2.2.1 Estudio realizado por el BID (2005): Análisis de Unidades Ejecutoras.

El estudio realizado por el BID, respecto al análisis de un grupo de Unidades Ejecutoras que tuvo a su cargo la ejecución de proyectos de inversión pública, financiados con endeudamiento externo se explica que:

¹⁰El estudio presenta una línea de base perceptiva que arroja hipótesis de trabajo que han sido sometidas a validación en el marco del proceso de indagación entre la muestra de 13 Unidades Ejecutoras. La línea perceptiva trazada por el estudio del BID muestra que los sistemas de planificación y la administración de procesos son los ejes en los que se concentran las mayores deficiencias en las Unidades Ejecutoras (BID, 2005:9).

¹⁰ BID (2005) Análisis de Unidades Ejecutoras. En Balcázar Suárez, Cecilia (2006) *Evaluación de Modelos Institucionales para Unidades Ejecutoras de Proyectos de Inversión Pública*. p.9.Lima.

TRABAJO REALIZADO POR EL AUTOR

El estudio BID cuyo título es “Análisis de Unidades Ejecutoras” menciona que, en una muestra de 13 Unidades Ejecutoras, se pudo percibir que **los sistemas de planificación y la administración de procesos son los ejes que concentran las mayores deficiencias en las Unidades Ejecutoras.**

QUE DICE EL AUTOR EN RELACION AL PROBLEMA CENTRAL PLANTEADO EN LA TESIS

Para determinar las deficiencias en las Unidades Ejecutoras el estudio del BID planteó nueve (9) hipótesis causales, las hipótesis fueron las siguientes: Diseño de la estructura orgánica de los proyectos, los objetivos y estrategias no guardan relación con las prioridades sectoriales, el personal no es el más adecuado, el personal carece de incentivos, las herramientas de planificación no son apropiadas, el monitoreo de los proyectos no es sistemático, falta de sistemas de información, los recursos financieros asignados por el Ministerio de Economía y Finanzas no cumplen con lo previsto en los Contratos de Préstamo ni con la planificación de los proyectos, la infraestructura y equipamiento de las Unidades Ejecutoras no son los más apropiados para el buen desempeño de sus funciones.

ANALISIS

El estudio del BID, menciona que los sistemas de planificación y la administración de procesos son los ejes que concentran las mayores deficiencias en las Unidades Ejecutoras. Considerando que dentro de los sistemas de planificación se encuentran los Instrumentos de Planificación, así como también en la administración de procesos se encuentran comprendidos, entre otros los Recursos Humanos y la Infraestructura y Equipamiento, resulta conveniente tomar en cuenta la apreciación del estudio BID. Por lo cual se puede considerar dos (02) variables adicionales **Infraestructura y Equipamiento, Instrumentos de Planificación**, para la evaluación del avance de la ejecución de los proyectos

2.2.2 Estudio realizado por Balcázar “Evaluación de modelos Institucionales para Unidades Ejecutoras de Proyectos de Inversión Pública”.

El estudio realizado por Balcázar (2006), respecto a la Evaluación de Modelos Institucionales para Unidades Ejecutoras de Proyectos de Inversión Pública financiados con endeudamiento externo se explica que:

¹¹El estudio de Evaluación de Modelos Institucionales para Unidades Ejecutoras de Proyectos de Inversión Pública se enmarcó en el proyecto denominado Estrategia y Plan de Acción para la Efectividad en el Desarrollo y una Gestión por Resultados en Perú. Este estudio tuvo por objetivo principal apoyar la preparación de la estrategia y el Plan de

¹¹ Balcázar Suárez, Cecilia (2006) *Evaluación de Modelos Institucionales para Unidades Ejecutoras de Proyectos de Inversión Pública*. p.164.Lima.

Acción del país para el fortalecimiento de una gestión por resultados que promueva la eficiencia y eficacia de los procesos de toma de decisiones públicas y la transparencia del gasto público.

Asimismo, el estudio de evaluación de modelos institucionales para Unidades Ejecutoras de Proyectos de Inversión Pública, señala que las herramientas de planificación no se convierten en verdaderas herramientas de gestión, pues no es posible controlar todas las variables involucradas en su diseño, tales como restricciones presupuestales, retrasos en los procesos de adquisición, demoras en la no objeción de parte de los bancos, rotación de personal, dificultades de coordinación (Balcázar, 2006:164).

TRABAJO REALIZADO POR EL AUTOR

En el estudio realizado, cuyo título es “Evaluación de modelos Institucionales para Unidades Ejecutoras de Proyectos de Inversión Pública” se **menciona que las herramientas de planificación no se convierten en verdaderas herramientas de gestión.**

QUE DICE EL AUTOR EN RELACION AL PROBLEMA CENTRAL PLANTEADO EN LA TESIS

Las herramientas de planificación no se convierten en verdaderas herramientas de gestión, pues **no es posible controlar todas las variables involucradas en su diseño**, tales como restricciones presupuestales, retrasos en los procesos de adquisición, demoras en la no objeción de parte de los bancos, rotación de personal, dificultades de coordinación.

ANALISIS

El estudio, menciona que las herramientas de planificación no se convierten en verdaderas herramientas de gestión pues no es posible controlar todas las variables involucradas en su diseño, tales como restricciones presupuestales, retrasos en los procesos de adquisición, demoras en la no objeción de parte de los bancos, rotación de personal, dificultades de coordinación. Considerando que los instrumentos de planificación, Gestión administrativa, RR.HH., ya han sido considerados como hipótesis de la Tesis, resulta conveniente tomar en cuenta la apreciación del estudio, en lo referente a las no objeciones de parte de las fuentes cooperantes. Por lo cual se esta considerando una variable adicional a la **Fuente Cooperante**.

2.2.3 Estudio realizado por el BID (2005): Grupo de Trabajo de Unidades Ejecutoras para la Reingeniería de la COF/CPE.

El estudio realizado por Balcázar, respecto a la Evaluación de Modelos Institucionales para Unidades Ejecutoras de Proyectos de Inversión Pública financiados con endeudamiento externo se explica que:

¹²En junio del 2005 el “Grupo de Trabajo de Unidades Ejecutoras para la Reingeniería de la COF/CPE” llevó a cabo un levantamiento de información entre un conjunto de Unidades Ejecutoras de proyectos de inversión pública que reciben financiamiento del

¹² BID (2005) Grupo de Trabajo de Unidades Ejecutoras para la Reingeniería de la COF/CPE. En Balcázar Suárez, Cecilia (2006) *Evaluación de Modelos Institucionales para Unidades Ejecutoras de Proyectos de Inversión Pública*. p.26.Lima.

BID, la revisión y análisis de esta información ha buscado identificar los aspectos centrales que, desde la perspectiva del análisis desarrollado por el BID, pueden estar influyendo en el desempeño de las Unidades Ejecutoras que ejecutan proyectos de inversión pública que conforman su cartera de financiamiento del Perú.

El estudio del BID ha buscado identificar los aspectos centrales que, desde la perspectiva del análisis desarrollado, pueden estar influyendo en el desempeño de las unidades ejecutoras que ejecutan proyectos de inversión pública que conforman su cartera de financiamiento en el Perú, el estudio sostiene como premisa que, en términos generales, las dificultades que enfrentan las Unidades Ejecutoras son conocidas: burocracia, rotación del personal, escasez de estímulos y apoyo político (BID, 2005:26).

TRABAJO REALIZADO POR LOS AUTORES

El estudio realizado, cuyo título es “Grupo de Trabajo de Unidades Ejecutoras para la Reingeniería de la COF (Representación del BID en el país), ha buscado identificar los aspectos centrales que, desde la perspectiva del análisis desarrollado, pueden estar influyendo en el desempeño de las Unidades Ejecutoras que ejecutan proyectos de inversión pública.

QUE DICEN LOS AUTORES EN RELACION AL PROBLEMA CENTRAL PLANTEADO EN LA TESIS

Las dificultades que enfrentan las Unidades Ejecutoras para la ejecución de proyectos son conocidas: burocracia, rotación del personal, escasez de estímulos y apoyo político.

ANALISIS

El estudio realizado, menciona que las dificultades que enfrentan las Unidades Ejecutoras para la ejecución de proyectos son conocidas: burocracia, rotación del personal, escasez de estímulos y apoyo político. Considerando que los Instrumentos de Planificación, Gestión Administrativa, RR.HH., Proveedores, Infraestructura y Equipamiento, Fuentes Cooperantes ya han sido considerados como hipótesis de la Tesis, resulta conveniente tomar en cuenta la apreciación del estudio, para reforzar la consideración de las variables antes mencionadas.

2.2.4 Estudio realizado por la Unidad Regional de Asistencia Técnica (2003): Dificultades para la ejecución de los proyectos.

El estudio realizado por Báez, León y otros (2003), respecto a las dificultades para la ejecución de los proyectos se explica que:

¹³El estudio realizado cuenta con consideraciones generales, que muestra en forma resumida aspectos relevantes y atinentes a la ejecución de proyectos. Existe una gran variedad de circunstancias que pueden limitar o dificultar la ejecución de los proyectos. Basado en las experiencias de proyectos en ejecución o finalizados, se identifican algunas dificultades percibidas que pueden limitar o dificultar la ejecución de los proyectos, tales como:

¹³ Báez Linda; León Jorge; Meza Ronald y Morales Carmen (2003) *Consideraciones Generales para la Organización de la Ejecución de Proyectos*. pp. 8-9, <http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/ICAP/UNPAN034425.pdf> (17/01/2009 ; 16:22h)

De tipo estratégico. En la instancia ejecutora y la unidad de proyecto no siempre se cuenta con suficiente claridad sobre los nuevos conceptos de proyectos descentralizados y promovidos por la demanda, los períodos reales entre el diseño y el inicio de la ejecución inciden en la desactualización de las propuestas técnicas y operativas, cuando hay una baja apropiación por parte de los usuarios (as) de las acciones del proyecto, esto lleva a una escasa participación de la población, la eficacia de los servicios del proyecto puede verse afectada por una baja capacidad local, las relaciones complementarias con otros programas y proyectos para brindar servicios integrales aún no se desarrollan de forma adecuada.

De tipo instrumental. La ausencia de instrumentos prácticos para la ejecución de proyectos descentralizados y participativos, los procedimientos y mecanismos para identificar las demandas y presentar propuestas no han sido adaptados al enfoque de proyecto actual y las decisiones siguen centralizadas en las Unidades de Proyectos, el énfasis en el logro de metas físicas y técnicas debilita la atención a temas ligados con el impacto y la sostenibilidad de las acciones, la falta de una estrategia y una metodología de intervención clara y apropiada por los diferentes actores, que ordene desde el principio las acciones del proyecto.

De tipo organizacional y gerencial. La poca experiencia en la gerencia de proyectos descentralizados muestra poca continuidad o coherencia en las actividades de planificación, seguimiento, elaboración de normativa y organización de la ejecución, la mayoría de las estructuras organizativas de las unidades técnicas son de tipo vertical y no contribuyen a promover el trabajo integral y en equipo, la existencia de múltiples actores con roles poco definidos, hace compleja la ejecución de los proyectos, la rigidez con que se interpretan los documentos básicos del proyecto y la falta de conocimiento sobre la normativa adecuada para introducir cambios durante la ejecución, llevan a que se administre con poca flexibilidad.

TRABAJO REALIZADO POR LOS AUTORES

El estudio realizado, cuyo título es “Dificultades para la ejecución de los proyectos” ha buscado identificar algunas dificultades percibidas que pueden limitar o dificultar la ejecución de los proyectos.

QUE DICEN LOS AUTORES EN RELACION AL PROBLEMA CENTRAL PLANTEADO EN LA TESIS

El estudio identifica algunas dificultades percibidas que pueden limitar o dificultar la ejecución de los proyectos, tales como; los períodos reales entre el diseño y el inicio de la ejecución inciden en la desactualización de las propuestas técnicas y operativas de los proyectos, la poca experiencia en la gerencia de proyectos descentralizados, muestra poca continuidad o coherencia en las actividades de planificación, seguimiento, elaboración de normativa y organización de la ejecución, la mayoría de las estructuras organizativas de las unidades técnicas son de tipo vertical y no contribuyen a promover el trabajo integral y en equipo, la existencia de múltiples actores con roles poco definidos, hace compleja la ejecución de los proyectos, la rigidez con que se interpretan los documentos básicos del proyecto y la falta de conocimiento sobre la normativa adecuada para introducir cambios durante la ejecución, llevan a que se administre con poca flexibilidad.

ANALISIS

El estudio identifica algunas dificultades percibidas que pueden limitar o dificultar la ejecución de los proyectos. Considerando que los Instrumentos de Planificación; Gestión Administrativa; RR.HH; Proveedores; Infraestructura y Equipamiento; Fuente Cooperante ya han sido considerados como hipótesis de la Tesis, resulta conveniente tomar en cuenta la apreciación del estudio, para reforzar las variables antes mencionadas.

2.2.5 Examen de la Ejecución de los Proyectos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial FMMA (1997) Examen de los proyectos problemáticos.

El Fondo para el Medio Ambiente Mundial (1997) elaboró un examen de ejecución de los proyectos problemáticos, en el cual se explica que:

¹⁴En una reunión interinstitucional de examen de la ejecución de los proyectos se analizó detalladamente la situación de 17 proyectos que estaban avanzando en forma insatisfactoria, así como tres proyectos de la etapa experimental que aún no fueron aprobados por los organismos de ejecución. En general, los problemas de ejecución, más frecuentes se vinculan con la falta de participación de los interesados en el diseño de los proyectos, el escaso compromiso del gobierno y/o la débil capacidad institucional, un gran número de actividades complejas en las que deben intervenir varias entidades encargadas de ejecutarlas, una situación desfavorable en materia de seguridad en varios

¹⁴ Fondo para el Medio Ambiente Mundial (1997). *Examen de la Ejecución de los Proyectos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial*. p.10. Washington, EE.UU.
http://web.worldbank.org/external/projects/main?menuPK=51524086&pagePK=51351007&piPK=64676052&theSitePK=2748767&menuK=64154159&searchMenuPK=51524083&theSitePK=2748767&entityID=000011823_20050818151912&searchMenuPK=51524083&theSitePK=2748767 (12/11/2008 ; 22:22h)

países y el hecho de que las entidades internacionales encargadas de ejecutar el proyecto procuran lograr sus propios objetivos, los que pueden no ser totalmente compatibles con los del proyecto financiado por el FMAM(Fondo para el Medio Ambiente Mundial, 1997:10).

TRABAJO REALIZADO POR LOS AUTORES

El Examen de la Ejecución de los Proyectos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial FMMA (1997) analizó he identificó los problemas de ejecución de 17 proyectos que estaban avanzando en forma insatisfactoria, así como tres proyectos de la etapa experimental

QUE DICEN LOS AUTORES EN RELACION AL PROBLEMA CENTRAL PLANTEADO EN LA TESIS QUE DICE EN RELACION AL PROBLEMA

El estudio identificó que los problemas de ejecución más frecuentes se vinculan con la falta de participación de los interesados en el diseño de los proyectos, el escaso compromiso del gobierno y/o la débil capacidad institucional, un gran número de actividades complejas en las que deben intervenir varias entidades encargadas de ejecutarlas, una situación desfavorable en materia de seguridad en varios países y el hecho de que las entidades internacionales encargadas de ejecutar el proyecto procuran lograr sus propios objetivos, los que pueden no ser totalmente compatibles con los del proyecto financiado por el FMAM

ANALISIS

El estudio identificó algunas dificultades percibidas que pueden limitar o dificultar la ejecución de los proyectos. Considerando que los Instrumentos de Planificación; Gestión Administrativa; RR.HH; Proveedores; Infraestructura y Equipamiento; Fuentes Cooperantes ya han sido considerados como hipótesis de la Tesis, resulta conveniente tomar en cuenta la apreciación del estudio, para reforzar las hipótesis antes mencionadas.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Sistema Nacional de Inversión Pública. Optimiza el uso de los Recursos Públicos destinados a la inversión, mediante el establecimiento de principios, procesos, metodologías y normas técnicas relacionadas con las diversas fases de los Proyectos de Inversión. Para efectos del Sistema Nacional de Inversión Pública, considérese Recursos Públicos a todos los recursos financieros y no financieros de propiedad del Estado o que administran las Entidades del Sector Público. Los recursos financieros comprenden todas las fuentes de financiamiento.

Proyecto de Inversión Pública. Toda intervención limitada en el tiempo que utiliza total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar, o recuperar la capacidad productora o de provisión de bienes o servicios; cuyos beneficios se generen durante la vida útil del proyecto y éstos sean independientes de los de otros proyectos.

Finalidad de los Proyectos de Inversión. Tienen como finalidad crear, ampliar, mejorar, modernizar o recuperar la capacidad productora de bienes o servicios, cuyos beneficios se generen durante la vida útil del proyecto y éstos sean independientes de los de otros proyectos. Por tanto, los proyectos de inversión tienen como finalidad también contribuir a la solución de los problemas vinculados a las funciones y competencias de la entidad.

Objetivo de los Proyectos de Inversión. Aprovechar los recursos existentes para mejorar las condiciones de vida de la comunidad y la ciudadanía en general y se orientan fundamentalmente a eliminar o atenuar fallas de mercado y a implementar políticas redistributivas y de alivio a la pobreza. Esta racionalidad pública, que los diferencia radicalmente de aquella que guía la inversión privada, debe orientar el análisis del funcionario responsable de la evaluación de proyectos.

Tipos de Proyectos. Con el objeto de apoyar de una manera más eficiente el proceso de ordenamiento de la inversión pública, la Directiva para la programación y formulación del presupuesto público ha definido para cada uno de los tipos de proyectos un código con la identificación de la estructura funcional y su respectiva definición. Esto significa que tanto en el Banco de Proyectos como en el Presupuesto Institucional Público aprobado no podrán utilizarse nombres de proyectos que no estén previamente definidos e identificados dentro de la estructura funcional.

- **Proyectos que generan infraestructura (Proyectos de inversión).** Es aquel que genera o modifica bienes que permiten la formación bruta de capital fijo y que se

materializan en una obra física, por ejemplo: carreteras, escuelas, hospitales, puentes, infraestructura de producción (proyectos de irrigación, electrificación)

- **Proyectos que no generan infraestructura.** No generan ni habilitan bienes de capital fijo. Su propósito es incrementar, mantener o recuperar la capacidad de generar beneficios sociales, tales como: proyectos de salud, alimentación y nutrición, desarrollo de capacidades, investigación, catastro, población y repoblamiento, etc

No son Proyecto de Inversión Pública. Las intervenciones que constituyan gastos de operación y mantenimiento. Asimismo, tampoco constituye Proyecto de Inversión Pública aquella reposición de activos que: (i) se realice en el marco de las inversiones programadas de un proyecto declarado viable; (ii) esté asociada a la operatividad de las instalaciones físicas para el funcionamiento de la entidad; o (iii) no implique ampliación de capacidad para la provisión de servicios.

El Banco de Proyectos: Contiene el registro de todos los Proyectos de Inversión Pública para los que se haya elaborado perfil, estudio de Pre Factibilidad o estudio de Factibilidad y contempla los mecanismos de calificación requeridos en la fase de Pre inversión

Oficinas de Programación e Inversiones. Son las instancias facultadas para evaluar y declarar la viabilidad de los Proyectos de Inversión Pública, mantienen relación técnico-funcional con la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público del Ministerio de Economía y Finanzas.

Unidad Formuladora. Elabora y suscribe los estudios de Pre inversión y los registra en el Banco de Proyectos, durante la fase de Pre Inversión, las Unidades Formuladoras pondrán a disposición de la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público y de los demás Órganos del SNIP toda la información referente al Proyecto de Inversión.

Unidad Ejecutora. Ejecuta el Proyecto de Inversión Pública autorizado por el Órgano Resolutivo, o el que haga sus veces, elabora el Expediente Técnico o supervisa su elaboración, cuando no sea realizado directamente por este Órgano. Asimismo tiene la evaluación Ex post del Proyecto de Inversión Pública.

Debe ceñirse a los parámetros bajo los cuales fue otorgada la viabilidad para disponer o elaborar los estudios definitivos y para la ejecución del Proyecto de Inversión Pública, bajo responsabilidad de la autoridad que apruebe dichos estudios y del responsable de la Unidad Ejecutora.

Fases de los Proyectos de Inversión Pública. Los Proyectos de Inversión Pública se sujetan a las siguientes fases:

- a) Pre inversión: Comprende la elaboración del perfil, del estudio de Pre factibilidad y del estudio de Factibilidad.
- b) Inversión: Comprende la elaboración del Expediente Técnico detallado y la ejecución del proyecto.
- c) Post Inversión: Comprende los procesos de control y evaluación ex post.

Fase de Pre inversión. Comprende la elaboración del Perfil, del estudio de Pre factibilidad y del estudio de factibilidad. La elaboración del Perfil es obligatoria. Los estudios de Pre factibilidad y factibilidad pueden no ser requeridos dependiendo de las características del Proyecto.

Una vez terminada la elaboración de un estudio de Pre inversión, de acuerdo a los Contenidos Mínimos establecidos por la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público, la Unidad Formuladora debe registrar el proyecto formulado en el Banco de Proyectos, como requisito previo a la evaluación de dicho Estudio.

Culmina con la declaración de viabilidad otorgada por el órgano competente, siempre que el proyecto cumpla con los requisitos técnicos y legales.

Declaración de viabilidad. La viabilidad de un proyecto es requisito previo a la fase de inversión. Sólo puede ser declarada expresamente, por el órgano que posee tal facultad. Se aplica a un Proyecto de Inversión Pública que a través de sus estudios de Pre inversión ha evidenciado ser socialmente rentable, sostenible y compatible con los Lineamientos de Política. En ese sentido, la declaración de viabilidad de un proyecto solamente podrá otorgarse, si éste cumple con los requisitos técnicos y legales establecidos por la normatividad del Sistema Nacional de Inversión Pública.

La Fase de Inversión. Comprende la elaboración del Estudio Definitivo o Expediente Técnico y la ejecución del Proyecto de Inversión Pública. Durante esta fase, las Unidades

Ejecutoras pondrán a disposición de la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público y de las Oficinas de Programación e Inversiones toda la información referente al Proyecto de Inversión Pública en caso éstas la soliciten.

Elaboración del Estudio Definitivo o Expediente Técnico. La elaboración de los Estudios Definitivos o Expedientes Técnicos detallados debe ceñirse a los parámetros bajo los cuales fue otorgada la declaración de viabilidad y observar el Cronograma de Ejecución del estudio de Pre inversión con el que se declaró la viabilidad.

Ejecución del Proyecto. El Cronograma de ejecución del Proyecto debe basarse en el Cronograma de ejecución previsto en los estudios de Pre Inversión del mismo, a fin que el Proyecto genere los beneficios estimados de manera oportuna. Para ello, deberán programarse los recursos presupuestales necesarios para que el proyecto se ejecute en los plazos previstos.

Seguimiento. La Dirección General de Programación Multianual del Sector Público y las Oficinas de Programación e Inversiones se encuentran facultadas para realizar coordinadamente el seguimiento físico y financiero de los Proyectos de Inversión Pública.

Las Unidades Ejecutoras deben informar a la Oficina de Programación e Inversiones que evaluó el proyecto y a la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público, cuando corresponda, cualquier modificación del Proyecto durante la fase de Inversión, que pudiera afectar su viabilidad.

Evaluación Ex Post. Las Unidades Ejecutoras, en coordinación con la Oficina de Programación e Inversiones que evaluó el proyecto, son las responsables por las evaluaciones ex post de los Proyectos de Inversión Pública que ejecutan. La Dirección General de Programación Multianual del Sector Público está facultada para determinar en los casos en que se requerirán dichas evaluaciones, la metodología a seguir y el requisito de que sea efectuada o no por una agencia independiente, con el fin de verificar la generación de beneficios sociales durante la vida útil del Proyecto. Los resultados de las evaluaciones deben ser enviadas a la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público.

Tratamiento de los Proyectos con Estudios Previos. Para el caso del Gobierno Nacional y de los Gobiernos Regionales, todos los Proyectos de Inversión Pública, cuya ejecución se haya iniciado antes del 22 de diciembre del 2000 y cuyo período de ejecución proyectado culmine en el año fiscal 2008 o en adelante, deben cumplir con elaborar el estudio de Pre Inversión correspondiente sobre la inversión no ejecutada para su aprobación y declaración de viabilidad como requisito previo para continuar con la ejecución del proyecto, salvo que haya sido considerado en un convenio internacional de financiamiento, en cuyo caso la declaratoria de viabilidad será exigible si el proyecto es objeto de modificaciones no previstas en el convenio.

Función. Corresponde al nivel máximo de agregación de las acciones de Gobierno, para el cumplimiento de los deberes primordiales del Estado.

Programa. Es el desagregado de la función que refleja acciones interdependientes con la finalidad de alcanzar objetivos y metas finales, mediante la combinación de recursos humanos, materiales y financieros. Cada Programa contempla la consecución de objetivos típicos y atípicos para la realización de la Función a la que sirve.

Subprograma. Es el desagregado de Programa que representa los objetivos parciales identificables dentro del producto final de un Programa.

Sistema Nacional de Presupuesto: Es el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades y organismos del Sector Público en sus fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación. Se rige por los principios de equilibrio, universalidad, unidad, especificidad, exclusividad y anualidad.

Sistema Nacional de Tesorería: Es el conjunto de órganos, procedimientos, técnicas e instrumentos orientados a la administración de los fondos públicos en las entidades y organismos del Sector Público, cualquiera que sea la fuente de financiamiento y uso de los mismos. Se rige por los principios de unidad de caja y economicidad.

Sistema Nacional de Endeudamiento: Es el conjunto de órganos, normas y procedimientos orientados al logro de una eficiente administración del endeudamiento a plazos mayores de un año de las entidades y organismos del Sector Público. Se rige por los principios de responsabilidad fiscal y sostenibilidad de la deuda.

Sistema Nacional de Contabilidad: Es el conjunto de órganos, políticas, principios, normas y procedimientos de contabilidad de los sectores público y privado, de aceptación general y aplicados a las entidades y órganos que los conforman y que contribuyen al cumplimiento de sus fines y objetivo. En lo correspondiente al Sector Público, tiene por finalidad establecer las condiciones para la rendición de cuentas y la elaboración de la Cuenta General de la República. Se rige por los principios de uniformidad, integridad y oportunidad.

Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público- (SIAF-SP): Es una herramienta para poder ordenar la gestión administrativa de las instituciones del Sector Público orientada a simplificar sus tareas en este ámbito y reducir los reportes que elaboran así como el tiempo dedicado a la conciliación. El Sistema recoge la normatividad vigente de cada uno de los órganos rectores y de control, y promueve las buenas prácticas, el orden en el uso de recursos públicos, la rendición de cuentas y la transparencia.

Presupuesto Institucional de Apertura (PIA): Es el presupuesto inicial de la entidad aprobado por su respectivo Titular del Pliego con cargo a los créditos presupuestarios establecidos en la Ley Anual de Presupuesto Público para el año fiscal respectivo.

Presupuesto Institucional Modificado (PIM): Es el presupuesto actualizado del Pliego. Comprende el PIA así como las modificaciones presupuestarias efectuadas durante el ejercicio presupuestario.

Fuentes de Financiamiento: Agrupa los fondos públicos que financian el Presupuesto del Sector Público de acuerdo al origen de los recursos que lo conforman. Las fuentes de financiamiento se establecen en la Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal respectivo.

Sector: Conjunto de organismos con propósitos comunes que realizan acciones referidas a la gestión gubernamental.

Pliego: Entidad del Sector Público a la que se le aprueba una asignación en el presupuesto anual para el cumplimiento de las actividades y/o proyectos a su cargo.

Unidad Ejecutora : Aquella dependencia orgánica que cuenta con nivel de desconcentración administrativa que registra sus ingresos, contrae compromisos, devenga gastos, ordena pagos e informa sobre el avance y/o cumplimiento de metas al Pliego. Asimismo, es la responsable de la afectación y registro de la información generada por las acciones descritas precedentemente, la que debe hacer de conocimiento, bajo responsabilidad, a la Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces en el Pliego.

Agua potable: Agua apta para el consumo humano, de acuerdo con los requisitos fisicoquímicos y microbiológicos establecidos por la normatividad vigente.

Agua servida o residual: Desecho líquido proveniente de las descargas por el uso de agua en actividades domésticas o de otra índole.

Aguas servidas tratadas o aguas residuales tratadas: Aguas servidas o residuales procesadas en sistemas de tratamiento para satisfacer los requisitos de calidad señalados por la autoridad sanitaria en relación con la clase de cuerpo receptor al que serán descargadas o a sus posibilidades de uso.

Cuota: Retribución que hacen los usuarios de los servicios de saneamiento de una pequeña ciudad. Esta cuota debe cubrir como mínimo los costos de administración, operación y mantenimiento de los servicios de saneamiento, la reposición de equipos y la rehabilitación de la infraestructura.

Cuota familiar: Retribución que hacen los usuarios de los servicios de saneamiento de una localidad del ámbito rural. Esa cuota debe cubrir como mínimo los costos de administración, operación y mantenimiento de los servicios de saneamiento, la reposición de equipos y la rehabilitación de la infraestructura.

Entidad Prestadora Municipal: La EPS pública de derecho privado, que presta servicios en el ámbito de una o más provincias y cuyo capital está suscrito en su totalidad por las municipalidades de los distritos que integran esa o esas provincias.

Plan Maestro Optimizado: Es una herramienta de planeamiento de largo plazo, con un horizonte de treinta (30) años que contiene la programación de las inversiones en condiciones de eficiencia y las proyecciones económicas financieras del desarrollo igualmente eficiente de las operaciones de la EPS.

Plan Nacional del Sector Saneamiento: Documento elaborado por el Ente Rector del Sector Saneamiento, que contiene los objetivos, estrategias, metas y políticas para el desarrollo de dicho Sector, a corto, mediano y largo plazo, así como los programas, inversiones y fuentes de financiamiento consiguientes. El Plan Nacional del Sector Saneamiento es un marco de orientación para integrar y armonizar las acciones de los diversos agentes que de una u otra forma intervienen en el desarrollo del Sector Saneamiento.

Servicios de Saneamiento: Servicio de abastecimiento de agua potable, servicio de alcantarillado sanitario y pluvial y servicio de disposición sanitaria de excretas.

Sistemas:

- a) De abastecimiento de agua potable: Conjunto de instalaciones, infraestructura, maquinaria y equipos utilizados para la captación, almacenamiento y conducción de agua cruda; y para el tratamiento, almacenamiento, conducción y distribución de agua potable. Se consideran parte de la distribución las conexiones domiciliarias y las piletas públicas, con sus respectivos medidores de consumo, y otros medios de distribución que pudieran utilizarse en condiciones sanitarias.
- b) De alcantarillado sanitario: Conjunto de instalaciones, infraestructura, maquinarias y equipos utilizados para la recolección, tratamiento y disposición final de las aguas residuales en condiciones sanitarias.
- c) De disposición sanitaria de excretas: Conjunto de instalaciones, infraestructura, maquinarias y equipos utilizados para la construcción, limpieza y mantenimiento de

letrinas, tanques sépticos, módulos sanitarios o cualquier otro medio para la disposición sanitaria domiciliaria o comunal de las excretas, distinto a los sistemas de alcantarillado.

- d) De alcantarillado pluvial: Conjunto de instalaciones, infraestructura, maquinarias y equipos utilizados para la recolección y evacuación de las aguas de lluvia.

Las características de los sistemas deberán tomar en cuenta las condiciones culturales, socioeconómicas y ambientales del ámbito en el cual se presta el servicio.

Superintendencia: Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento – SUNASS.

Usuario: la persona natural o jurídica a la que se presta los servicios de saneamiento.

2.4 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACION

2.4.1 Hipótesis General

La buena gestión de los proyectos, se vio afectada por factores vinculados a la Infraestructura y Equipamiento, los servicios que brindan los Proveedores, la Gestión Administrativa, los servicios que brinda la Fuente Cooperante, los Instrumentos de Planificación y los Recursos Humanos.

2.4.2 Hipótesis Específicas

- La Infraestructura y Equipamiento influenciaron en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación.
- Los Proveedores influenciaron en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación.
- La Gestión Administrativa influyó en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación.
- La Fuente Cooperante (JBIC) influyó en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación.
- Los Instrumentos de Planificación influenciaron en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación.
- Los Recursos Humanos influenciaron en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación.

2.5 VARIABLES DE LA INVESTIGACION

2.5.1 VARIABLE DEPENDIENTE

Período de Ejecución de los Proyectos = Retraso en Ejecución

2.5.2 VARIABLES INDEPENDIENTES

IE = La Infraestructura y Equipamiento

PR = Los servicios que brindan los Proveedores

GA = La Gestión Administrativa

FC = Los Servicios que brinda la Fuente Cooperante (JBIC)

IG = Los Instrumentos de Planificación

RH = Los Recursos Humanos

INDICADOR: Tiempo de Retrasos en la ejecución

CAPITULO III

METODOLOGIA EMPLEADA

El presente capítulo describe la manera en que se llevó a cabo el trabajo de investigación. Con este propósito se han desarrollado los siguientes puntos que a continuación se detallan.

3.1 TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación empleada en el presente trabajo de investigación fue la **INVESTIGACION SUSTANTIVA.**

De acuerdo con Sánchez y Reyes:

¹⁵La Investigación Sustantiva es aquella que trata de responder a los problemas teóricos o sustantivos, en tal sentido, está orientada a describir, explicar, predecir o retrodecir la realidad, con lo cual se va en búsqueda de principios y leyes generales que permitan organizar una teoría científica.

¹⁵Sánchez Carlessi, H. y Reyes Meza, C (2009) *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. pp 38,39. 4ta edición, Lima : Visión Universitaria

La investigación sustantiva tiene dos niveles: La investigación descriptiva y la investigación explicativa.

La Investigación Descriptiva.- Está orientada al conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación espacio –temporal dada. Responde a las interrogantes: ¿Cómo es o Cómo se presenta el fenómeno?, ¿Cuales son las características actuales del fenómeno?

La Investigación Explicativa.- Está orientada al descubrimiento de los factores causales que han podido incidir o afectar la ocurrencia de un fenómeno. Responde a las preguntas: ¿Por qué se presenta así el fenómeno?, ¿Cuáles son los factores o variables que están afectando? Tanto la investigación descriptiva como la explicativa están estrechamente ligadas, ya que no se puede explicar un fenómeno si antes no conocemos sus características. En síntesis, como se ha señalado, la investigación sustantiva describe y explica el fenómeno; esto es, nos lleva al conocimiento de la realidad para identificar principios y leyes, así como al logro de conocimientos necesarios para propiciar políticas de acción que promuevan cambios en dicha realidad (Sánchez y Reyes, 2009:38,39).

3.2 METODO DE INVESTIGACION

En la presente investigación se utilizó el **METODO BIBLIOGRAFICO DOCUMENTAL** y el **METODO DESCRIPTIVO**, respaldado por la utilización de información documental, entrevistas y encuestas a los trabajadores varones y mujeres en todos los niveles (directores generales, profesionales y técnicos) del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Ministerio de Economía y Finanzas y la Fuente Cooperante JBIC que tuvieron participación directa y activa en la ejecución de los proyectos de inversión pública materia del presente estudio.

De acuerdo con Sánchez y Reyes (2009):

¹⁶El Método Bibliográfico Documental.- Consiste en recopilar y sistematizar información de fuentes secundarias contenidas en libros, artículos de revistas, crónicas, publicaciones, investigaciones, etc. Su propósito es sistematizar la información y hace uso de procedimientos analíticos cualitativos, análisis de contenidos e interpretativos.

El Método Descriptivo consiste en describir e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos o fenómenos y sus variables que les caracterizan de manera tal como se dan en el presente. Se puede emplear, entre otras, a través de la Observación clínica o de casos. Toma en cuenta la observación y entrevista directa del fenómeno, pero en situaciones en alguna medida previstas.

De Encuestas. Toma en cuenta procedimientos de observación indirecta tales como la aplicación de cuestionarios, inventarios y test. El propósito de la Encuesta es recolectar información acerca de variables que caracterizan a una muestra, antes que información acerca de individuos. Las preguntas usualmente son diseñadas para captar información acerca de las variables antes que relacionar las variables unas a otras; aunque estas pueden relacionarse a posteriori mediante técnicas estadísticas de tratamiento de datos, pudiendo efectuarse la manipulación o control estadístico para la búsqueda de relaciones causales (Sánchez y Reyes, 2009:50-51,54).

Con el método bibliográfico documental se pudo determinar el estado situacional de cada uno de los proyectos, se pudo realizar un análisis comparativo y determinar las principales causas del retraso en la ejecución de los proyectos, asimismo el método descriptivo permitió respaldar los resultados del presente trabajo de investigación.

¹⁶ Sánchez Carlessi, H. y Reyes Meza, C. (2009) *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. pp 50-51,54. 4ta edición, Lima: Visión Universitaria

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El diseño de la investigación empleada fue la **INVESTIGACION CORRELACIONAL** y la **INVESTIGACION DESCRIPTIVA SIMPLE**

De acuerdo con Sánchez y Reyes:

¹⁷La Investigación Correlacional. Se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados.

En la Investigación Descriptiva Simple. (...) El investigador busca y recoge información contemporánea con respecto a una situación previamente determinada (objeto de estudio), no presentándose la administración o control de un tratamiento (Sánchez y Reyes, 2009:105).

Con el diseño de la investigación correlacional se pudo determinar el grado de relación entre dos variables independientes planteadas en el cuestionario de preguntas del presente trabajo de investigación. El diseño de investigación descriptiva simple permitió recoger información relevante.

¹⁷ Sánchez Carlessi, H. y Reyes Meza, C. (2009) *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. p 105.4ta edición. Lima: Visión Universitaria

3.4 POBLACION Y MUESTRA DE ESTUDIO

Antes de definir la población y muestra de la presente investigación es importante precisar algunos aspectos en relación a ambos conceptos, la unidad de análisis para el presente trabajo de investigación fueron trabajadores varones y mujeres en todos los niveles (directores generales, profesionales y técnicos) del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Ministerio de Economía y Finanzas y la Fuente Cooperante JBIC que tuvieron participación directa y activa en la ejecución de los proyectos de inversión pública materia del presente estudio.

De acuerdo con Walpole, Myers, Myers y Ye (2007):

¹⁸La totalidad de observaciones que nos interesan, de número finito o infinito, constituye lo que llamamos población (Walpole, Myers, Myers y Ye, 2007:229).

De acuerdo con Gómez (2009):

¹⁹La muestra es un subgrupo de la población, que se define matemáticamente, de antemano, con precisión, y que debe ser probabilísticamente representativa. El investigador se interesa en que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse a la población completa, por eso es importante establecer con claridad las características de esa población (Gómez, 2009:101-102).

¹⁸ Walpole Ronald ; Myers Raymond; Myers Sharon y Ye Keving (2007) *Probabilidad y Estadística para Ingeniería y Ciencias*, p 229. 8va edición. México.PRENTICE HALL INC.

¹⁹ Gómez Marcelo. (2009). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. pp 101-102.2da Edición. Córdoba, Argentina: Brujas

En el presente trabajo de investigación la población esta conformada por 33 trabajadores varones y mujeres en todos los niveles (directores generales, profesionales y técnicos) del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Ministerio de Economía y Finanzas y la Fuente Cooperante JBIC que tuvieron participación directa y activa en la ejecución de los proyectos de inversión pública materia del presente estudio.

En relación a los tipos de muestreo los autores Sánchez y Reyes hacen referencia a dos tipos principales de muestreo el Probabilístico y el No Probabilístico. En el presente trabajo de investigación se aplicó el método Probabilístico, dado que se trata de una población finita.

Con el fin de obtener mayor representatividad de los resultados, para la obtención de la muestra se trabajó con una muestra aleatoria o al azar, tal como señalan Sánchez y Reyes.

Considerando que para el cálculo de la muestra las variables son dicotomicas (son aquellas que pueden tomar solo dos valores nominales, como “si” o “no” o como “cierto” o “falso”), para una población finita, partimos de que N es el tamaño de la población, α alfa es el valor del error, Z es el valor del número de unidades de desviación estándar para una prueba de dos colas con una zona de rechazo igual α alfa. “ p ” probabilidad de ser seleccionado, $q = (1-p)$ probabilidad de no ser seleccionado.

$$n = \frac{N p q}{\left(\frac{\alpha}{Z}\right)^2 [(N-1) + p q]}$$

Aplicando la formula para la estimación de la muestra, N= 33, p= 0.5, q=0.5 con un margen de error de 5% y un nivel de confianza del 95%, lo que equivale a un valor Z de 1.959963985 (de tablas estadísticas)

$$n = (33) (0.5)(0.5) / ((0.05 / 1.96)^2 (33 - 1) + (0.5) (0.5))$$

$$n = 10 / ((0.00065077) (32) + 0.25)$$

$$n = 8.25 / 0.2708$$

$$n = 30$$

3.5 TECNICAS DE RECOLECCION Y PROCEDIMIENTO DE DATOS

Se hizo uso de la entrevista libre, observación, los cuestionarios (con preguntas de elección forzada, de respuestas abiertas y de comparación por pares) y la investigación documental para la obtención de la información de los contratos de préstamos, informes de los consultores, informes del BID, documentos del MVCS, diversos libros, informes de otros estudios realizados y publicaciones por Internet.

La información necesaria para llevar a cabo el presente trabajo de investigación se obtuvo a través de la utilización de fuentes de información primaria y secundaria. Estas fuentes de

información permitieron la construcción de la base de datos para la contrastación de las hipótesis planteadas. El trabajo de campo fue realizado de la siguiente manera:

En primer lugar, se acudió a las páginas *web* del Ministerio de Economía y Finanzas y del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento con el objeto de obtener los niveles de ejecución de los proyectos materia del presente trabajo de investigación y el Plan de Saneamiento 2006-2015, así como también a las páginas *web* de la Organización Mundial de la Salud, página *web* de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, página *web* del Foro Mundial del Agua para obtener los datos de cobertura de saneamiento, informes del BID, informes de otros estudios realizados, informes de gestión de los recursos hídricos en el Perú para verificar los porcentajes de personas con acceso a saneamiento por departamentos.

En segundo lugar, se acudió a las oficinas del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento para recabar la información referida a los proyectos tales como: contratos de préstamos, informes de los consultores, adendas y documentos del MVCS relacionados a los proyectos materia de la presente Tesis.

Una vez conocida la información de las fuentes anteriores, se procedió a revisar diversos libros para elaborar el marco teórico, luego se diseñó un cuestionario, el cual se estructuró en siete secciones Datos Generales, Infraestructura y Equipamiento, Proveedores, Gestión Administrativa, Fuente Cooperante, Instrumentos de Planificación y Recursos Humanos.

Posteriormente, se procedió a contactar telefónicamente con los directores generales de las Entidades antes mencionadas con el objeto de solicitar su colaboración para coordinar una cita para realizar la entrevista a cada uno de los trabajadores definidos en la muestra, en los casos que no se pudieron concretar la cita se optó por remitir por correo electrónico el cuestionario.

3.6 TECNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS

En la presente investigación se trabajó con técnicas de la estadística descriptiva e inferencial en función de la recolección de datos efectuada.

Dentro de la clasificación de la estadística podemos encontrar dos tipos la estadística descriptiva y la estadística inferencial.

De acuerdo con Sánchez y Reyes:

²⁰La estadística descriptiva consiste en la presentación de manera resumida de la totalidad de observaciones hechas, como resultado de una experiencia realizada. Nos informa en general sobre el comportamiento de un fenómeno y de ser el estudio explicativo nos informa cómo se ha comportado la variable dependiente ante la acción de una independiente. Asimismo, tenemos dos clases de medidas: De tendencia central y de variabilidad (Sánchez y Reyes, 2009:162-163).

²⁰ Sánchez Carlessi, H. y Reyes Meza, C. (2009) *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. pp 162-163.4ta edición. Lima: Visión Universitaria

De acuerdo con Sánchez y Reyes (2009):

²¹La estadística inferencial o inferencia estadística es aquella que ayuda al investigador a encontrar significatividad en sus resultados (Sánchez y Reyes, 2009:172).

La recopilación de la información de cada una de las fuentes utilizadas, así como la elaboración de los cuestionarios, fue realizada por el propio investigador utilizando para la cuantificación el programa computarizado del paquete Microsoft Excell, que facilitó el calculo de los porcentajes, gráficas para el análisis descriptivo, la desviación estándar, las presentaciones en cuadros, la prueba chi cuadrado y gráficas.

La prueba Chi cuadrado permitió determinar si dos variables cualitativas están o no asociadas.

De acuerdo con Pita y Pértega (2004):

²²Si al final del estudio concluimos que las variables no están relacionadas podremos decir con un determinado nivel de confianza, previamente fijado, que ambas son independientes. Para su cómputo es necesario calcular las frecuencias esperadas (aquellas que deberían haberse observado si la hipótesis de independencia fuese cierta), y compararlas con las frecuencias observadas en la realidad. De modo general, para una tabla $r \times k$ (r filas y k columnas), se calcula el valor del estadístico Chi cuadrado como sigue:

²¹ Sánchez Carlessi, H. y Reyes Meza, C. (2009) *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. pp 172.4ta edición. Lima: Visión Universitaria

²² Pita Fernández, S. y Pértega Díaz, S. (2004) *Metodología de la Investigación Asociación de Variables Cualitativas : Test Chi Cuadrado* <http://www.fisterra.com/mbe/investiga/chi/chi.asp> (02/04/2010 ; 22:22h)

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

O_{ij} : Denota a las frecuencias observadas. Es el número de casos observados clasificados en la fila i de la columna j .

E_{ij} : Denota a las frecuencias esperadas o teóricas. Es el número de casos esperados correspondientes a cada fila y columna. Se puede definir como aquella frecuencia que se observaría si ambas variables fuesen independientes.

Para obtener los valores esperados E_{ij} , estos se calculan a través del producto de los totales marginales dividido por el número total de casos (n). Para el caso más sencillo de una tabla 2x2, se tiene que:

$$E_{11} = \frac{(a + b) \times (a + c)}{n} \qquad E_{21} = \frac{(c + d) \times (a + c)}{n}$$

$$E_{12} = \frac{(a + b) \times (b + d)}{n} \qquad E_{22} = \frac{(c + d) \times (b + d)}{n}$$

H0: No hay asociación entre las variables (son independientes, no están asociados).

H1: Sí hay asociación entre las variables, (están asociados).

Bajo la hipótesis nula de independencia, se sabe que los valores del estadístico χ^2 se distribuyen según una distribución conocida denominada ji-cuadrado, que depende de un parámetro llamado grados de libertad (g.l.). Para el caso de una tabla de contingencia de r filas y k columnas, los g.l. son igual al producto del número de filas menos 1 (r-1) por el número de columnas menos 1 (k-1). Así, para el caso en el que se estudie la relación entre dos variables dicotómicas (Tabla 2x2) los g.l. son 1.

De ser cierta la hipótesis nula, el valor obtenido debería estar dentro del rango de mayor probabilidad según la distribución ji-cuadrado correspondiente. El valor-p que usualmente reportan la mayoría de paquetes estadísticos no es más que la probabilidad de obtener, según esa distribución, un dato más extremo que el que proporciona el test o, equivalentemente, la probabilidad de obtener los datos observados si fuese cierta la hipótesis de independencia. Si el valor-p es muy pequeño (usualmente se considera $p < 0.05$) es poco probable que se cumpla la hipótesis nula y se debería de rechazar.

Interpretación de los datos. Comparamos nuestros datos con el valor que se corresponde a esos grados de libertad y con ese nivel de confianza en la tabla. Si la Chi cuadrado obtenida es igual o menor al de las tablas, aceptamos la hipótesis nula o de independencia. En caso contrario la rechazamos y aceptamos la hipótesis alternativa H1 de que existe relación o dependencia entre estas variables.

3.7 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

El trabajo de investigación fue delimitado por los siguientes factores:

Espacial: Esta investigación comprendió las oficinas del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (Av. Paseo de la República N° 3361, 2do, 3ro y 5to Piso San Isidro), Ministerio de Economía y Finanzas (Av. Jr. Junín N° 319) y la Fuente Cooperante JBIC (Av. Canaval Moreyra 380, piso 21 San Isidro).

Temporal: El período de análisis de la investigación fue entre los años 1999 (año en que se inicia la firma del Convenio de Préstamo) hasta el año 2009.

CAPITULO IV

ANALISIS DE EJECUCION PRESUPUESTAL

El presente análisis describe, e interpreta la ejecución presupuestal de los Proyectos Mejoramiento y Expansión del Sistema de Abastecimiento de Agua y Alcantarillado de las Ciudades Piura Castilla y Chimbote PE-P25, y el Mejoramiento y Ampliación de Agua Potable y Alcantarillado en las Ciudades de Iquitos, Cusco y Sicuani PE-P29, financiados con Endeudamiento Externo, Período 1999-2009.

4.1 EJECUCION PRESUPUESTAL DEL SECTOR PÚBLICO

Durante el período 1999 - 2009, debemos observar los principales resultados alcanzados en la ejecución del gasto del Presupuesto Anual del Sector Público, cuyos índices nos servirán de base para el análisis comparativo con el Ministerio de la Presidencia y el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento y sus principales Proyectos Sociales, materia de la presente Tesis de investigación.

Los niveles de ejecución del total de Presupuesto de los pliegos del Sector Público (Presupuestos Institucional de Apertura - PIA) aprobado en las Leyes Anuales de Presupuesto

para el período 1999-2009; y modificatorias Presupuesto Institucional Modificado (PIM) se muestran en el Cuadro N° 4.1.

CUADRO N° 4.1
PRESUPUESTO DEL SECTOR PUBLICO 1999 - 2009

(En Millones de Nuevos Soles)

POR TODA FUENTE DE FINANCIAMIENTO

RECURSOS ASIGNADOS		AÑOS										
		1999	2000	2001	2002	2003	2004*/	2005*/	2006*/	2007*/	2008*/	2009
1	PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE APERTURA - PIA	31,947	34,046	35,712	35,772	44,516	40,893	46,184	47,039	53,008	60,168	72,355
2	PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICACADO -PIM	36,639	39,652	38,679	38,430	48,856	46,628	51,357	56,823	61,998	71,342	96,848
3	EJECUCION DEL GASTO	33,357	35,369	34,589	35,363	41,545	43,718	46,577	51,435	52,988	58,864	78,050
Niveles de Ejecución (3) / (2)		91%	89%	89%	92%	85%	94%	91%	91%	85%	83%	81%

Fuente: Reportes del SIAF-DNPP

Elaboración propia

*/ Considera el Presupuesto del Gobierno Nacional y Gobierno Regional.

En el siguiente cuadro (Véase Cuadro N° 4.2, página 64), se muestra también el monto PIA, PIM y Ejecución por fuentes de financiamiento que financiaron a los pliegos del Sector Público. Podemos observar que las que han tenido mayor proporción en el gasto total del período han sido: Recursos Ordinarios con (68.6%), Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito Externo (9.1%), Recursos Directamente Recaudados (8.0%), Recursos Determinados (4.2%), Recursos Ordinarios para los Gobiernos Regionales (2.7%). Éstas principales fuentes han tenido una ejecución respecto al **PIM** del 94.2%, 76.5%, 76.7%, 62.6%, 99.8% respectivamente.

CUADRO N° 4.2
FINANCIAMIENTO Y EJECUCION DEL PRESUPUESTO DEL SECTOR PUBLICO 1999 - 2009

(En Millones de Nuevos Soles)

POR FUENTES DE FINANCIAMIENTO

RECURSOS ASIGNADOS		PIA (A)	PIM (B)	EJECUCION DEL GASTO		
				MONTO EJECUTADO (C)	% DE PART.	EJEC/PIM (C) / (B)
A	RECURSOS ORDINARIOS	347,440	372,734	351,205	68.6%	94.2%
B	CANON Y SOBRECANON	2,474	4,429	3,204	0.6%	72.3%
C	PARTICIPACION EN RENTAS DE ADUANAS	809	1,398	841	0.2%	60.1%
D	CONTRIBUCION A FONDOS	9,944	12,386	11,388	2.2%	91.9%
E	FONDO DE COMPENSACION MUNICIPAL	1,397	1,597	1,597	0.3%	100.0%
F	RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	41,199	53,074	40,714	8.0%	76.7%
G	RECURSOS POR OPERAC. OFICIALES DE CREDITO INTERNO	9,736	11,282	9,248	1.8%	82.0%
H	RECURSOS POR OPERAC. OFICIALES DE CREDITO EXTERNO	50,378	60,590	46,333	9.1%	76.5%
I	DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	1,887	19,203	10,535	2.1%	54.9%
J	RECURSOS POR PRIVATIZACION Y CONCESIONES	1,424	1,424	646	0.1%	45.4%
K	FONDO DE COMPENSACION REGIONAL	809	823	787	0.2%	95.6%
L	RECURSOS ORDINARIOS PARA LOS GOBIERNOS REGIONALES	12,846	13,759	13,725	2.7%	99.8%
M	RECURSOS DETERMINADOS	21,298	34,554	21,630	4.2%	62.6%
TOTAL		501,640	587,252	511,854	100.0%	87.2%

Fuente: Reportes del SIAF - DNPP
 Elaboración propia

En el siguiente cuadro (Véase Cuadro N° 4.3, página 65), se muestra para el mismo período además del PIA y PIM, la ejecución de los Pliegos Público 1999 - 2009 por Categoría del Gasto (Gastos Corrientes, Gastos de Capital y Servicios de la Deuda) desagregado por Genéricas de Gasto. Aquí podemos observar que los S/. 511 854 MM ejecutados corresponden S/. 332 467 MM a Gastos Corrientes es decir un 65.0%, después S/. 81 772 MM corresponden a Gastos de Capital es decir 16.0% y el saldo a Servicio de la Deuda es decir S/. 97 615 MM igual al 19.1%. Éstos resultados muestran el gran problema estructural del gasto presupuestal, pues la mayor parte se ha ejecutado en Gastos Corrientes y en Servicio a la Deuda y la menor en Gastos de Capital. Si además tenemos en cuenta que, los Gastos de Capital incluyen los Gastos de Inversión; y que, en este se ha gastado apenas S/. 63 171 MM

ó el 12.3% del total del Presupuesto Público podremos decir entonces que se corrobora el “problema estructural” y que afecta la ejecución de los Proyectos Sociales, económicos y Productivos que requieren nuestros pueblos para lograr tener mejores condiciones de vida.

CUADRO N° 4.3
PRESUPUESTO DEL SECTOR PUBLICO 1999 - 2009
NIVEL DE CATEGORIAS DE GASTOS Y GENERICAS DE GASTOS
(En Millones de Nuevos Soles)

POR TODA FUENTE DE FINANCIAMIENTO

RECURSOS ASIGNADOS		PIA (A)	PIM (B)	EJECUCION DEL GASTO		
				MONTO EJECUTADO (C)	% DE PART.	EJEC/PIM (C) / (B)
5	GASTOS CORRIENTES	316,331	352,468	332,467	65.0%	94.3%
	0 RESERVA DE CONTINGENCIA	7,820	1,567	0	0.0%	0.0%
	1 PERSONAL Y OBLIGACIONES SOCIALES	133,579	139,809	137,474	26.9%	98.3%
	2 OBLIGACIONES PREVISIONALES	75,258	80,927	79,196	15.5%	97.9%
	3 BIENES Y SERVICIOS	74,131	90,718	78,831	15.4%	86.9%
	4 OTROS GASTOS CORRIENTES	25,543	39,447	36,967	7.2%	93.7%
6	GASTOS DE CAPITAL	80,109	127,287	81,772	16.0%	64.2%
	5 INVERSIONES	70,073	103,309	63,171	12.3%	61.1%
	6 INVERSIONES FINANCIERAS	1,960	3,358	2,879	0.6%	85.7%
	7 OTROS GASTOS DE CAPITAL	8,077	20,620	15,722	3.1%	76.2%
7	SERVICIO DE LA DEUDA	105,200	107,497	97,615	19.1%	90.8%
	8 INTERESES Y CARGOS DE LA DEUDA	53,144	54,994	50,554	9.9%	91.9%
	9 AMORTIZACION DE LA DEUDA	52,056	52,503	47,061	9.2%	89.6%
TOTAL		501,640	587,252	511,854	100.0%	87.2%

Fuente: Reportes del SIAF-DNPP
Elaboración propia

Sin embargo; si bien es cierto que, el poco Gasto de Inversión tiene su primera causa en la estructura o rigidez del gasto Presupuestal que dificulta el manejo de las Finanzas Publicas Nacionales, otra causa; y tal vez, la de mayor importancia en el contexto actual y a la que se debe prestar mayor e inmediata atención es, la deficiente ejecución que vienen teniendo las Instituciones Públicas, a pesar de los pocos recursos con que cuentan anualmente para Gastos

de Inversión. Así podemos observar que de los S/ 103 309MM asignados en el período, sólo se ha gastado S/ 63 171 es decir el 61.1%. Si comparamos este resultado con los de otras genéricas del Gasto Corriente: Personal y Obligaciones Sociales que alcanzó una ejecución del 98.3%, Obligaciones Provisionales el 97.9%, Bienes y Servicios el 86.9%, otros Gastos Corrientes 93.7%; y también las de Servicio a la Deuda; se puede concluir que las instituciones cumplen plenamente en ejecutar casi todo sus Gastos Corrientes mientras que existe deficiencia en ejecutar Gastos de Inversión; por lo que se hace necesario un proceso de reestructuración de las asignaciones de los recursos del Estado para lograr asignar más recursos para Gastos de Inversión disminuyendo Gastos Corrientes; así como determinar las causas de la ineficiente ejecución de lo poco asignado para Gastos de Inversión, y proponer acciones estratégicas para superarlas.

4.2 EJECUCION PRESUPUESTAL DEL PLIEGO MINISTERIO DE PRESIDENCIA Y MINISTERIO DE VIVIENDA, CONSTRUCCION Y SANEAMIENTO

El Pliego Ministerio de la Presidencia, durante el período 1999-2002 estuvo conformado por dos (02) Unidades Ejecutoras (Ministerio de la Presidencia Oficina de Administración y el Programa Nacional de Agua Potable y Alcantarillado – PRONAP), esta última estaba a cargo de la ejecución de los proyectos Mejoramiento y Expansión del Sistema de Abastecimiento de Agua y Alcantarillado de las Ciudades Provinciales Piura Castilla y Chimbote - PE-P25”, y el Mejoramiento y Ampliación de Agua Potable y Alcantarillado en las Ciudades de Iquitos, Cusco y Sicuani PE-P29. Por su parte el M. Vivienda durante el período 2003-2006 estuvo conformado con cuatro (04) Unidades Ejecutoras (“Ministerio de Vivienda, Construcción y

Saneamiento-Administración Central”, “Vivienda y Urbanismo”, “Construcción y Saneamiento”, “Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Saneamiento”-PARSSA), esta última también estaba a cargo de la ejecución de los proyectos antes mencionados, asimismo en el período 2007-2008 el Ministerio Vivienda por cambios de política y estrategias cerró la Unidad Ejecutora “Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Saneamiento”-PARSSA; y creó la Unidad Ejecutora “Programa Agua Para Todos”, continuando en dicho período con cuatro (04) Unidades Ejecutoras (“Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento-Administración Central”, “Vivienda y Urbanismo”, “Construcción y Saneamiento”, “Programa Agua Para Todos”-PAPT) esta última continuaba con la ejecución de los proyectos materia de la presente Tesis. En el año 2009 el M. Vivienda reestructuro sus Unidades Ejecutoras cerrando las Unidades Ejecutoras “Vivienda y Urbanismo” y “Construcción y Saneamiento”; quedando solamente dos (02) Unidades Ejecutoras (“Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento-Administración Central”, y el “Programa Agua Para Todos”).

Por otro lado, ambos Pliegos orientaron sus recursos presupuestales al cumplimiento de sus funciones y lineamientos establecidos; y, de sus objetivos y metas planteadas en los documentos de gestión PESEM, PEI y POI correspondiente.

En el siguiente cuadro (Véase Cuadro N° 4.5, página 68), se puede apreciar el PIA del Pliego M. de Presidencia y del Pliego M. Vivienda por cada año, así como su PIM y la ejecución del gasto, tal como se evidencia los niveles de ejecución están por el orden del 64%. Es decir el Pliego dejó de Ejecutar casi el 36% de su PIM aprobado para el período.

CUADRO N° 4.4
PRESUPUESTO DEL SECTOR PUBLICO 1999 - 2009 PRES- MVCS
 (En Millones de Nuevos Soles)

POR TODA FUENTE DE FINANCIAMIENTO

RECURSOS ASIGNADOS	AÑOS										
	1999	2000	2001	2002	2003*/	2004*/	2005*/	2006*/	2007*/	2008*/	2009*/
1 PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE APERTURA - PIA	365	355	754	373	324	321	387	471	1,037	1,583	1,370
2 PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICACADO -PIM	383	911	701	114	492	388	477	956	1,359	1,694	1,087
3 EJECUCION DEL GASTO	234	592	390	108	215	146	308	671	874	1,113	842
Avance de Ejecución (3) / (2)	61%	65%	56%	94%	44%	38%	65%	70%	64%	66%	77%

Fuente: Reportes del SIAF-DNPP

Elaboración propia

Nota: Desde el año 1999-2002, se considera el presupuesto del Pliego Ministerio de Presidencia

*/ Apartir del año 2003 -2009, se considera sólo el Presupuesto del Pliego MVCS

Si observamos el Cuadro N° 4.5, la participación de las principales Fuentes de Financiamiento en el gasto de los Pliegos M. Presidencia y M. Vivienda, son los Recursos Ordinarios con mayor aporte con S/. 3 547 MM que representa el 64.6%, luego los Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito con S/. 1 478 MM que representa el 26.9%, Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito Interno S/. 245 MM que representa el 4.5%, Donaciones y Transferencias con S/. 176 MM que representa el 3.2%.

CUADRO N° 4.5
FINANCIAMIENTO Y EJECUCION DEL PRESUPUESTO DEL SECTOR PUBLICO 1999 - 2009
PRES - MVCS

(En Millones de Nuevos Soles)

POR FUENTES DE FINANCIAMIENTO

RECURSOS ASIGNADOS	PIA (A)	PIM (B)	EJECUCION DEL GASTO		
			MONTO EJECUTADO (C)	% DE PART.	EJEC/PIM (C) / (B)
A RECURSOS ORDINARIOS	4,221	4,315	3,547	64.6%	82.2%
B RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS	18	35	24	0.4%	67.3%
C RECURSOS POR OPERAC. OFICIALES DE CREDITO INTERNO	274	533	245	4.5%	45.9%
D RECURSOS POR OPERAC. OFICIALES DE CREDITO EXTERNO	2,737	3,146	1,478	26.9%	47.0%
E DONACIONES Y TRANSFERENCIAS	67	481	176	3.2%	36.7%
F RECURSOS POR PRIVATIZACION Y CONCESIONES	24	54	23	0.4%	43.3%
TOTAL	7,341	8,564	5,493	100.0%	64.1%

Fuente: Reportes SIAF-DNPP

Elaboración propia

Nota: Desde el año 1999 - 2002 considera el presupuesto del Pliego M.Presidencia, del año 2003-2009 considera el presupuesto del Pliego MVCS

Si evaluamos la ejecución respecto al PIM, de las fuentes de mayor participación en el gasto de los Pliegos M. Presidencia y M. Vivienda, veremos que de los Recursos Ordinarios se ejecutaron el 82.2%, de los Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito Externo el 47.0 %, de los Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito Interno el 45.9%, de los recursos por Donaciones y Transferencias el 36.7%. En resumen los Pliegos no han podido ejecutar los recursos aprobados en sus respectivos presupuestos Institucionales, por lo que es importante analizarlos y evaluarlos en el próximo capítulo para determinar las causas y poder plantear acciones u orientaciones estratégicas que permitan superar estos deficientes resultados del período en los próximos años.

4.3 EJECUCION PRESUPUESTAL DE LOS PRINCIPALES PROYECTOS DE LOS PLIEGOS MINISTERIO DE PRESIDENCIA Y MINISTERIO DE VIVIENDA, CONSTRUCCION Y SANEAMIENTO.

CUADRO N° 4.6
PRESUPUESTO ASIGNADO Y EJECUCION DE PROYECTOS PERIODO 1999 - 2009
PRES- MVCS

(En Millones de Nuevos Soles)

POR FUENTES DE FINANCIAMIENTO

PROYECTOS/ FUENTES DE FINANCIAMIENTO	PIA (A)	PIM (B)	EJECUCION DEL GASTO		
			MONT O EJEC. (C)	% DE PART.	EJEC/PI M (C) / (B)
A MEJORAMIENTO Y EXPANSIÓN DEL SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE AGUA Y ALCANTARILLADO DE LAS CIUDADES PROVINCIALES PIURA CASTILLA - PE-P25	781	770	211	42.2%	27.4%
Recursos Ordinarios	183	163	55	10.9%	33.6%
Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito Externo	598	607	157	31.3%	25.8%
B MEJORAMIENTO Y AMPLIACIÓN DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EN LAS CIUDADES DE IQUITOS, CUSCO Y SICUANI PE-P29	320	177	119	23.8%	67.4%
Recursos Ordinarios	40	30	27	5.4%	90.4%
Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito Externo	280	135	80	16.0%	59.4%
Donaciones y Transferencias	0	12	12	2.4%	99.3%
C MEJORAMIENTO Y EXPANSIÓN DEL SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE AGUA Y ALCANTARILLADO DE LAS CIUDADES PROVINCIALES CHIMBOTE - PE-P25	141	227	170	34.0%	75.0%
Recursos Ordinarios	17	59	45	9.0%	76.2%
Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito Externo	124	168	125	25.0%	74.5%
TOTAL	1,242	1,174	500	100.0%	42.6%

Fuente: Portal de Transparencia Económica - MEF
Elaboración propia

Si evaluamos la ejecución del proyecto Mejoramiento y Expansión del Sistema de Abastecimiento de Agua y Alcantarillado de las Ciudades Provinciales Piura Castilla PE-P25, respecto al PIM, veremos que del Presupuesto asignado sólo ejecutó el 27.4%. Es decir dejó de ejecutar un 72.6% de su presupuesto total. Asimismo si hacemos la evaluación de la ejecución por fuentes de financiamiento podemos apreciar que del presupuesto asignado en la fuente Recursos Ordinarios solo ejecutó el 33.6% y en la fuente Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito Externo el 25.8 %. Es decir dejó de ejecutar el 66.4 % y 74.2% respectivamente.

Si evaluamos la ejecución del proyecto “Mejoramiento y Ampliación de Agua Potable y Alcantarillado en las Ciudades de Iquitos, Cusco y Sicuani PE-P29, respecto al **PIM**, veremos que del Presupuesto asignado sólo ha ejecutado el 67.4%. Es decir dejó de ejecutar un 32.6% de su presupuesto total. Asimismo si hacemos la evaluación de la ejecución por fuentes de financiamiento podemos apreciar que del presupuesto asignado en la fuente Recursos Ordinarios ejecutó el 90.4%, en la fuente Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito Externo solo ejecutó el 59.4 % y en la fuente Donaciones y Transferencias 99.3 %. Es decir dejó de ejecutar el 9.6%, 40.6 % y 0.7% respectivamente.

Si evaluamos la ejecución del proyecto Mejoramiento y Expansión del Sistema de Abastecimiento de Agua y Alcantarillado de las Ciudades Provinciales Chimbote - PE-P25”, respecto al PIM, veremos que del Presupuesto asignado sólo ha ejecutado el 75.0%. Es decir dejó de ejecutar un 25.0% de su presupuesto total. Asimismo si hacemos la evaluación de la ejecución por fuentes de financiamiento podemos apreciar que del presupuesto asignado en la

fuelle Recursos Ordinarios solamente ejecutó el 76.2%, en la fuente Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito Externo sólo ejecutó el 74.5 %. Es decir dejó de ejecutar el 23.8% y 25.5 % respectivamente.

Por lo expuesto, es necesario determinar en los próximos capítulos cuales fueron los factores que influenciaron en los atrasos de ejecución de los principales proyectos del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento y proponer acciones estratégicas para superarlas.

CAPITULO V

ANALISIS DE LOS PROYECTOS

5.1 MARCO LEGAL

- Minuta de Discusión de los Proyectos Mejoramiento y Expansión del Sistema de Abastecimiento de Agua y Alcantarillado de las Ciudades Piura Castilla y Chimbote PE-P25.
- Contrato de Préstamo PE-P-25.
- Contrato de Supervisión de los Proyectos Mejoramiento y Expansión del Sistema de Abastecimiento de Agua y Alcantarillado de las Ciudades Piura Castilla y Chimbote PE-P25.
- Contrato de Ejecución de Obra de los Proyectos Mejoramiento y Expansión del Sistema de Abastecimiento de Agua y Alcantarillado de las Ciudades Piura Castilla y Chimbote PE-P25.
- Minuta de Discusión del Proyecto Mejoramiento y Ampliación de Agua Potable y Alcantarillado en las Ciudades de Iquitos, Cusco y Sicuani PE-P29.
- Contrato de Préstamo PE-P-29.

- Contrato de Supervisión del Proyecto Mejoramiento y Ampliación de Agua Potable en la Ciudad de Iquitos PE-P29.
- Contrato de Ejecución de Obra del Proyecto Mejoramiento y Ampliación de Agua Potable en la Ciudad de Iquitos PE-P29.
- Manual para Adquisiciones Financiados por Prestamos JBIC

5.2 ANTECEDENTES

5.2.1 Proyecto Mejoramiento y Expansión de los Sistemas de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de las Ciudades de Piura Castilla y Chimbote.

- **Minuta de Discusión del Contrato de Préstamo, suscrito entre el Gobierno Peruano y el Gobierno de Japón.**

El 10 de setiembre de 1998 el Gobierno de la República del Perú (en adelante GDP), la misión del Overseas Economic Cooperation Fund (en adelante denominado la misión OECF) asignada a la República del Perú, llevó acabo, a partir del 21 de agosto de 1998, investigaciones de campo y sostuvo conversaciones detalladas con los funcionarios del Ministerio de Economía y Finanzas (en adelante denominado MEF), el Ministerio de la Presidencia (PRONAP) y las compañías de agua y alcantarillado relacionadas con los Proyectos Mejoramiento y Expansión del Sistema de Abastecimiento de Agua y Alcantarillado de las Ciudades Piura Castilla y Chimbote PE-P25 (en adelante el Proyecto) con el fin de estudiar la factibilidad del Proyecto.

La misión OECF, los funcionarios del GDP y el PRONAP luego de sus reuniones y conversaciones acordaron los puntos que en adelante se detallan, sujeto a la aprobación de las autoridades competentes.

La misión OECF, los funcionarios del GDP y el PRONAP, entre otros, determinaron los objetivos y alcance de las obras de Agua y Alcantarillado en Piura Castilla y Chimbote, así como el costo total de los proyectos ascendente a US\$. 105 227 000, asimismo establecieron un cronograma de requerimiento de fondo anual estimado para los siguientes 04 años: 1999, 2000, 2001, 2002 por los montos de US\$ 540 000, US\$ 65 450 000, US\$ 38 277 000, US\$ 960 000 respectivamente.

- **Contrato de Préstamo N° PE-P25 del 09 de abril de 1999 entre el Estado Peruano con el JBIC de Japón (Japan Bank for International Coopetation).**

El Contrato de Préstamo N° PE-P25 del 09 de abril de 1999, fue suscrito entre el Estado Peruano con el JBIC de Japón (Japan Bank for International Coopetation) destinado para el financiamiento de los Proyectos de Mejoramiento y Ampliación de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado de las Ciudades de Piura Castilla y Chimbote PE-P25, cuyo monto ascendió a 13,901 millones de Yenes, y la efectividad del Convenio comenzó el 05 de agosto de 1999.

- **Concurso Internacional de Méritos N° 01-99-PRES/VMI/PRONAP.**

El PRONAP convocó el Concurso Internacional de Meritos N° 01-99-PRES/VMI/PRONAP para la selección de firmas consultoras para la Supervisión de Obras del Proyecto de Mejoramiento y Expansión de los Sistemas de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de las Ciudades de Piura-Castilla y Chimbote.

El citado Concurso se desarrolló de acuerdo a los lineamientos del Banco de Japón para la Cooperación Internacional (JBIC), antes denominado Fondo de Cooperación Económica de Ultramar (OECE), entidad que financió los Servicios de Consultoría de Supervisión. Se otorgó la Buena Pro al CONSORCIO NIPPON KOEI-OIST, suscribiéndose posteriormente el Contrato correspondiente.

- **Contrato de Servicio de Consultoría entre PRONAP y CONSORCIO NIPPON KOEI-OIST y ADENDAS.**

El Contrato de Servicios de Consultoría para la Supervisión de Obras del Proyecto Mejoramiento y Expansión de los Sistemas de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de las Ciudades de Piura Castilla y Chimbote del 26 de junio del 2000, fue suscrito entre el PRONAP y el Consorcio NIPPON KOEI-OIST, cuyo monto ascendió a 305 120 354 (Trescientos cinco millones ciento veinte mil trescientos cincuenta y cuatro Yenes) y US\$ 8 167 564 (Ocho millones ciento sesenta y siete mil quinientos sesenta y cuatro con 00/100 Dólares).

- **Convocatoria N° 001 - 2000 / PRES / VMI / PRONAP.**

El PRONAP a través de la Convocatoria N° 001 - 2000 / PRES / VMI / PRONAP de fecha 21 de marzo del 2000, convocó a Precalificación Internacional a Empresas Contratistas para la ejecución de cinco (05) Lotes que se detallan: Lote N° 01 Subsistema de Producción de Agua Superficial para las Ciudades de Piura, Lote N° 02 Subsistema de Producción de Agua Subterránea y Distribución de Agua Potable de Piura Castilla, Lote N° 03 Sistema de Tratamiento de Desagues de Piura – Castilla, Lote N° 04 Sistema de Agua Potable de Chimbote, Lote N° 05 Sistema de Alcantarillado y Tratamiento de Desagues de Chimbote.

- **Contrato de Ejecución de Obras**

El Contrato N° 008-2005/VIVIENDA/VMCS/PARSSA de Ejecución de Obra a Precios Unitarios para el Lote N° 04 Sistema de Agua Potable de Chimbote del 23 de marzo del 2005, fue suscrito entre el Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Saneamiento- PARSSA y el Consorcio Constructor Rio Santa, cuyo monto ascendió a US\$ 27 357 868.18 (Veintisiete Millones Trescientos Cincuenta y Siete Mil Ochocientos Sesenta y Ocho y 18/100 Dólares Americanos).

El Contrato N° 011-2005/VIVIENDA/VMCS/PARSSA de Ejecución de Obra a Precios Unitarios para el Lote N° 05 Sistema de Alcantarillado y Tratamiento de Desague de Chimbote del 27 de abril del 2005, fue suscrito entre el Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Saneamiento- PARSSA y GyM S.A, cuyo monto ascendió a US\$ 17 496 953.91

(Diecisiete Millones Cuatrocientos noventa y seis mil novecientos cincuenta y tres con 91/100 Dólares Americanos).

El Contrato N° 019-2005/VIVIENDA/VMCS/PARSSA de Ejecución de Obra a Suma Alzada, Llave en Mano para el Lote N° 01 Subsistema de Producción de Agua Superficial para las Ciudades de Piura Castilla del 23 de noviembre del 2005, fue suscrito entre el Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Saneamiento- PARSSA y Consorcio Aguas Curumuy, cuyo monto ascendió a US\$ 25 837 670.01 (Veinticinco Millones Ochocientos treinta y siete mil seiscientos setenta con 01/100 Dólares Americanos).

El Contrato N° 005-2007/VIVIENDA/VMCS/PAPT de Ejecución de Obra a Suma Alzada, Llave en Mano para el Lote N° 3B Sistema de Tratamiento de Desague para Piura Castilla del 12 de abril del 2007, fue suscrito entre el Programa Agua Para Todos - PAPT y Consorcio Piura, cuyo monto ascendió a US\$ 11 954 247.29 (Once Millones Novecientos cincuenta y cuatro mil doscientos cuarenta y siete con 29/100 Dólares Americanos).

- **Decreto Supremo N° 004 -2002 / VIVIENDA**

Debido al proceso de reorganización del Poder Ejecutivo del Estado Peruano, el Programa Nacional de Agua Potable-PRONAP, es absorbido por el Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Saneamiento – PARSSA el 23 de septiembre de 2002.

- **Decreto Supremo N° 160-2002-EF**

Se aprobó el Plan de Promoción de la Inversión Privada. Este Plan tuvo como objetivo conseguir un Operador Privado para el ámbito de la EPS GRAU.

- **Resolución Directoral N° 057-2003 / VIVIENDA / VMCS / PARSSA / DE**

El PARSSA designó la Comisión encargada de renegociar el Contrato de Servicios de Consultoría para la Supervisión de Obras del Proyecto de Mejoramiento y Expansión de los Sistemas de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de las ciudades de Piura Castilla y Chimbote, con el CONSORCIO NIPPON KOEI CO LTD, el 01 de julio del 2003.

5.2.2 Proyecto Mejoramiento y Ampliación de Agua Potable y Alcantarillado en las Ciudades de Iquitos, Cusco y Sicuani PE-P29.

- **Minuta de Discusión del Contrato de Préstamo, suscrito entre el Gobierno Peruano y el Gobierno de Japón.**

El 18 de octubre de 1999 el Gobierno de la República del Perú (en adelante GDP), la misión del Banco Japonés para Cooperación Internacional (en adelante denominada Misión JBIC) enviada a la República del Perú, desde el 29 de setiembre de 1999, realizó inspecciones de campo y discusiones detalladas con los funcionarios del Ministerio de Economía y Finanzas (en adelante denominado MEF), el Ministerio de la Presidencia (en adelante denominado

MIPRE) y las compañías de agua y alcantarillado (EPS LORETO S.A, SEDACUSCO y EMPSSAPAL S.A en adelante denominadas EPS) relacionadas con el Proyecto Mejoramiento y Ampliación de Agua Potable y Alcantarillado en las Ciudades de Iquitos, Cusco y Sicuani PE-P29 para evaluar la factibilidad del Proyecto.

La misión JBIC y los funcionarios del GDP confirmaron los resultados de sus discusiones, sujetos a la aprobación de las autoridades competentes de ambas partes.

La misión JBIC y los funcionarios del GDP, entre otros, confirmaron la descripción del Proyecto y el costo total del mismo que ascendió a US\$. 89 700 440, equivalente a 10 181 millones de Yenes, asimismo establecieron un cronograma de requerimiento de fondo anual estimado para los siguientes 05 años: 2000, 2002, 2003, 2004, 2005 por los montos de US\$ 1 647,577, US\$ 2 484 581, US\$ 42 308 370, US\$ 37 832 599, US\$ 5 427 312 respectivamente. Las agencias ejecutoras fueron la EPS LORETO S.A, SEDACUSCO y EMPSSAPAL S.A.

- **Aprobación del Expediente de las “Obras de Mínimo Costo de Agua Potable y Alcantarillado de la Ciudad de Iquitos”**

En abril del 2000 el PRONAP aprobó el Expediente Técnico de las “Obras de Mínimo Costo de Agua Potable y Alcantarillado de la Ciudad de Iquitos” elaborado por el Consorcio BCEOM–OIST, el cual fue supervisado por el Consorcio Sondo Técnica – Multiservice - Serconsult (SMS), durante los años 1998 al 2000.

- **Contrato de Préstamo N° PE-P29 del 04 de septiembre de 2000 entre el Estado Peruano con el JBIC de Japón (Japan Bank for International Cooperation).**

El Contrato de Préstamo N° PE-P29 del 04 de septiembre del 2000, fue suscrito entre el Estado Peruano con el JBIC de Japón (Japan Bank for International Cooperation) destinado para el financiamiento del proyecto de Mejoramiento y Expansión del Sistemas de Suministro de Agua en Iquitos, en el departamento de Loreto y el Suministro de Agua y Sistema de Alcantarillado en Cusco y Sicuani, en el departamento de Cusco. El monto del Contrato de Préstamo fue de 7,636 millones de Yenes, y la efectividad del Convenio comenzó en enero del 2001.

- **Convenios de Traspaso de Recursos**

El 12 de junio del 2001, se aprobó el Convenio de Traspaso de Recursos entre el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Crédito Público y la Entidad Municipal Prestadora de Servicios de Saneamiento Sedacusco S.A., EPS SEDACUSCO S.A., mediante el cual se traslada hasta el monto de Y 3 389 000 000,00 (Tres Mil Trescientos Ochenta y Nueve Millones y 00/100 Yenes Japoneses), provenientes del préstamo aprobado por el Decreto Supremo N° 096 -2000-EF.

El 19 de junio del 2001, se aprobó el Convenio de Traspaso de Recursos entre el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Crédito Público y la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Agua Potable y Alcantarillado de Loreto - EPS

SEDALORETO S.A., mediante el cual se traslada hasta el monto de Y 2 721 000 000,00 (Dos Mil Setecientos Veintiún Millones y 00/100 Yenes Japoneses), provenientes del préstamo aprobado por Decreto Supremo N° 096-2000-EF.

El 19 de junio del 2001, se aprobó el Convenio de Traspaso de Recursos entre el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Crédito Público y la Empresa Municipal Prestadora de Servicios de Saneamiento de las Provincias Alto Andinas S.A., - EMPSSAPAL S.A., mediante el cual se traslada hasta el monto de Y 1 526 000 000,00 (Mil Quinientos Veintiséis Millones y 00/100 Yenes Japoneses), provenientes del préstamo aprobado por Decreto Supremo N° 096-2000-EF.

- **Acuerdo entre la EPS SEDALORETO y el MVCS sobre la Priorización de las Obras previstas en el Estudio Definitivo**

En junio del 2003 se llevó acabo un acuerdo entre la EPS SEDALORETO y el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, a través del Viceministerio de Construcción y Saneamiento, donde se planteó un nuevo esquema para el Contrato de Préstamo PE-P29 que permita la ejecución del proyecto Mejoramiento y Ampliación del Sistema de Agua Potable de la Ciudad de Iquitos, dado que el monto del costo del Proyecto consignado a la Ciudad de Iquitos no era suficiente para cubrir todas las Obras de abastecimiento de agua potable previstas en el Estudio Definitivo.

- **Propuesta de Implementación Parcial del Préstamo PE-P29**

En agosto del 2003 el MVCS presentó al JBIC a través del MEF una propuesta de Implementación Parcial del Préstamo PE-P29. Se consiguió su no Objeción por parte del JBIC el 6/10/2003

- **Adecuación del Expediente Técnico con las obras Priorizadas.**

En el año 2004 el PARSSA contrató a un Consultor Nacional para la adecuación del Expediente Técnico “Ampliación y Mejoramiento del Sistema de Agua Potable de la Ciudad de Iquitos”, el cual consistió en la actualización y adecuación del Expediente Técnico con base a la Priorización de Obras realizadas en junio del 2003.

- **Convocatoria N° 001 - 2004 / JBIC / PARSSA.**

El PARSSA a través de la Convocatoria N° 001 - 2004 /JBIC / PARSSA, convocó a concurso para la selección de firmas consultoras para la Supervisión del Proyecto Ampliación y Mejoramiento del Sistema de Agua Potable de la Ciudad de Iquitos. Se otorgó la Buena Pro a la Consultora NIPPON JOSEGUIDO SEKKEI CO. LTDA, suscribiéndose posteriormente el Contrato correspondiente.

- **Contrato de Servicio de Consultoría entre PARSSA y NIPPON JOSEGUIDO SEKKEI CO. LTDA y ADENDAS.**

El Contrato de Servicios de Consultoría para la Supervisión de Obras del Proyecto Ampliación y Mejoramiento del Sistema de Agua Potable de la Ciudad de Iquitos del 17 de agosto del 2004, fue suscrito entre el PARSSA y NIPPON JOSEGUIDO SEKKEI CO. LTDA, cuyo monto ascendió a Y 68 357 500 (Sesenta y Ocho Millones Trescientos Cincuenta y Siete Mil Quinientos Yenes Japoneses) y US\$ 2 967 813 (Dos millones novecientos sesenta y siete mil ochocientos trece dólares con 00/100 Dólares)

- **Contrato de Ejecución de Obras**

El Contrato N° 001-2006-EPS SEDALORETO S.A de Ejecución de Obra a Precios Unitarios para el Proyecto Ampliación y Mejoramiento del Sistema de Agua Potable de la Ciudad de Iquitos del 14 de noviembre del 2006, fue suscrito entre la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento, EPS SEDALORETO S.A y el Empresa Constructora Norberto Odebrecht S.A, cuyo monto ascendió a S/. 112 046 165.50 (Ciento doce Millones Cuarenta y seis mil Ciento sesenta y cinco con 50/100 nuevos soles).

5.3 ANALISIS DE LOS RETRASOS DE EJECUCION DE LOS PROYECTOS

5.3.1 Proyecto Mejoramiento y Expansión de los Sistemas de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de las Ciudades de Piura Castilla y Chimbote.

5.3.1.1 Sobre el Contrato de Préstamo N° PE-P25

Mediante el Contrato de Préstamo se establecieron los términos y condiciones del préstamo para la ejecución de las Obras del Proyecto Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de las Ciudades de Piura Castilla y Chimbote, los mismos que a continuación se detallan:

Objetivo del Contrato de Préstamo.- Mejorar, Construir y Perfeccionar el Sistema de Agua Potable y Alcantarillado de las Ciudades de Piura-Castilla, en el departamento de Piura, y la Ciudad de Chimbote en el departamento de Áncash, con el fin de mejorar el Sistema de Abastecimiento de Agua, así como las condiciones ambientales y sanitarias de la región.

Ubicación Geográfica.- Piura – Castilla en el departamento de Piura y Chimbote en el departamento de Áncash.

Órgano Ejecutor.- Ministerio de la presidencia a través del Programa Nacional de Agua Potable y Alcantarillado, en adelante (PRONAP)

Alcance del Trabajo

- **Trabajos de Construcción.-** Sistema de Abastecimiento de Agua Potable en Piura Castilla, Sistema de Alcantarillado en Piura – Castilla, Sistema de Abastecimiento de Agua Potable en Chimbote y Sistema de Alcantarillado en Chimbote.
- **Servicios de Consultoría**

Requerimiento Estimado de Fondos (Véase en el Anexo 5.1)

Adjudicación del Producto del Préstamo (Véase en el Anexo 5.2)

Luego de revisar el Contrato de Préstamo se pudo observar que las Obras del Proyecto Mejoramiento y Expansión de los Sistemas de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de las Ciudades de Piura Castilla y Chimbote PE-P25 debieron haber iniciado su ejecución en abril de 1999 y culminado en septiembre del 2002, es decir en 3.6 años o 42 meses se tenía previsto la culminación de las Obras del Proyecto antes mencionado.

Asimismo, se pudo observar que en la Minuta de Discusión la misión del JBIC señaló que para implementar el proyecto, era preferible establecer una Unidad de Implementación del Proyecto (UIP) dentro de la Unidad Ejecutora y asignar personal a esa unidad.

Sobre el particular, la Entidad implementó una unidad de coordinación para la ejecución de los proyectos, sin embargo se pudo observar que la UIP al no contar con facultades delegadas para la aprobación de convenios, adendas, adicionales y deductivos de obras y ampliaciones de plazo, origino que los procedimientos operativos y administrativos se volvieron lentos.

5.3.1.2 Sobre el Contrato de Servicio de Consultoría entre PRONAP y CONSORCIO NIPPON KOEI-OIST y ADENDAS.

Se pudo observar que el PRONAP contaba con los estudios de diseño definitivo para las obras del Proyecto de Mejoramiento y Expansión de los Sistemas de Abastecimiento de Agua

Potable y Alcantarillado de las Ciudades de Piura Castilla y Chimbote, estos estudios fueron elaborados por las Asociaciones PARSON – CESEL y BCEOM-OIST respectivamente.

Luego de revisar el Contrato y Adendas de los Servicios de Consultorías para las Obras del Proyecto Mejoramiento y Expansión de los Sistemas de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de las Ciudades de Piura Castilla y Chimbote PE-P25 se observó que el PRONAP convocó el Concurso Internacional de Méritos N° 01-99-PRES/VMI/PRONAP, a fin de realizar la selección de firmas consultoras para la Supervisión de Obras del Proyecto antes mencionado. El citado Concurso se desarrolló de acuerdo a los lineamientos del Banco de Japón para la Cooperación Internacional (JBIC), antes denominado Fondo de Cooperación Económica de Ultramar (OECF), Entidad que financió los Servicios de Consultoría de Supervisión. Otorgándose la Buena Pro al CONSORCIO NIPPON KOEI-OIST – NIPPC en adelante (Consultor NIPPC) y suscribiéndose el Contrato el 26 de junio del 2000.

Asimismo, el Contrato de Consultoría, entre otros, consideraba que el PRONAP debió realizar la revisión de los diseños definitivos, ajustes a los mismos de ser necesario y la elaboración del Expediente Técnico y los documentos de licitación para las obras del Proyecto de Mejoramiento y Expansión de los Sistemas de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de las Ciudades de Piura Castilla y Chimbote, ejecutados por las Asociaciones PARSON – CESEL y BCEOM-OIST respectivamente.

El Consultor NIPPC, se encargaría de la revisión de los Diseños Definitivos, apoyo al PRONAP en la Etapa de Licitación, Supervisión de la Ejecución de las Obras y Supervisión

de la Puesta en Marcha del Proyecto de Mejoramiento y Expansión de los Sistemas de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de las Ciudades de Piura Castilla y Chimbote.

El período total para la ejecución de los servicios del Consultor NIPPC fue de cuarenta (40) meses contados a partir de la fecha de inicio de sus servicios, por un monto total de Y 305 120 354,00 (Trescientos Cinco Millones Ciento Veinte mil Trescientos Cincuenta y Cuatro con 00/100 Yenes Japoneses) y US\$ 8 167 564,00 (Ocho Millones Ciento Sesenta y Siete Mil Quinientos Sesenta y Cuatro con 00/100 Dólares Americanos) no incluía el Impuesto General a las Ventas, el plazo de ejecución contaba con cuatro (04) etapas definidas y sucesivas de la siguiente manera:

Plazo de Revisión de Estudios Definitivos	: 3 meses calendario
Plazo para el Proceso de Licitación	: 8 meses calendarios
Plazo para Obra	: 25 meses calendarios
Plazo para puesta en Marcha	: 4 meses calendarios

El Consultor NIPPC, dio inicio a sus servicios el día 15 de enero de 2001, procediendo a la revisión de los Estudios Definitivos, en el plazo establecido en el Contrato de Servicio de Consultoría, sin embargo durante la revisión de los Estudios Definitivos detectó falta de información y datos esenciales y presentó observaciones de carácter técnico, los cuales fueron reportados al PRONAP el 27 de febrero del 2001 a través de un informe de avance de observaciones, así como un informe de Revisión de Diseños Definitivos.

Debido a estos hechos, el Consultor NIPPC manifestó que le fue imposible preparar los Expedientes Técnicos y entregarlos el 14 de abril del 2001, tal como se contempló en el Contrato.

Por otro lado, en la Minuta de Discusión del Contrato de Préstamo, suscrito entre el Gobierno Peruano y el Gobierno de Japón, se indicaba que la contrapartida local y el servicio de deuda deberían ser asumidos por la EPS GRAU S.A y SEDACHIMBOTE S.A., respectivamente. Sin embargo, INDECOPI declaró la insolvencia económica de la EPS GRAU S.A., situación que no le permitiría asumir los compromisos señalados en el Contrato de Préstamo.

Por su parte, SEDACHIMBOTE S.A., se encontraba imposibilitada de hacer frente a sus obligaciones correspondientes de contrapartida y del servicio de la deuda.

Esta situación determinó la necesidad de renegociar el Contrato de Consultoría en lo referente a los plazos de ejecución de este, dentro de los límites establecidos en él y el Contrato de Préstamo JBIC/PE-P25 hasta la aclaración y solución de los factores mencionados en los párrafos precedentes que impedían la continuación del Contrato de Consultoría.

El 11 de abril del 2001, se firmo el Acta N° 1 al Contrato de Servicios de Consultoría para la Supervisión de las Obras del Proyecto de Mejoramiento y Expansión de los Sistemas de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de las Ciudades de Piura Castilla y Chimbote, en los cuales se plasmaron las observaciones realizadas por el Consultor NIPPC, después del inicio de sus servicios.

El 13 de julio del 2001, el Banco de Japón para la Cooperación Internacional (JBIC), manifestó su no objeción a la mencionada Acta, con lo cual se daba cumplimiento a las formalidades y procedimientos previstos por el Contrato de Servicios de Consultoría.

El 13 de agosto del 2001 se suscribió la ADENDA N 1, en la cual se confirmaban los acuerdos tomados en el Acta N° 01 al Contrato de Servicios de Consultoría para la Supervisión de las Obras del Proyecto de Mejoramiento y Expansión de los Sistemas de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de las Ciudades de Piura Castilla y Chimbote.

5.3.1.3 Proceso de Reorganización del Poder Ejecutivo

Debido al proceso de reorganización del Poder Ejecutivo del Estado Peruano, el Programa Nacional de Agua Potable-(PRONAP), es absorbido por el Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Saneamiento-(PARSSA), mediante el Decreto Supremo N° 004-2002 /VIVIENDA del 23 de septiembre de 2002.

5.3.1.4 Plan de Promoción de la Inversión Privada

Mediante el Decreto Supremo N° 160-2002-EF de fecha 07 de junio de 2003, se aprobó el Plan de Promoción de la Inversión Privada. Este Plan tenía por objetivo conseguir un Operador Privado para el ámbito de la EPS-GRAU.

5.3.1.5 Para Viabilizar el Reinicio de la Ejecución del Préstamo el Gobierno Peruano Propuso al JBIC

El Gobierno Peruano al evaluar que la sostenibilidad de las inversiones que se deberían realizar y el pago de los compromisos del préstamo, considerando la situación de insolvencia de las EPS's, así como también la Priorización de Inversiones debido a que las metas de los Estudios existentes superan en aproximadamente 50% del monto de obras previsto en el Contrato de Préstamo.

Esto originó que el Gobierno Peruano, a través de la Oficina de Crédito Público del Ministerio de Economía y Finanzas, presentara al JBIC una alternativa para viabilizar la ejecución del Contrato de Préstamo; habiendo sido esta considerada por el JBIC. La alternativa contempló la reducción del tamaño de algunos componentes de los Lotes 1, 4 y 5, subdividiendo el Lote 3 en 3A y 3B (Véase en el Anexo 5.3)

5.3.1.6 Razones que Justificaron los Cambios en los Alcances del Proyecto

Se revisó documentación del PARSSA y se observó que las razones que justificarían los cambios en los alcances del proyecto fueron los siguientes:

De Orden Técnico.- Modificación en los objetivos de Gobierno sobre los alcances del Plan Piura - Chimbote y crecimiento poblacional, recomendación del JBIC de evaluar alternativa de tratamiento y disposiciones de desagües al sur de Chimbote.

De Orden Financiero.- Los mayores costos del Proyecto resultante de los Estudios Definitivos con respecto a la Minuta de entendimiento para el préstamo JBIC y contrapartida nacional.

De Orientación de Gobierno.- La política de inversiones del Sector Saneamiento con participación del Sector privado, la necesidad de contar con un Concesionario en la EPS GRAU, por insolvencia de esta.

De Estrategia en Ejecución de las Obras: La incorporación de un operador privado en la implementación del proyecto, re-definiciones de funciones del Consultor NIPPC.

5.3.1.7 Reinicio de los Servicios de Consultoría

El 21 de junio del 2003, PARSSA, comunicó al Consultor NIPPC que se habían superado los problemas que originaron la suspensión del Contrato e invito a redefinir los alcances técnicos, económicos y de plazos del servicio.

Con la Resolución Directoral N° 057-2003 / VIVIENDA / VMCS / PARSSA / DE de fecha 01 de julio del 2003, el PARSSA, designó a la comisión encargada de renegociar el Contrato de Servicios de Consultoría para la Supervisión de Obras del Proyecto de Mejoramiento y Expansión de los Sistemas de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de las Ciudades de Piura Castilla y Chimbote con el Consultor NIPPC.

Se revisó documentación del PARSSA y se observó que debido al plazo de suspensión del Contrato de Préstamo PE P-25 de 995 novecientos noventa y cinco días calendarios, así como al cambio de metas físicas del Proyecto de Mejoramiento y Expansión de los Sistemas de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de las Ciudades de Piura Castilla y Chimbote, el PARSSA dejó sin efecto la Precalificación de postores para la ejecución de los Lotes 1,2 y 3, (la misma que fuera convocada por el PRONAP el 21 de marzo del 2000) quedando solamente válida la de los Lotes 4 y 5 con la condición de que los Postores Precalificados, actualicen su información económica.

El período de suspensión del servicio del Consultor NIPPC fue desde el 15 de abril de 2001 hasta la fecha de levantamiento de la suspensión del servicio 15 de enero del 2004; lo que significó 2.75 años equivalente a 33 meses ó 995 novecientos noventa y cinco días calendarios de atraso.

Se revisó la ADENDA N° 02 al Contrato de Servicios de Consultoría, suscrita el 23 de febrero del 2004 entre PARSSA y el Consultor NIPPC por un monto total de Y 62 290 095,00 (Sesenta y Dos Millones, Doscientos Noventa Mil y Noventa y Cinco con 00/100 Yenes Japoneses) y US\$ 10 761 137,09 (Diez Millones Setecientos Sesenta y Un Mil Ciento Treinta y Siete con 09/100 Dólares Americanos) no incluye el Impuesto General a las Ventas, para la revisión de los Diseños Definitivos, Elaboración y Adecuación de Diseños Definitivos, asesoría al PARSSA (Ex -PRONAP) en la Etapa de Licitación, Supervisión de la ejecución de las Obras y Supervisión de la Puesta en Marcha del Proyecto de Mejoramiento y Expansión

de los Sistemas de Abastecimiento de Agua Potable y Alcantarillado de las Ciudades de Piura Castilla y Chimbote, de acuerdo a los acuerdos adoptados en la negociación del Contrato.

5.3.1.8 Acciones Previas al Contrato de Ejecución de la Obra Lote N° 04 Sistema de Agua Potable de Chimbote.

La Obra comprendió la instalación de la línea de conducción e impulsión, rehabilitación de planta de tratamiento, cinco reservorios, una estación de bombeo, líneas y matrices de distribución, redes secundarias, suministro de instalación de medidores domiciliarios, obras complementarias, rehabilitación de 3 pozos existentes y de tres estaciones de bombeo.

El 21 de marzo del 2000, PRONAP a través de la Convocatoria N° 001 - 2000 / PRES / VMI / PRONAP, convocó a Precalificación Internacional a Empresas para la ejecución de los Lotes 1, 2, 3, 4 y 5, Obras listadas para su financiamiento en el marco del Contrato de Préstamo PE-P25.

Mediante Resoluciones 118 y 125 – 2004 - VIVIENDA / VCMS / PARSSA / DE se nombró al Comité Especial encargado de la Evaluación de las Obras de la Ciudad de Chimbote Lote N° 04 Sistema de Agua Potable de Chimbote.

Después del proceso de Evaluación Financiera actualizada de los Postores Precalificados, en la Convocatoria N° 001 - 2000 / PRES / VMI / PRONAP fueron declarados aptos para presentar Propuestas Técnicas y Económica los siguientes postores:

TAISEI CORPORATION (Japón), CONSORCIO ODEBRETCH (Brasil) – CBPO (Brasil) y
CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIERREZ S.A. (Brasil)

El informe de Evaluación del 18 de agosto del 2004 conteniendo los criterios de evaluación y la relación de postores aptos para continuar con el Proceso de Licitación fue puesto de conocimiento al JBIC el 19 de agosto del 2004.

El 25 de agosto del 2004, se efectuó la Convocatoria de la Licitación Pública Internacional N° 0003 -2004 / VIVIENDA / VMCS / PARSSA, para seleccionar a la Empresa Constructora y/o Consorcio que haya mantenido su Pre-calificación luego de evaluar su situación financiera actualizada para la Obra Lote N° 04 Sistema de Agua Potable de Chimbote, posteriormente el PARSSA hizo una prórroga a la convocatoria de 3 días.

Luego de siete (07) meses respecto a la Convocatoria fue suscrito el Contrato de Ejecución de Obra a Precios Unitarios para el Lote N° 04 Sistema de Agua Potable de Chimbote entre el Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Saneamiento-PARSSA y el Consorcio Constructor Rio Santa (25 de marzo del 2005), cuyo monto ascendió a US\$ 27 357 868.18 (Veintisiete Millones Trescientos Cincuenta y Siete Mil Ochocientos Sesenta y Ocho y 18/100 Dólares Americanos).

Sistema de Agua Potable de Chimbote -Lote N° 04

Ficha Resumen de la Obra Lote N° 04 (Véase en el Anexo 5.4)

En la Obra Sistema de Agua Potable de Chimbote (Lote N° 04) se origino una ampliación de plazo de ejecución de 128 días calendarios por los deductivos y adicionales de obra que se presentaron en su etapa de ejecución.

Es de precisar que desde el 15 de abril del 2001 fecha de suspensión del Consultor hasta el 15 de enero del 2004 fecha de levantamiento de suspensión transcurrieron 33 meses de retraso en la ejecución de la obra, ocasionado por que la Obra en mención no tuviera bien definido sus reales alcances.

Asimismo, el tiempo empleado para realizar las acciones previas para la contratación del contratista de la ejecución de la obra fue de 07 meses (del 15 de enero del 2004 al 25 de agosto del 2004). Si comparamos este resultado con el tiempo que empleo la obra del PE-P29 que fue de 03 meses, tendríamos un exceso de tiempo de 04 meses de retraso debido a la lentitud de los procedimientos operativos y administrativos.

Adicionalmente, para la contratación del contratista de la ejecución de la obra se empleo 07 meses (el 25 de agosto del 2004 se inicio la convocatoria y el 23 de marzo del 2005 se suscribió el contrato). Si comparamos este resultado con el tiempo que se empleo para contratar a los contratistas para el Lote 01 y Lote 3B que fue de 05 meses, tenemos un exceso de tiempo de **02 meses de retraso** debido a la lentitud de los procesos de selección, dado que fue la primera experiencia en la ejecución de un Proyecto de Licitación Pública Internacional con la Fuente Externa JBIC.

5.3.1.9 Acciones Previas al Contrato de Ejecución de la Obra Lote N° 05 Sistema de Alcantarillado y Tratamiento de Desagües de Chimbote.

La Obra consiste en la Instalación de Colectores Secundarios, Conexiones Domiciliarias de Desagües, Re conexiones Domiciliarias de Desagües, Emisor, Líneas de Impulsión, Cámara de Bombeo, Rehabilitación y Construcción de Lagunas de Oxidación.

El 21 de marzo del 2000, PRONAP a través de la Convocatoria N° 001 - 2000 / PRES / VMI / PRONAP, convocó a Precalificación Internacional a Empresas para la ejecución de los Lotes 1, 2, 3, 4 y 5, Obras listadas para su financiamiento en el marco del Contrato de Préstamo PE-P25.

Mediante Resoluciones 119 y 128 – 2004 - VIVIENDA / VCMS / PARSSA / DE se nombró al Comité Especial encargado de la Evaluación de las Obras de la Ciudad de Chimbote Lote N° 05 “Sistema de Alcantarillado y Tratamiento de Desagües de Chimbote”. Después del proceso de Evaluación Financiera actualizada de los Postores Precalificados, en la Convocatoria N° 001 - 2000 / PRES / VMI / PRONAP fueron declarados aptos para presentar Propuestas Técnicas y Económicas los siguientes postores:

TAISEI CORPORATION (Japón), CONSORCIO ODEBRETCH (Brasil) – CBPO (Brasil) y GRAÑA Y MONTERO (Perú)

El informe de Evaluación del 18 de agosto del 2004 conteniendo los criterios de evaluación y la relación de postores aptos para continuar con el Proceso de Licitación fue puesto de conocimiento al JBIC el 19 de agosto del 2004.

El 25 de agosto del 2004, se efectuó la Convocatoria de la Licitación Pública Internacional N° 0004 -2004 / VIVIENDA / VMCS / PARSSA, para seleccionar a la Empresa Constructora y/o Consorcio que haya mantenido su Pre-calificación luego de evaluada su situación financiera actualizada para la Obra Lote N° 05 Sistema de Alcantarillado y Tratamiento de Desagües de Chimbote, posteriormente el PARSSA hizo una prórroga a la convocatoria de 7 días.

Luego de ocho (08) meses respecto a la Convocatoria fue suscrito el Contrato de Ejecución de Obra a Precios Unitarios para el Lote N° 05 Sistema de Alcantarillado y Tratamiento de Desague de Chimbote entre el Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Saneamiento-PARSSA y G y M S.A, (27 de abril del 2005), cuyo monto ascendió a US\$ 17 496 953.91 (Diecisiete Millones Cuatrocientos noventa y seis mil novecientos cincuenta y tres con 91/100 Dólares Americanos).

Sistema de Alcantarillado y Tratamiento de Desagües de Chimbote -Lote N° 05

Ficha Resumen de la Obra Lote N° 05 (Véase en el Anexo 5.5)

Cronograma de los Procesos de Selección de los Lotes N° 04 y 05 (Véase en el Anexo 5.6)

Es de precisar que desde el 15 de abril del 2001 fecha de suspensión del Consultor hasta el 15 de enero del 2004 fecha de levantamiento de suspensión transcurrieron **33 meses de retraso** en la ejecución de la obra, ocasionado porque la Obra en mención no tuvo bien definido sus reales alcances.

Asimismo, el tiempo empleado para realizar las acciones previas para la contratación del contratista de la ejecución de la obra fue de 07 meses (el 15 de enero del 2004 al 25 de agosto del 2004). Si comparamos este resultado con el tiempo que empleo la obra de Iquitos del PE-P29 que fue de 03 meses, tendríamos un exceso de tiempo de **04 meses de retraso** debido a la lentitud de los procedimientos operativos y administrativos.

Adicionalmente, para la contratación del contratista de la ejecución de la obra se empleo 08 meses (el 25 de agosto del 2004 se inicio la convocatoria y el 27 de abril del 2005 se suscribió el contrato). Si comparamos este resultado con el tiempo que se empleo para contratar a los contratistas para el Lote 01 y Lote 3B que fue de 05 meses, tenemos un exceso de tiempo de **03 meses de retraso** debido a la lentitud de los procesos de selección, dado que fue la primera experiencia en la ejecución de un Proyecto de Licitación Pública Internacional con la Fuente Externa JBIC.

5.3.1.10 Acciones Previas al Contrato de Ejecución de la Obra Lote N° 01 Subsistema de Producción de Agua Superficial para Piura Castilla.

La Obra está constituida básicamente por un sistema de captación que permitirá llevar el agua a una estructura desarenadora con la finalidad de tratar el agua para el consumo humano, para ello se consideró realizar Obras de captación y Construcción de Planta de Tratamiento de Agua Potable para 600 l/seg., Línea de Aducción de 21 Km.

El 03 de agosto del 2004 se realizó la primera convocatoria para el Diseño y Ejecución de la Obra: Lote 01 “Subsistema de Producción de Agua Superficial para Piura Castilla”, posteriormente el PARSSA hizo una prórroga a dicha convocatoria de 11 días. Sin embargo, dicha convocatoria fue declarada desierta, dado que se rechazaron las ofertas económicas, por estar muy por encima del valor referencial.

Luego de revisar la ADENDA N° 06 al Contrato de Servicios de Consultoría, suscrita el 13 de febrero del 2006 entre PARSSA y el Consultor NIPPC por un monto contractual de Y 122 767 592,00 (Ciento Veintidós Millones Setecientos Sesenta y Siete Mil Quinientos Noventa y Dos con 00/100 Yenes Japoneses) y US\$ 11 209 977,67 (Once Millones Doscientos Nueve Mil Novecientos Setenta y Siete con 67/100 Dólares Americanos) entre otros, las partes acordaron una ampliación de plazos de **195** días para el Lote 01 Subsistema de Producción de Agua Superficial para Piura Castilla por la elaboración de un anteproyecto de Planta de Tratamiento a ser incluido en la segunda convocatoria y al asesoramiento durante la Licitación y suscripción de Contrato.

El 01 de junio del 2005, se efectuó la segunda Convocatoria de la Licitación Pública Internacional N° 0001 -2004 / VIVIENDA / VMCS / PARSSA, para seleccionar a la Empresa

Constructora y/o Consorcio, para la ejecución de la Obra Lote N° 01 Subsistema de Producción de Agua Superficial para Piura Castilla.

Luego de seis (06) meses respecto a la Convocatoria fue suscrito el Contrato de Ejecución de Obra a Suma Alzada, Llave en Mano para el Lote N° 01 Subsistema de Producción de Agua Superficial para las Ciudades de Piura Castilla entre el Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Saneamiento- PARSSA y Consorcio Curumuy (23 de noviembre del 2005), cuyo monto ascendió a US\$ 25 837 670.01 (Veinticinco Millones Ochocientos treinta y siete mil seiscientos setenta con 01/100 Dólares Americanos).

Subsistema de Producción de Agua Superficial para las Ciudades de Piura Castilla -Lote N° 01.

Ficha Resumen de la Obra Lote N° 01 (Véase en el Anexo 5.7)

La ampliación del plazo de ejecución de 115 días calendarios de la Obra Subsistema de Producción de Agua Superficial para las Ciudades de Piura Castilla (Lote N° 01), se originó por los deductivos y adicionales de obra que se presentaron en su etapa de ejecución de la obra en mención.

Es de precisar que la Obra en mención tuvo **38 meses** de retraso en su ejecución ocasionado por no tener bien definido sus reales alcances, compuesto de la siguiente manera: desde el 15 de abril del 2001 fecha de suspensión del Consultor hasta el 15 de enero del 2004 fecha de levantamiento de suspensión transcurrieron **33 meses de retraso**, también tuvo un retraso de

05 meses por la elaboración de un anteproyecto de planta de tratamiento a ser incluido en las bases de licitación de la 2da convocatoria.

Asimismo, el tiempo empleado para realizar las acciones previas para la contratación del contratista de la ejecución de la obra se empleo 07 meses (del 15 de enero del 2004 al 04 de agosto del 2004). Si comparamos este resultado con el tiempo que empleo la obra del PE-P29 que fue de 03 meses, tendríamos un exceso de tiempo de **04 meses de retraso** debido a la lentitud de los procedimientos operativos y administrativos.

Adicionalmente, para la contratación del contratista de la ejecución de la obra en la segunda convocatoria se empleo 06 meses (el 01 de junio del 2005 se inició la convocatoria y el 23 de noviembre del 2005 se suscribió el contrato). Si comparamos este resultado con el tiempo que se empleó para contratar a los contratistas para el Lote 01 y Lote 3B que fue de 05 meses; y si además consideramos que ya se contaba con la experiencia en este tipo de licitaciones públicas internacionales, tendríamos un exceso de tiempo de **02 meses de retraso** debido a la lentitud de los procesos de selección.

5.3.1.11 Acciones Previas al Contrato de Ejecución de la Obra Lote N° 3B Sistema de Tratamiento de Desagüe de Piura Castilla

La Obra está constituida básicamente por un Sistema de Tratamiento de Desagües a ejecutar bajo la modalidad “Llave en mano”, donde se incluye el diseño, construcción, suministros, equipamiento, pruebas, puesta en servicio y todo lo necesario para transportar las aguas

servidas de las cuencas de las Estaciones de Bombeo CB-8(Piura), CB-2 (Bolognesi) y CB-3 (El Cortijo) hasta las lagunas de oxidación de el Indio, incluyendo el tendido de tuberías y el cruce del río Piura, construcción de cámara de reunión de desagües, la modificación, rehabilitación y/o ampliación de las lagunas y estaciones de bombeo CB-16 y el mantenimiento del servicio durante la construcción. Rehabilitación de la estación de bombeo CB-10 (San Martín) y la instalación de una tercera bomba en la estación CB-5 (Ignacio Merino).

Ficha Resumen de la Obra Lote N° 3B (Véase en el Anexo 5.8)

El 04 de agosto del 2004 se realizó la primera convocatoria para el Diseño y Ejecución de la Obra: Lote 3B Sistema de Tratamiento de Desague de Piura Castilla, posteriormente el PARSSA realizó una prórroga a dicha convocatoria de 7 días. Sin embargo, dicha convocatoria fue declarada desierta, por la descalificación de postores en la Pre-calificación y evaluación técnica.

Luego de revisar la ADENDA N° 06 al Contrato de Servicios de Consultoría, suscrita el 13 de febrero del 2006 entre PARSSA y el Consultor NIPPC, entre otros, se acordó una ampliación de plazos de **407** días por la evaluación de los alcances de la Obra Lote 3B Sistema de Tratamiento de Desagüe de Piura Castilla y asesoría durante la segunda Licitación.

El 14 de julio del 2006 se realizó la segunda Convocatoria de la Licitación Pública Internacional N° 0001-2006 / VIVIENDA / VMCS / PARSSA, para seleccionar a la Empresa

Constructora y/o Consorcio, para la ejecución de la Obra Lote N° 3B Sistema de Tratamiento de Desague de Piura Castilla.

Luego de nueve (09) meses respecto a la Convocatoria fue suscrito el Contrato de Ejecución de Obra a Suma Alzada, Llave en Mano para el Lote N° 3B Sistema de Tratamiento de Desagüe para Piura Castilla entre el Programa Agua Para Todos - PAPT y Consorcio Piura, (12 de abril del 2007), cuyo monto ascendió a US\$ 11 954 247.29 (Once Millones Novecientos cincuenta y cuatro mil doscientos cuarenta y siete con 29/100 Dólares Americanos).

Es de precisar que la Obra en mención tuvo **52 meses de retraso** en su ejecución ocasionado por no tener bien definido sus reales alcances, compuesto de la siguiente manera: desde el 15 de abril del 2001 fecha de suspensión del Consultor hasta el 15 de enero del 2004 fecha de levantamiento de suspensión transcurrieron **33 meses de retraso**, también tuvo un retraso de **19 meses** por modificaciones del alcance de la Obra para la 2da convocatoria.

Asimismo, el tiempo empleado para realizar las acciones previas para la contratación del contratista de la ejecución de la obra fue de 07 meses (el 15 de enero del 2004 al 04 de agosto del 2004). Si comparamos este resultado con el tiempo que empleó la obra de Iquitos del PE-P29 que fue de 03 meses, tendríamos un exceso de tiempo de **04 meses de retraso** debido a la lentitud de los procedimientos operativos y administrativos.

Adicionalmente, para la contratación del contratista de la ejecución de la obra en la segunda convocatoria se empleo 09 meses (el 14 de julio del 2006 se inicio la convocatoria y el 12 de abril del 2007 se suscribió el contrato). Si comparamos este resultado con el tiempo que se empleo para contratar a los contratistas para el Lote 01 y Lote 3B que fue de 05 meses; y si además consideramos que ya se contaba con la experiencia en este tipo de licitaciones públicas internacionales, tendríamos un exceso de tiempo de **05 meses de retraso** debido a la lentitud de los procesos de selección.

5.3.1.11 Refuerzos al Sistema de Distribución de Agua Potable para Piura- Castilla (Lote N° 02)

La Obra esta constituido básicamente por el suministro e instalación de aproximadamente 8 Km., de Tubería de Impulsión, Rehabilitación de Pozos, Diseño, Construcción y Equipamiento de 6 Reservorios de Agua, Instalación de 18 Km., de Tubería de Redes de Distribución, Equipamiento de Pozos Profundos, Diseño y Construcción de una caseta para albergar las operaciones de un pozo nuevo, incluyendo la electrificación.

El Consultor NIPPC, inició sus servicios el día 15 de enero de 2001, efectuó la revisión de los Estudios Definitivos, entre otros detectó la falta de información y datos esenciales, por lo que presentó observaciones de carácter técnico. Por otro lado la imposibilidad de que la EPS GRAU y SEDACHIMBOTE puedan asumir los compromisos del Contrato de Préstamo, motivo que el Gobierno Peruano presente al JBIC una alternativa de ejecución que fue

aprobada por el JBIC, la cual consideraba entre otros que el LOTE N°02 fuese ejecutado a través de un Operador Privado.

El 07 de diciembre del 2007 se realizó la primera Convocatoria de la Licitación Pública N° 0001-2007 / VIVIENDA / VMCS / PAPT, para seleccionar a la Empresa Constructora y/o Consorcio, para la ejecución de la Obra Lote N°02 Refuerzos al Sistema de Distribución de Agua Potable para Piura- Castilla (Lote N° 02)

El 24 de octubre del 2008 se realizó la segunda Convocatoria de la Licitación Pública N° 0001-2007 / VIVIENDA / VMCS / PAPT, para seleccionar a la Empresa Constructora y/o Consorcio, para la ejecución de la Obra Lote N° 2 Refuerzos al Sistema de Distribución de Agua Potable para Piura- Castilla.

Luego de dieciocho (18) meses respecto a la primera Convocatoria fue suscrito el Contrato de Ejecución de Obra a Suma Alzada, Llave en Mano para el Lote N° 02 Refuerzos al Sistema de Distribución de Agua Potable para Piura- Castilla entre el Programa Agua Para Todos - PAPT y Consorcio Grau, (14 de mayo del 2009), cuyo monto ascendió a US\$ 26 198 412.08 (Veinte Seis Millones Ciento Noventa y Ocho mil Cuatrocientos Doce con 08/100 Dólares Americanos).

Ficha Resumen de la Obra Lote N° 02 (Véase en el Anexo 5.9)

Se revisó documentación del PARSSA, donde se pudo observar que ante la imposibilidad de que la EPS-GRAU pueda asumir con las obligaciones del préstamo, el Gobierno Central asumió el compromiso de asegurar la contrapartida nacional de La Obra Refuerzos al Sistema de Distribución de Agua Potable para Piura – Castilla (Lote N° 02) con recursos del Tesoro Público, con cargo a la presencia de un Operador Privado.

Es de precisar que desde el 15 de abril del 2001 fecha de suspensión del Consultor hasta el 15 de enero del 2004 fecha de levantamiento de suspensión transcurrieron **33 meses de retraso** en la ejecución de la obra, ocasionado porque la Obra no tuvo bien definido sus reales alcances.

Asimismo, desde el 15 de enero del 2004 fecha del levantamiento de suspensión del consultor y el tiempo empleado para la búsqueda de un operador privado transcurrieron **45 meses de retraso** en la ejecución, ocasionado por la falta de una adecuada planificación estratégica y su aplicación práctica en la programación y ejecución de los proyectos, dado que se esperó demasiado tiempo en buscar la participación de un Operador Privado, más aun sin conseguirlo.

Adicionalmente, la contratación del contratista para la ejecución de la obra, se inicio con la convocatoria de fecha 07 de diciembre del 2007 declarándose desierta por descalificación de los postores, luego de trascurrido 10 meses se inició la segunda convocatoria el 24 de octubre del 2008 y el 14 de mayo del 2009 se suscribió el contrato. Evaluando este resultado se puede evidenciar que en total transcurrieron 17 meses para suscribir el contrato. Si comparamos este

resultado con los Lotes 01 y 3B, tendríamos un tiempo excesivo de **08 meses de retraso**, debido a la lentitud de los procesos de selección.

5.3.1.12 Mejoramiento de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado para Piura-Castilla (Lote N° 3A)

La Obra consiste en la rehabilitación del sistema de agua potable y alcantarillado, construcción de la planta de tratamiento de aguas residuales domésticas San Martín, rehabilitación de redes de alcantarillado en aproximadamente 32.4 km de colectores primarios y secundarios, rehabilitación de redes primarias y secundarias de agua potable en 35.6 km., ampliación en 5,905 conexiones domiciliarias de agua y rehabilitación de 23,404 conexiones domiciliarias de agua (17,404) y alcantarillado (6,000), rehabilitación de 8 cámaras de bombeo de desagüe, líneas de impulsión de desagüe en aproximadamente en 6.7 km.

El 13 de junio del 2009 se realizó la Convocatoria de la Licitación Pública N° 0001-2009 / VIVIENDA / VMCS / PAPT, para seleccionar a la Empresa Constructora y/o Consorcio, para la ejecución de la Obra Lote N° 3A Mejoramiento de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado para Piura- Castilla

Luego de cinco (05) meses respecto a la Convocatoria fue suscrito el Contrato de Ejecución de Obra a Suma Alzada, Llave en Mano para el Lote N° 3A Mejoramiento de los Sistemas de Agua Potable y Alcantarillado para Piura- Castilla entre el Programa Agua Para Todos - PAPT y Consorcio Piura, (19 de noviembre del 2009), cuyo monto ascendió a

S/. 94 668 003.00 (Noventa y Cuatro Millones Seiscientos Sesenta y Ocho mil con tres nuevos soles y 00/100 Nuevos Soles).

Ficha Resumen de la Obra Lote N° 3A (Véase en el Anexo 5.10)

Es de precisar que desde el 15 de abril del 2001 fecha de suspensión del Consultor hasta el 15 de enero del 2004 fecha de levantamiento de suspensión transcurrieron **33 meses de retraso** en la ejecución de la obra, ocasionado por que la Obra en mención no tuvo bien definido sus reales alcances.

Asimismo, desde el 15 de enero del 2004 fecha del levantamiento de suspensión del consultor y el tiempo empleado para la búsqueda de un operador privado transcurrieron **63 meses de retraso** en la ejecución, ocasionado la falta de una adecuada planificación estratégica y su aplicación práctica en la programación y ejecución de los proyectos, dado que se esperó demasiado tiempo en buscar la participación de un Operador Privado, más aun sin conseguirlo.

5.3.2. Proyecto Mejoramiento y Ampliación de Agua Potable y Alcantarillado en las Ciudades de Iquitos-Cuzco-Sicuani (PE-P29)

5.3.2.1 Minuta de Discusión del Contrato de Préstamo, suscrito entre el Gobierno Peruano y el Gobierno de Japón.

El 18 de octubre de 1999 el Gobierno de la República del Perú, la misión del Banco Japonés para Cooperación Internacional enviada a la República del Perú, desde el 29 de setiembre de 1999, realizó inspecciones de campo y discusiones detalladas con los funcionarios del Ministerio de Economía y Finanzas, el Ministerio de la Presidencia y las compañías de agua y alcantarillado (EPS LORETO S.A, SEDACUSCO y EMPSSAPAL S.A relacionadas con el Proyecto de Mejoramiento y Expansión de los Sistemas de Abastecimiento de Agua y Alcantarillado en Provincias (Iquitos, Cuzco, Sicuani) para evaluar la factibilidad del Proyecto.

La misión JBIC y los funcionarios del GDP, entre otros, confirmaron la descripción del Proyecto y el costo total de los proyectos ascendió a US\$. 89 700 440, equivalente a 10, 181 millones de Yenes, asimismo establecieron un cronograma de requerimiento de fondo anual estimado para los siguientes 05 años: 2000, 2002, 2003, 2004, 2005 por los montos de US\$ 1 647,577, US\$ 2 484 581, US\$ 42 308 370, US\$ 37 832 599, US\$ 5 427 312 respectivamente.

5.3.2.2 Sobre el Expediente Técnico de las Obras de Mínimo Costo de Agua Potable y Alcantarillado de la Ciudad de Iquitos.

En abril del 2000 el PRONAP aprobó el Expediente Técnico de las “Obras de Mínimo Costo de Agua Potable y Alcantarillado de la Ciudad de Iquitos” elaborado por el Consorcio BCEOM–OIST, el cual fue supervisado por el Consorcio Sondo Técnica – Multiservice - Serconsult (SMS), durante los años 1998 al 2000.

5.3.2.3 Sobre el Contrato de Préstamo N° PE-P29

Mediante Decreto Supremo N° 096-2000-EF del 30 de agosto del 2000, se aprobó la Operación de Endeudamiento Externo acordada entre la República del Perú y el Japan Bank for International Cooperation, hasta por la suma de Y 7 636 000 000,00 (Siete mil Seiscientos Treinta y Seis Millones y 00/100 Yenes Japoneses), destinado a financiar parcialmente, el proyecto Mejoramiento y Ampliación de Agua Potable y Alcantarillado en las Ciudades de Iquitos, Cusco y Sicuani, cuya Unidad Ejecutora fue el Ministerio de la Presidencia, a través del Programa Nacional de Agua Potable-PRONAP, con la participación de: EPS SEDALORETO S.A, SEDACUSCO S.A., y EMPSSAPAL S.A., en calidades de Unidades Implementadoras.

Luego de revisar el Contrato de Préstamo N° PE-P29 del 04 de septiembre del 2000, suscrito entre el Estado Peruano con el JBIC de Japón (Japan Bank for International Cooperation) para el financiamiento del proyecto de Mejoramiento y Expansión del Sistemas de Suministro de Agua en Iquitos, en el departamento de Loreto y el Suministro de Agua y Sistema de Alcantarillado en Cusco y Sicuani, en el departamento de Cusco, se pudo observar que el monto del Contrato de Préstamo fue de 7,636 millones de Yenes, equivalente a US\$ 67 MM (tipo de cambio 1US\$ 113.5 Yenes) y una Contrapartida Nacional de US\$ 22 MM, destinados para las ciudades de Iquitos (P: US\$ 24 MM, CN: US\$ 8 MM), Cusco (P: US\$ 30 MM ,CN: US\$ 10 MM) y Sicuani (P: US\$ 13 MM, CN: US\$ 4 MM), con las mismas condiciones del préstamo JBIC (PE-P25). La efectividad del Convenio comenzó en enero del 2001.

Objetivo del Contrato de Préstamo.- El Proyecto tenía como objetivo mejorar, el suministro de agua, condiciones ambientales y sanitarias en los departamentos de Loreto y Cusco.

Ubicación Geográfica.- Iquitos en el departamento de Loreto, Cusco y Sicuani el Departamento de Cusco.

Órgano Ejecutora Encargada de la Coordinación y Administración Integral.- Ministerio de la presidencia a través del Programa Nacional de Agua Potable y Alcantarillado (PRONAP)

Agencias de Implementación.- EPS Sedaloreto S.A., EPS Sedacusco S.A., EPS Emsapal S.A.

Alcance del Trabajo

- **Obras de Construcción:** Iquitos Suministro de Agua, Cusco Suministro de Agua y Alcantarillado, Sicuani Suministro de Agua y Alcantarillado, Escala de Precios, Contingencias Físicas.
- **Servicios de Consultoría, Adquisición de Terreno, Impuestos**

Requerimiento Estimado de Fondos (Véase en el Anexo 5.11)

Adjudicación del Producto del Préstamo (Véase en los Anexos 5.12 y 5.13)

Asimismo, se pudo observar que en la Minuta de Discusión la misión del JBIC señaló que es necesario establecer una Unidad de Implementación del Proyecto (UIP) en la Agencia Ejecutora General y las Agencias Ejecutoras, así como asignar personal a esa unidad. La misión JBIC también señaló que es preferible que el Gobierno de la República del Perú organice un programa de capacitación para que las EPS's, que en ese momento tendrían su primera experiencia con el proyecto JBIC entiendan los procedimientos de manera eficiente.

Sobre el particular, la Entidad implementó una unidad de coordinación para la ejecución de los proyectos, sin embargo se pudo observar que prácticamente no hay perfiles de competencias para la contratación de personal. Es importante incluirlo en los manuales operativos

5.3.2.4 Sobre el Convenio de Traspaso de Recursos

El 19 de junio del 2001, se aprobó el Convenio de Traspaso de Recursos entre el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Crédito Público y la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento de Agua Potable y Alcantarillado de Loreto - EPS SEDALORETO S.A., mediante el cual se traslada hasta el monto de Y 2 721 000 000,00 (Dos Mil Setecientos Veintiún Millones y 00/100 Yenes Japoneses), provenientes del préstamo aprobado con el Decreto Supremo N° 096-2000-EF.

5.3.2.5 Sobre Convenio Marco para otorgar la contrapartida prevista en el Contrato de Préstamo PE-P29

El **11 de junio del 2003**, se suscribió un Convenio Marco entre el MVCS y cuatro (04) Gobiernos Locales (Municipalidades de Maynas, Punchanna, Belén y San Juan Bautista) para otorgar la contrapartida a la Obra Ampliación y Mejoramiento del Sistema de Agua Potable de la Ciudad de Iquitos, prevista en el Contrato de Préstamo PE-P29 por un monto de US\$ 8 Millones de Dólares Americanos, aportando US\$ 4 Millones el Gobierno Central y los otros US\$ 4 Millones por parte de las 4 Municipalidades beneficiadas, así como aprobar una Priorización de Obras, afín de disminuir los costos de inversión.

5.3.2.6 Sobre el Acuerdo entre la EPS SEDALORETO y el MVCS respecto a la Priorización de las Obras previstas en el Estudio Definitivo

El **30 de junio del 2003** se llevó a cabo un acuerdo entre la EPS SEDALORETO y el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, a través del Viceministerio de Construcción y Saneamiento, donde se planteó un nuevo esquema para el Contrato de Préstamo PE-P29 que permita la ejecución del proyecto Mejoramiento y Ampliación del Sistema de Agua Potable de la Ciudad de Iquitos, dado que el monto del costo del Proyecto consignado a la Ciudad de Iquitos no era suficiente para cubrir todas las Obras de abastecimiento de agua potable previstas en el Estudio Definitivo; y no comprendía el Proyecto de Alcantarillado y Sistema de Tratamiento de Aguas Residuales, es por tal motivo

que solo se atendió parcialmente las obras señaladas en el Proyecto de Abastecimiento de Agua Potable.

5.3.2.7 Sobre la Propuesta de Implementación Parcial del Contrato de Préstamo PE-P29

En agosto del 2003 el MVCS presentó al JBIC a través del MEF una propuesta de Implementación Parcial del Préstamo PE-P29. Se consiguió su no Objeción por parte del JBIC el 6/10/2003

5.3.2.8 Sobre la Adecuación del Expediente Técnico con las obras Priorizadas.

En el año 2004 el PARSSA contrató a un Consultor Nacional para la adecuación del Expediente Técnico “Ampliación y Mejoramiento del Sistema de Agua Potable de la Ciudad de Iquitos”, el cual consistió en la actualización y adecuación del Expediente Técnico con base a la Priorización de Obras realizadas en junio del 2003.

5.3.2.9 Convocatoria N° 001 - 2004 / JBIC / PARSSA.

El PARSSA a través de la Convocatoria N° 001 - 2004 / JBIC / PARSSA, convocó a concurso para la selección de firmas consultoras para la Supervisión del Proyecto Ampliación y Mejoramiento del Sistema de Agua Potable de la Ciudad de Iquitos. Se otorgó la Buena Pro a la Consultora NIPPON JOSEGUIDO SEKKEI CO. LTDA, suscribiéndose posteriormente el Contrato correspondiente.

5.3.2.10 Contrato de Servicio de Consultoría entre PARSSA y NIPPON JOSEGUIDO SEKKEI CO. LTDA y ADENDAS.

El 17 de agosto del 2004 el PARSSA suscribió un Contrato de Servicios de Consultoría N° 44 – 2004 / VIVIENDA / VMCS / PARSSA con la EMPRESA CONSULTORA NIPPON JOSEGUIDO SEKKEI CO LTD, para la Revisión y Aprobación del Expediente Técnico, Supervisión de Obras y Puesta en Marcha del Proyecto Ampliación y Mejoramiento del Sistema de Agua Potable de la Ciudad de Iquitos”, por un monto ascendente a **Y 68 357 500,00** (Sesenta y Ocho Millones, Trescientos Cincuenta y Siete Mil Quinientos con 00/100 Yenes Japoneses) y **US\$ 2 967 813,00** (Dos Millones Novecientos Sesenta y Siete Mil Ochocientos Trece con 00/100 Dólares Americanos).

El Expediente Técnico “Ampliación y Mejoramiento del Sistema de Agua Potable de la Ciudad de Iquitos”, adecuado por el Consultor Nacional, fue revisado por la CONSULTORA NIPPON JOSEGUIDO SEKKEI CO LTDA, en el mes de diciembre del 2004, donde concluyó indicando que según la carta NJS-IQ-037-05 de fecha 06 de enero del 2005, el Expediente Técnico no está en condiciones de ser licitado, debido a las deficiencias encontradas en los Proyectos elaborados por BCEOM - OIST y el Consultor Nacional, observándose las siguientes deficiencias:

En la Priorización de Obras:

- Aplicación de Cloro Correctivo en la Línea Impulsión R4 y R8
- Interconexión de las Tuberías de Conducción de Agua Cruda a las Plantas de Tratamiento proyectada y existente.

- Línea Principal de Alimentación Eléctrica 10kV y Subestación Principal
- Deducirla Rehabilitación Hidráulica proyectada en la EB2
- Elaborar el Diseño de la Conexión en 440V de la SE N° 02 con el sistema eléctrico existente de distribución de energía en la planta actual

Deficiencias en el Expediente Técnico del Proyecto elaborado por BCEOM OIST y El Consultor Nacional.

Estudios de Suelos, Estudio de Impacto Ambiental, Diseños Estructurales y adecuaciones a nuevas normas, Diseño para reducir el efecto de la vibración en el caisson N°02 durante el arranque de las bombas, Costo de Conexión Eléctrica de los Reservorios Elevados (R3, R4, R5, R8, R9, y R10) a la Red del Concesionario, Revisión y rediseño de los Sistemas Hidráulicos, Mecánico y Eléctrico de los reservorios elevados, Modificación del proceso de floculación, Definición de la Ingeniería de Detalle del Sistema Izaje en la Nueva Estación de Bombeo, Optimizar el Sistema de Maniobra de las compuertas en los filtros.

Desde el 28 de febrero del 2005 PARSSA y la CONSULTORA NIPPON JOSEGUIDO SEKKEI CO LTDA sostuvieron reuniones de trabajo en la búsqueda de un Acuerdo Amigable, de tal manera que en ese entonces permitiera solucionar cuatro siguientes controversias, que a continuación se detallan:

- Alcance del Contrato de la Sub-estación de Revisión y Aprobación del Expediente Técnico.

- Adicional de Consultoría por deficiencias en la priorización y en el Proyecto elaborado por BCEOM OIST
- Reconocimiento y pago de la valorización N° 01
- Valorizaciones por el período comprendido entre el 7 de enero del 2005 y la fecha de inicio del Adicional de Consultoría.

El 8 de abril del 2005 PARSSA y la CONSULTORA NIPPON JOSEGUIDO SEKKEI CO LTDA suscribieron un Acta de Acuerdo Amigable que puso fin a las diferencias de las partes en relación.

El 25 de abril del 2005, el PARSSA y la CONSULTORA NIPPON JOSEGUIDO SEKKEI CO LTDA, firman la ADENDA N° 01 al Contrato de Servicios de Consultoría, aprobando la ejecución del Adicional de Consultoría por la suma de Y 10 100 000,00 (Diez Millones Cien Mil con 00/100 Yenes Japoneses) y US\$ 458 350 ,00 (Cuatrocientos Cincuenta y Ocho Mil Trescientos Cincuenta con 00/100 Dólares Americanos), para la subsanación de las deficiencias de la Priorización y en el Proyecto elaborado por BCEOM-OIST y adecuado por el Consultor Nacional con un plazo de ejecución de 04 (cuatro) meses, contados a partir de la No Objeción del JBIC y con entregas parciales de los avances del Expediente Técnico .

El 21 de Octubre del 2005, la EPS Sedaloretto S.A., manifestó su conformidad con el Expediente Técnico Ampliación y Mejoramiento del Sistema de Agua Potable de la Ciudad de Iquitos, presentado por la Consultora NJS.

Se consultó la ADENDA N° 02 al Contrato de Servicios de Consultoría, suscrita el 27 de octubre del 2005 entre PARSSA y CONSULTORA NIPPON JOSEGUIDO SEKKEI CO LTDA, entre otros, el PARSSA reconoce a favor de NIPPON JOSEGUIDO SEKKEI CO LTDA un plazo adicional de 45 días por la demora en la emisión de la opinión técnica de parte de INRENA, siendo la nueva fecha de terminó de los servicios el 03 de noviembre del 2005.

El 29 de diciembre del 2005 el Japan Bank for International Cooperation JBIC, manifiesta su no objeción al Expediente Técnico Definitivo.

Se consultó la ADENDA N° 03 al Contrato de Servicios de Consultoría, suscrita el 10 de febrero del 2006 entre PARSSA y la CONSULTORA NIPPON JOSEGUIDO SEKKEI CO LTDA, donde acordaron que en caso se produzcan controversias, estas se regirán por la Ley General de Arbitraje Ley 26572, a través de un Tribunal Arbitral conformado por tres árbitros, siendo que cada parte nombrará a un arbitro y los dos árbitros así designados nombraran al tercero quien presidirá dicho Tribunal.

Se consultó la ADENDA N° 04 al Contrato de Servicios de Consultoría, suscrita el 05 de julio del 2006 entre PARSSA y la CONSULTORA NIPPON JOSEGUIDO SEKKEI CO LTDA, donde acordaron ampliar el plazo correspondiente al período del 04 de noviembre del 2005 hasta el 23 de marzo del 2006, derivado de los mayores tiempos de la revisión al Expediente Técnico del Proyecto por parte del JBIC, así como reconocer a la CONSULTORA NIPPON JOSEGUIDO SEKKEI CO LTDA, la suma de US\$ 6 390 (Seis Mil Trescientos Noventa con

00/100 Dólares Americanos), y Y 460 000,00 (Cuatrocientos Sesenta Mil con 00/100 Yenes Japoneses).

Se consultó la ADENDA N° 05 al Contrato de Servicios de Consultoría, suscrita el 06 de diciembre del 2006 entre PARSSA y la CONSULTORA NIPPON JOSEGUIDO SEKKEI CO LTDA, donde acordaron reconocer en pagar a la CONSULTORA NIPPON JOSEGUIDO SEKKEI CO LTDA, la suma de US\$ 45, 618.75 (Cuarenta y Cinco Mil Seiscientos Dieciocho y 75/100 Dólares Americanos) para el período comprendido entre el 01 de agosto y 14 de noviembre del 2006.

5.3.2.11 Acciones Previas al Contrato de Ejecución de la Obra Mejoramiento y Expansión del Sistema de Agua Potable de la Ciudad de Iquitos.

La Obra esta constituida básicamente por la Rehabilitación de 02 Captaciones, Ampliación de 10.3 Km., de Líneas de Impulsión y Rehabilitación de 1.19 Km., de Líneas de Conducción, Construcción de dos Reservorios apoyados, Construcción de seis Reservorios elevados, Construcción una nueva Planta de Tratamiento de agua, Rehabilitación de dos Cisternas existentes, Construcción de una nueva estación de Bombeo, Ampliación de 58 kilómetros de redes de distribución de agua, Rehabilitación de 15 Km., de redes de distribución de agua, Instalación de 5,800 nuevas conexiones domiciliarias con medidores, Rehabilitación de 1837 conexiones existentes.

Por otro lado, el Gobierno de la República del Perú, a través de la Unidad Ejecutora Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Saneamiento-PARSSA (EX - PRONAP) y la Agencia de Implementación Empresa Prestadora de Servicio SEDALORETO S.A., continuando con el proceso de Licitación del Proyecto Mejoramiento y Expansión del Sistema de Agua Potable de la Ciudad de Iquitos, de fecha 31 de marzo del 2006, convocó a las firmas Precalificadas, a presentar sus propuestas para la construcción de las Obras del citado Proyecto.

El Contrato N° 001-2006-EPS SEDALORETO S.A de Ejecución de Obra a Precios Unitarios para el Proyecto Ampliación y Mejoramiento del Sistema de Agua Potable de la Ciudad de Iquitos del 14 de noviembre del 2006, fue suscrito entre la Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento, EPS SEDALORETO S.A y la Empresa Constructora Norberto Odebrecht S.A, cuyo monto ascendió a **S/. 112 046 165.50** (Ciento doce Millones Cuarenta y seis mil Ciento sesenta y cinco con 50/100 nuevos soles).

Ficha Resumen de la Obra Ampliación y Mejoramiento del Sistema de Agua Potable de la Ciudad de Iquitos (Véase en el Anexo 5.14)

Es de precisar que la Obra en mención tuvo un retraso de ejecución de **43 meses** ocasionado por no tener bien definido sus reales alcances (el 04 de setiembre del 2000 se firmo el Contrato de préstamo y el mes de enero del 2004 fecha en que se contrato un consultor nacional para la adecuación del expediente técnico).

Asimismo, para la contratación del supervisor se empleo 05 meses (el 23 de marzo del 2004 se inicio de convocatoria y el 17 de agosto del 2004 se suscribió el contrato). Si comparamos este resultado con el tiempo que se empleo para contratar el supervisor del proyecto PE-P25 que fue de 03 meses, tenemos un exceso de tiempo de **02 meses de retraso** debido a la lentitud de los procesos de selección.

Adicionalmente, para la contratación del contratista de la ejecución de la obra se empleó 09 meses (el 31 de marzo del 2006 se inició la convocatoria y el 14 de diciembre del 2006 se suscribió el contrato). Si comparamos este resultado con el tiempo que se empleó para contratar a los contratistas para el Lote 01 y Lote 3B que fue de 05 meses, tenemos un exceso de tiempo de **04 meses de retraso** debido a la lentitud de los procesos de selección.

Análisis comparativo de los Proyectos PE-P25 y PE-P29 (Véase en el Anexo 5.15)

5.4 ANALISIS DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE PREGUNTAS Y COMPROBACION DE HIPOTESIS

En el marco de las ejecuciones de los Proyectos materia de la presente Tesis, nos interesa conocer las principales causas que limitaron la ejecución de los Proyectos. El cuestionario estuvo elaborado en función de las siguientes seis (06) hipótesis específicas: Infraestructura y Equipamiento, Proveedores, Gestión Administrativa, Fuente Cooperante, Instrumentos de Planificación y Recursos Humanos, previamente definidas, dirigido a Directores, Jefes de

Proyectos, Coordinadores de los Proyectos, Especialistas Técnicos y Otros a cargo de la ejecución de los proyectos seleccionados en el tema de investigación.

5.4.1 CARGO DE LOS ENTREVISTADOS (Véase Gráfico 1 y Anexo 5.16)

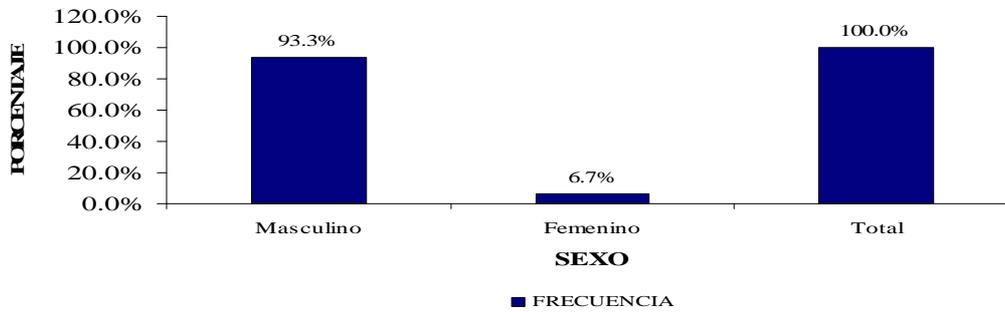


Fuente: Encuestas
Elaboración propia

5.4.2 DISTRIBUCIÓN POR SEXO

El resultado de los cuestionarios estuvo conformado por veintiocho 28 personas de sexo masculino y dos 02 personas de sexo femenino. (Véase Gráfico 2, página 123) y (Anexo 5.17)

"GRAFICO 2"
DISTRIBUCION POR SEXO

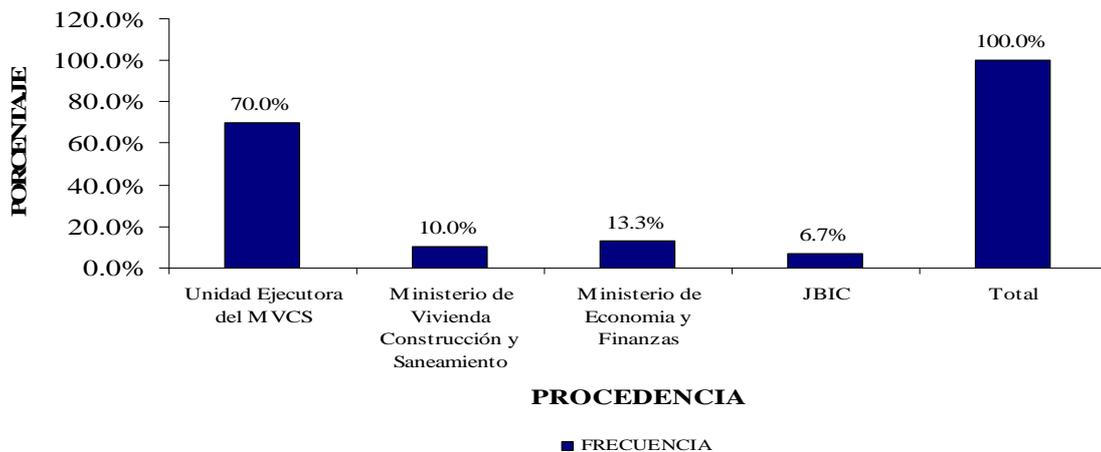


Fuente: Encuestas
Elaboración propia

5.4.3 PROCEDENCIA DEL GRUPO DE ENTREVISTADOS

El cuestionario estuvo diseñado para funcionarios seleccionados del Ministerio de Vivienda, Ministerio de Economía y Finanzas y el Japan Bank For International Cooperation – (JBIC). (Véase Gráfico 3 y Anexo 5.18)

"GRAFICO 3"
PROCEDENCIA DEL GRUPO DE ENTREVISTADOS



Fuente: Encuestas
Elaboración propia

5.4.4 COMPROBACION DE HIPOTESIS

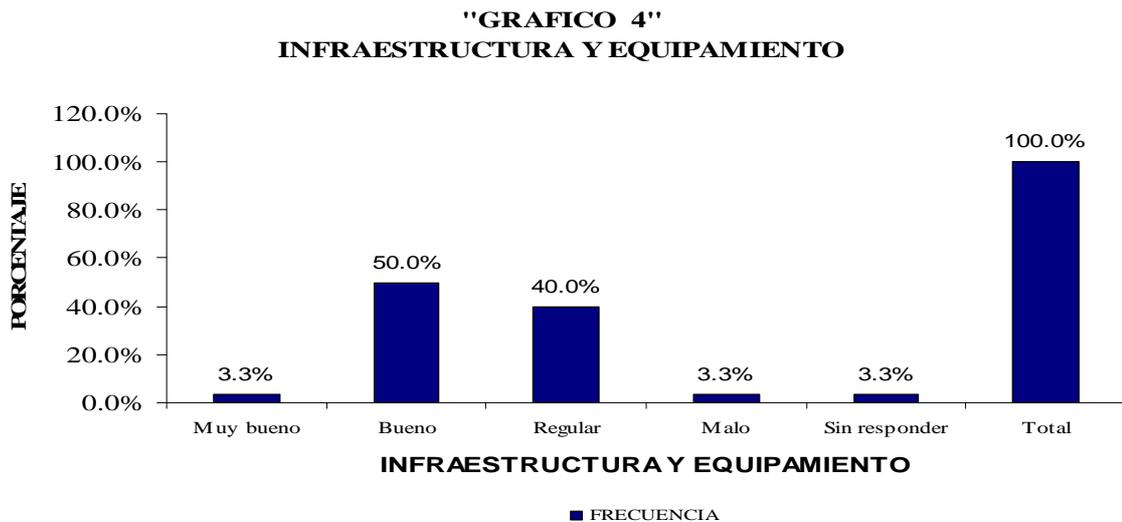
5.4.4.1 DIMENSION INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

HIPÓTESIS 1: La Infraestructura y Equipamiento influenciaron en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación.

Las respuestas relacionadas con esta hipótesis fueron dos (02), las mismas que se muestran en el Grafico 4 y Anexos 5.19 y 5.20.

5.4.4.1.1 INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestra a continuación, así como también se comenta la interpretación de dicho resultado (Véase Gráfico 4 y Anexo 5.20)



Fuente: Encuestas
Elaboración propia

El 90% de los encuestados señalaron que la Infraestructura y Equipamiento oscilo entre bueno y regular.

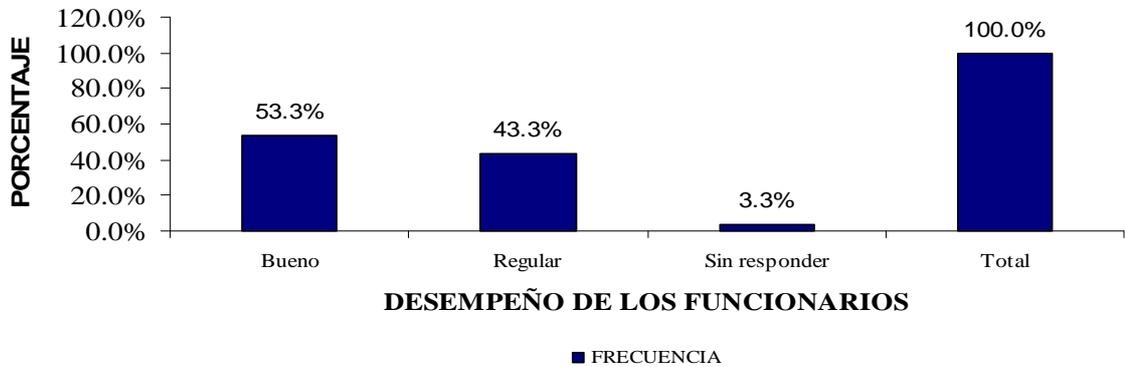
Asimismo, como parte del resultado de las encuestas se recibieron comentarios por parte de los entrevistados que la Infraestructura y Equipamiento no se presentó como un inconveniente en la Unidad Ejecutora para el desempeño de sus funciones, mas aún, el personal de la Unidad Ejecutora manifestó que las condiciones para trabajar adecuadamente mejoraron en los últimos dos años.

Sin embargo, adicionalmente se recibieron comentarios por parte de los entrevistados que para los archivos documentarios propios del trabajo diario del personal de la Unidad Ejecutora existen espacios reducidos, motivo por el cual, los escritorios se encuentran abrumados de documentos.

5.4.4.1.2 DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran a continuación, así como también se comenta la interpretación de dicho resultado (Véase Gráfico 5, página 126) y (Anexo 5.21)

"GRAFICO 5"
DESEMPEÑO DE LOS FUNCIONARIOS



Fuente: Encuestas
Elaboración propia

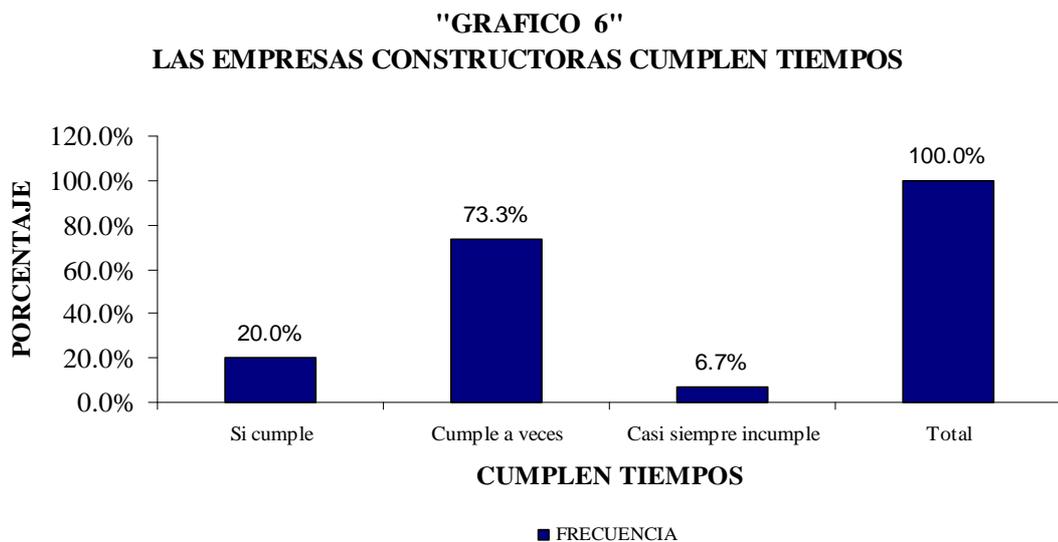
El 53.3% de los encuestados señalaron que el desempeño de los funcionarios fue bueno mientras que el 43.3% señaló que fue regular. Asimismo, se efectuó el análisis a la documentación de la Unidad Ejecutora, con lo cual no se comprobó la hipótesis planteada.

5.4.4.2 DIMENSION PROVEEDORES

HIPÓTESIS 2: Los Proveedores influenciaron en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación. Las preguntas y respuestas relacionadas con esta hipótesis son cinco (05) las mismas que a continuación se detallan:

5.4.4.2.1 ¿LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS INCUMPLEN CON EL CRONOGRAMA DE EJECUCION DE LOS PROYECTOS Y ESTE FACTOR INCREMENTA LA DURACION?

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran a continuación, así como también las interpretaciones de dichos resultados (Véanse Gráfico 6 y Anexo 5.22), (Véase Gráfico 7, página 128) y (Anexo 5.23).



Fuente: Encuestas
Elaboración propia

El 73.3% de los encuestados señalaron que las Empresas Constructoras cumplieron a veces con el cronograma de ejecución de los proyectos, el 20% opinaron que si cumplieron; y, el 6.7% opinó que casi siempre incumplieron.

"GRAFICO 7"
SE INCREMENTA LA DURACION DEL PROYECTO



Fuente: Encuestas
Elaboración propia

El 83.3% de los encuestados señalaron que la duración de los proyectos se incremento poco, el 13.3% opinaron que la duración del proyecto se incrementó bastante, mientras que el 3.3% se abstuvo de opinar.

Efectuamos una tabulación cruzada para obtener el valor Chi Cuadrado. En este punto se pudo obtener que Veinte (20) personas señalaron que las Empresas Constructoras cumplieron a veces con el cronograma de ejecución del proyecto; y, que este incumplimiento incrementó poco la duración de los Proyectos. (Véase Anexo 5.24)

El valor Chi Cuadrado encontrado fue de (2.78) resulta no ser significativo. No hay relación entre el nivel de incumplimiento (Si Cumple, Cumple a Veces y Casi Siempre Incumple) y el nivel de retraso de los Proyectos (Se Incrementa Bastante, Se Incrementa Poco, No se Incrementa).

Tomando en cuenta las encuestas realizadas, así como el análisis a la documentación de la Unidad Ejecutora se puede concluir que no se comprueba la hipótesis, dado que las Empresas Constructoras cumplieron dentro de lo normal con los plazos de ejecución de los proyectos, por lo cual este factor no incrementó considerablemente la duración de los Proyectos.

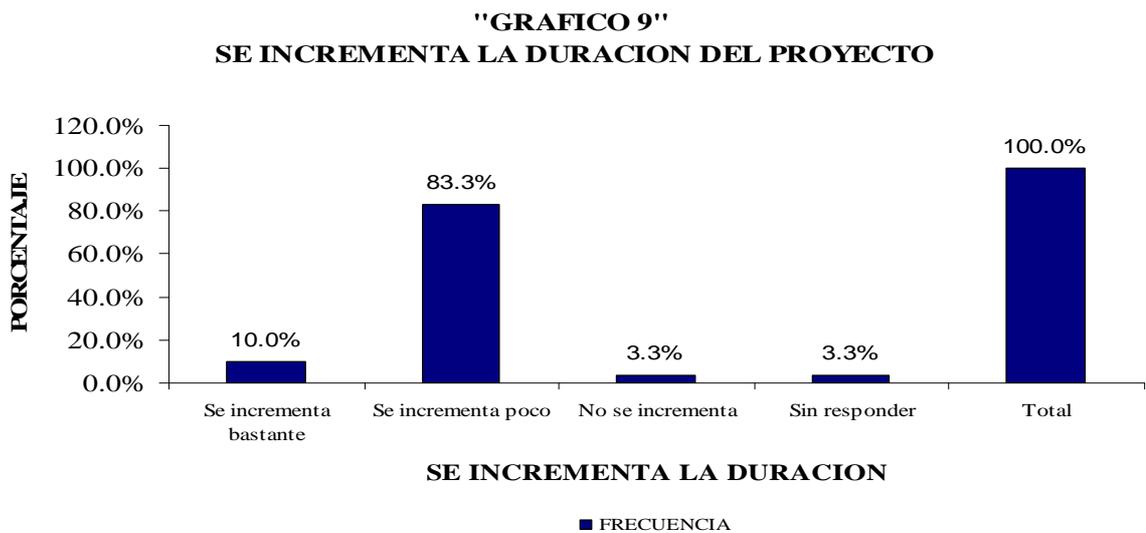
5.4.4.2.2 ¿LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS NO SE AJUSTAN A LOS COSTOS ESPECIFICADOS EN EL CONTRATO DE EJECUCION DE LOS PROYECTOS Y ESTE FACTOR INCREMENTA LA DURACION DE LOS MISMOS?

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestra más adelante, así como la interpretación del resultado (Véanse el Gráfico 8 y Anexo 5.25), Véanse el (Gráfico 9, página 130) y (Anexo 5.26).



Fuente: Encuestas
Elaboración propia

El 73.3% de los encuestados señalaron que las Empresas Constructoras se ajustaron a veces a los costos especificados, mientras que el 13.3% opinaron que no se ajustaron; y el 10.0% de los encuestados opinaron que se ajustaron a veces.



Fuente: Encuestas
Elaboración propia

El 83.3% de los encuestados señalaron que se incrementa poco la duración del proyecto, mientras que el 10% opinaron que se incrementa bastante, el 3.3% de los encuestados opinaron que no se incrementa y el 3.3% se abstuvieron de contestar.

Efectuamos una tabulación cruzada para obtener el valor Chi Cuadrado. En este punto se pudo obtener que Veinte (20) personas señalaron que las Empresas Constructoras se ajustaron a veces a los costos especificados; y, que este resultado incrementó poco la duración de los Proyectos. (Véase Anexo 5.27).

El valor Chi Cuadrado encontrado fue de (3.64) resulta no ser significativo. No hay relación entre el nivel de ajuste a los costos (Si Se Ajusta, Se Ajusta a Veces, No se Ajusta) y el nivel de retraso de los proyectos (Se Incrementa Bastante, Se Incrementa Poco, No se Incrementa).

Tomando en cuenta las encuestas realizadas, así como el análisis a la documentación de la Unidad Ejecutora, se puede concluir que no se comprueba la hipótesis, dado que las Empresas Constructoras no se ajustaron a los costos especificados en los contratos de ejecución, sin embargo este factor no incrementó considerablemente la duración de los proyectos.

5.4.4.2.3 ¿LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS NO SE AJUSTAN A LOS NIVELES DE CALIDAD ESPECIFICADOS EN LOS CONTRATOS DE EJECUCION DE LOS PROYECTOS Y ESTE FACTOR INCREMENTA LA DURACION DE LOS MISMOS?

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran más adelante, así como también la interpretación de los resultados (Véanse el Gráfico 10, página 132) y (Anexo 5.28), (Véanse el Gráfico 11, página 132) y (Anexo 5.29)

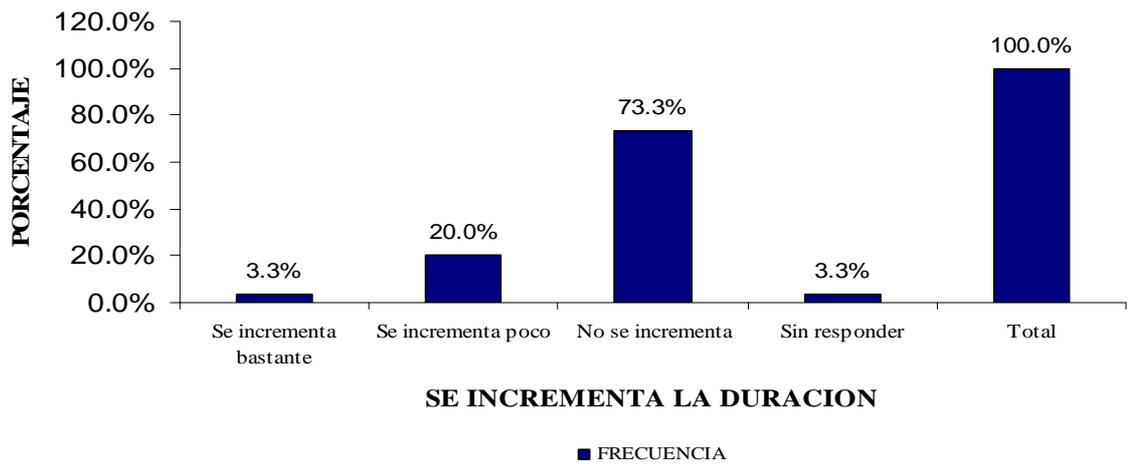
"GRAFICO 10"
LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS NO SE AJUSTAN A LOS NIVELES DE CALIDAD



Fuente: Encuestas
 Elaboración propia

El 90.0% de los encuestados señalaron que las Empresas Constructoras si se ajustaron a los niveles de calidad, mientras que el 10.0% opinaron que a veces se ajustaron.

"GRAFICO 11"
SE INCREMENTA LA DURACION DEL PROYECTO



Fuente: Encuestas
 Elaboración propia

El 73.3% de los encuestados señalaron que no se incrementó la duración de los proyectos, mientras que el 20.0% opinaron que se incrementó poco, el 3.3 % opinaron que se incrementó bastante; y, el 3.3 % restante se abstuvieron de contestar.

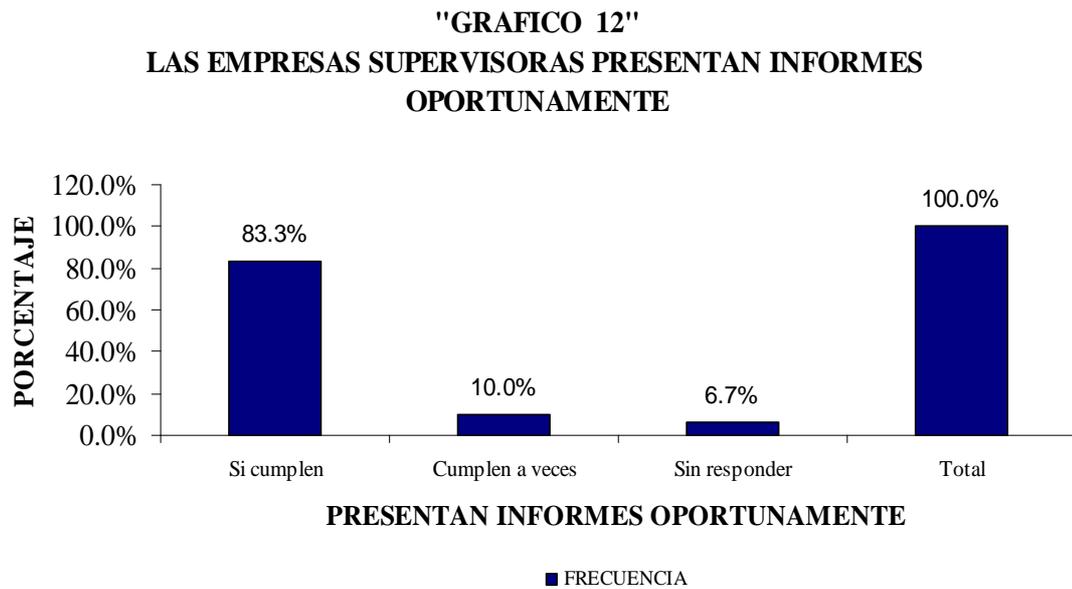
Efectuamos una tabulación cruzada para obtener el valor Chi Cuadrado y obtenemos que Veintidós (22) personas señalaron que las Empresas Constructoras se ajustaron a los niveles de calidad y que no se incrementó la duración de los Proyectos. (Véase el Anexo 5.30).

El valor Chi Cuadrado encontrado (14.62) resulta ser significativo. Hay relación entre el nivel de ajuste a la calidad (Si Se Ajusta, Se Ajusta a Veces, No se Ajusta) y el nivel de retraso del proyecto (Se Incrementa Bastante, Se Incrementa Poco, No se Incrementa). Es decir, existe una casi total coincidencia entre los que opinan que los proveedores si se ajustaron a la calidad y que este ajuste no incrementó la duración de los proyectos.

Tomando en cuenta las encuestas realizadas, así como el análisis a la documentación de la Unidad Ejecutora se puede concluir que no se comprueba la hipótesis, dado que las Empresas Constructoras si se ajustaron a los niveles de calidad en los contratos de ejecución, asimismo, se pudo determinar que este factor no incrementó la duración de los Proyectos.

5.4.4.2.4 ¿LAS EMPRESAS SUPERVISORAS DE LA EJECUCION DE LOS PROYECTOS NO CUMPLEN CON PRESENTAR SUS INFORMES DE MANERA OPORTUNA Y ESTE FACTOR INCREMENTA LA DURACION DEL MISMO?

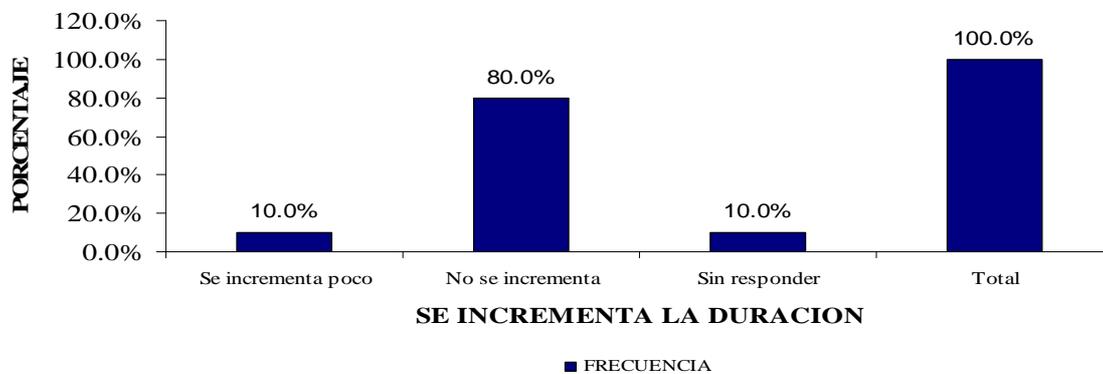
El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran más adelante, así como también la interpretación de los resultados (Véanse el Gráfico 12 y Anexo 5.31), (Véanse el Gráfico 13, página 135) y (Anexo 5.32)



Fuente: Encuestas
Elaboración propia

El 83.3% de los encuestados señalaron que las Empresas Supervisoras presentaron sus informes oportunamente, el 10.0% opinaron que a veces cumplieron, mientras que el 6.7 % restante se abstuvieron de contestar.

"GRAFICO 13"
SE INCREMENTA LA DURACION DEL PROYECTO



Fuente: Encuestas
Elaboración propia

El 80% de los encuestados señalaron que no se incrementó la duración de los proyectos, mientras que el 10% opinaron que se incrementó poco, el 10% se abstuvieron de contestar.

Efectuamos una tabulación cruzada para obtener el valor Chi Cuadrado. En este punto se pudo obtener que Veinticuatro (24) personas señalaron que las empresas supervisoras cumplieron con informar oportunamente; y que por este motivo no se incrementó la duración de la ejecución de los Proyectos. (Véase el Anexo 5.33).

El valor Chi Cuadrado encontrado fue de (27.00) resulta ser significativo. Hay relación entre el nivel de información oportuna (Si Cumple con Informar, Cumple a Veces, Casi Siempre Incumple) y el nivel de retraso de los proyectos (Se Incrementa Bastante, Se Incrementa Poco, No se Incrementa). Es decir, existe una casi total coincidencia entre los que opinan que los proveedores si cumplieron con informar oportunamente y que este factor no incrementó la duración de los proyectos.

Tomando en cuenta las encuestas realizadas, así como el análisis a la documentación de la Unidad Ejecutora se puede concluir que no se comprueba la hipótesis, dado que las Empresas Supervisoras cumplieron casi normalmente con presentar sus informes, sin embargo este factor no incrementó la duración de los Proyectos.

5.4.4.2.5 ¿EL MINISTERIO DE ECONOMIA NO CUMPLE CON ASIGNAR OPORTUNAMENTE LOS RECURSOS FINANCIEROS A LOS PROYECTOS Y ÉSTE FACTOR INCREMENTA LA DURACION DE LOS MISMOS?

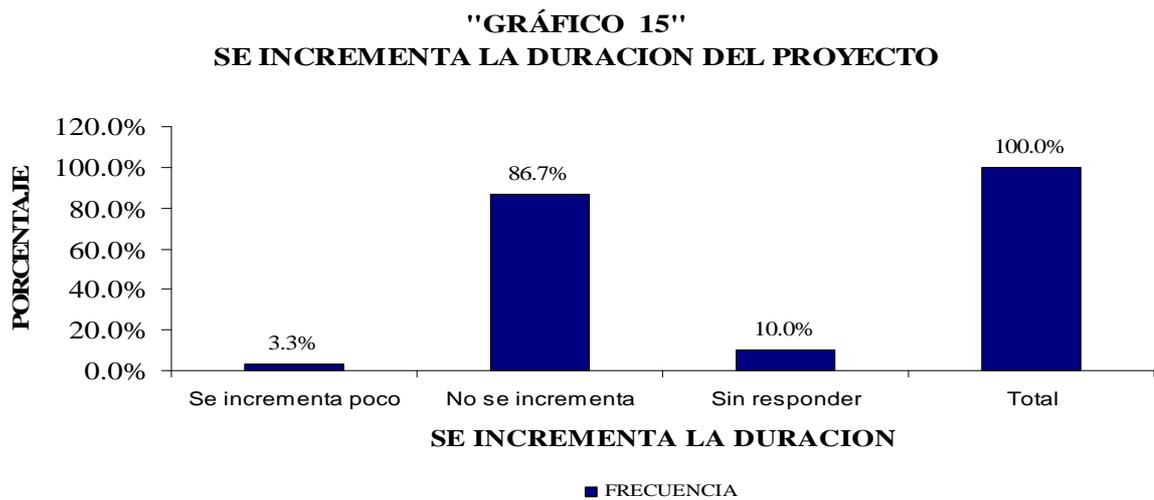
El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran más adelante, así como también la interpretación de los resultados (Véanse el Gráfico 14 y Anexo 5.34), (Véanse el Gráfico 15, página 137) y (Anexo 5.35)

**"GRÁFICO 14"
ASIGNACION OPORTUNA DE LOS RECURSOS POR PARTE DEL
MEF**



Fuente: Encuestas
Elaboración propia

El 86.7% de los encuestados señalaron que el Ministerio de Economía y Finanzas cumplió con la asignación oportuna de los recursos, el 3.3% opinó que cumplió a veces, el 3.3% opinó que casi siempre incumplió, mientras que el 6.7% restante se abstuvieron de contestar.



Fuente: Encuestas
Elaboración propia

El 86.7% de los encuestados señalaron que no se incrementó la duración de los proyectos, mientras que el 3.3% opinaron que se incrementó poco, el 10 % se abstuvieron de contestar.

Efectuamos una tabulación cruzada para obtener el valor Chi Cuadrado. Veinticinco personas señalaron que el Ministerio de Economía y Finanzas cumplió con asignar oportunamente los recursos y que no se incrementó la duración de los Proyectos. (Véase Anexo 5.36)

El valor Chi Cuadrado encontrado (27.00) resulta ser significativo. Hay relación entre la asignación oportuna de recursos por parte del MEF (Si Cumple, Cumple a Veces, Casi

Siempre Incumple) y el nivel de retraso del proyecto (Se Incrementa Bastante, Se Incrementa Poco, No se Incrementa). Es decir, existe una casi total coincidencia entre los que opinan que el MEF si cumplió con asignar oportunamente los recursos y que por esta causa no se incrementa la duración de los proyectos.

Tomando en cuenta las encuestas realizadas, así como el análisis a la documentación de la Unidad Ejecutora se puede concluir que no se comprueba la hipótesis, dado que el Ministerio de Economía y Finanzas cumplió con la asignación de los recursos para la ejecución de los Proyectos, por lo cual, este factor no incrementó la duración de los Proyectos.

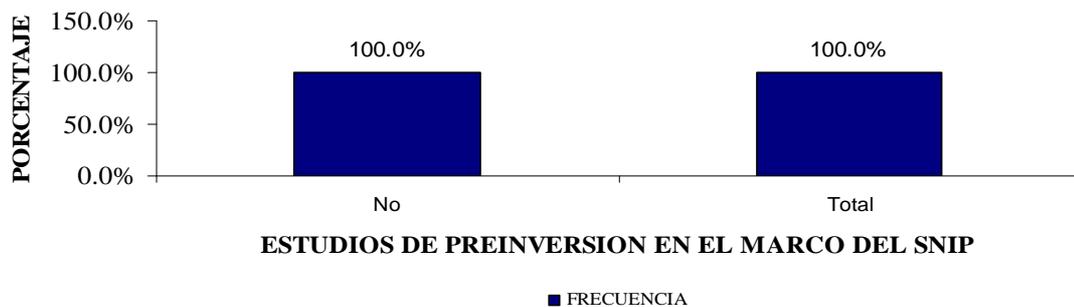
5.4.4.3 DIMENSION GESTION ADMINISTRATIVA

HIPÓTESIS 3: La Gestión Administrativa influyó en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación. Las preguntas y respuestas relacionadas con esta hipótesis son diez:

5.4.4.3.1 ¿LOS PROYECTOS PIURA CASTILLA, CHIMBOTE E IQUITOS REALIZARON ESTUDIOS DE PREINVERSION EN EL MARCO DEL SISTEMA NACIONAL DE INVERSION PÚBLICA?

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran más adelante, así como también la interpretación de los resultados (Véanse el Gráfico 16, página 139) y (Anexo 5.37)

"GRÁFICO 16"
LOS PROYECTOS REALIZARON ESTUDIOS DE PREINVERSION EN EL MARCO DEL SNIP



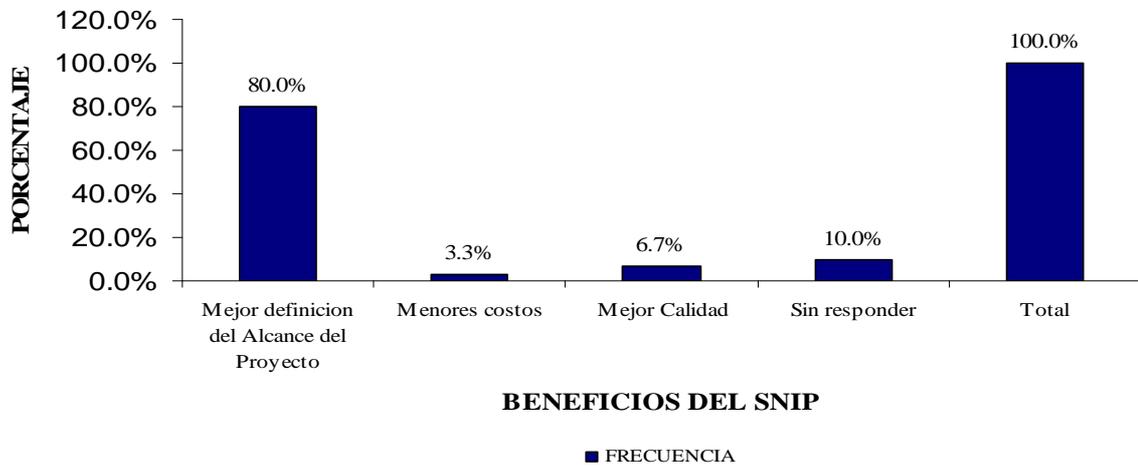
Fuente: Encuestas
 Elaboración propia

La totalidad de entrevistados coincidió en señalar que los proyectos Mejoramiento y Expansión del Sistema de Abastecimiento de Agua y Alcantarillado de las Ciudades Piura Castilla y Chimbote PE-P25, y el Mejoramiento y Ampliación de Agua Potable en la Ciudad de Iquitos PE-P29 no se ejecutaron dentro del marco del SNIP, dado que los Proyectos en mención se ejecutaron en el marco de un Convenio de Endeudamiento suscrito antes que entre en vigencia el Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP (27 de junio del 2000).

5.4.4.3.2 ¿QUE BENEFICIOS SE PUDIERON HABER OBTENIDO AL PASAR POR EL SISTEMA NACIONAL DE INVERSION PUBLICA-SNIP?

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran más adelante, así como también la interpretación de los resultados. (Véanse el Grafico 17, página 140) y (Anexo 5.38)

"GRÁFICO 17"
BENEFICIOS DEL SNIP



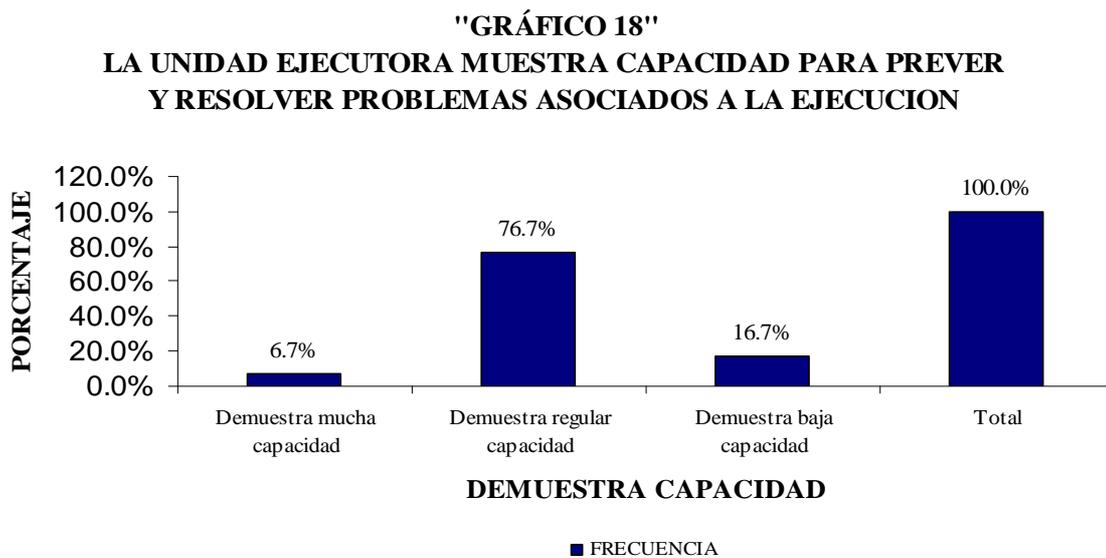
Fuente: Encuestas
Elaboración propia

El 80.0% de los encuestados señalaron que el principal beneficio que se pudo haber obtenido si los proyectos hubieran pasado por el SNIP, sería la mejor definición del alcance, el 6.7% opinó que se hubiera obtenido una mejor calidad, el 3.3% menores costos, mientras que el 10% restante se abstuvieron de contestar.

Tomando en cuenta las encuestas realizadas, así como el análisis a la documentación de la Unidad Ejecutora se puede concluir que la definición del alcance del proyecto fue uno de los principales inconvenientes que trajo como consecuencia un retraso de **38 meses**, en la ejecución, por lo cual se comprueba la hipótesis.

5.4.4.3.3 ¿LA UNIDAD EJECUTORA DEL MVCS DEMUESTRA CAPACIDAD PARA PREVER Y RESOLVER ADECUADAMENTE LOS RIESGOS Y PROBLEMAS ESTRATEGICOS, ORGANIZACIONALES Y TÉCNICOS ASOCIADOS A LA EJECUCIÓN?

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran más adelante, así como también la interpretación de los resultados. (Véanse el Gráfico 18 y el Anexo 5.39)



Fuente: Encuestas
Elaboración propia

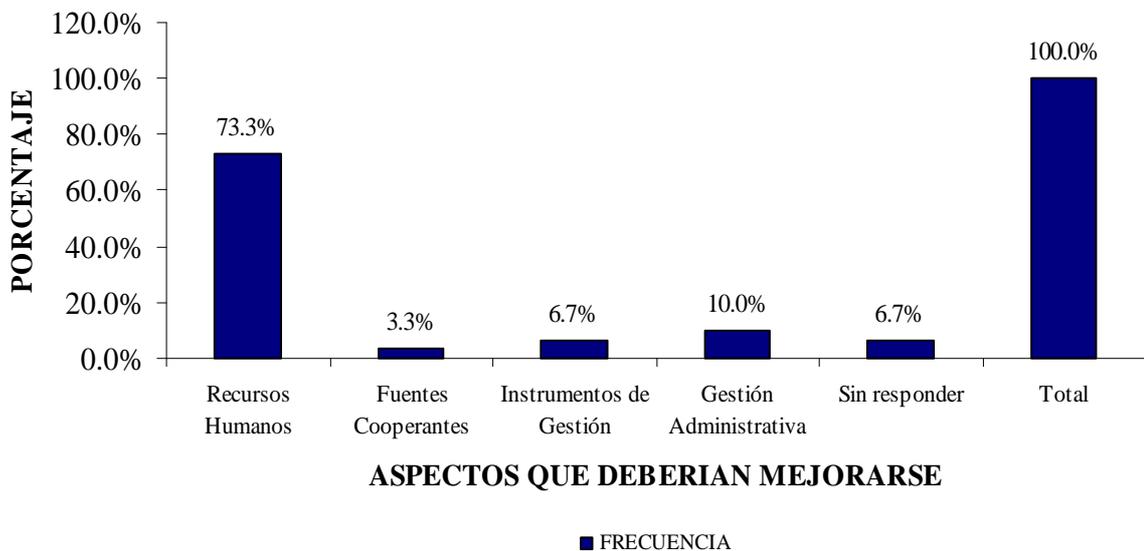
El 76.7% de los encuestados señalaron que la Unidad Ejecutora mostró regular capacidad para resolver problemas asociados a la ejecución, el 16.7% opinó que demostró baja capacidad, mientras que el 6.7% restante se abstuvieron de contestar.

Tomando en cuenta las encuestas realizadas se puede concluir que la Unidad Ejecutora demostró regular capacidad para prever y resolver problemas asociados a la ejecución de los Proyectos.

5.4.4.3.4 ¿SEÑALE LOS PUNTOS QUE USTED CONSIDERA QUE DEBERÍAN DE MEJORARSE?

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran más adelante, así como también la interpretación de los resultados (Véanse el Gráfico 19 y el Anexo 5.40).

**"GRÁFICO 19"
ASPECTOS QUE DEBERIAN MEJORARSE**



Fuente: Encuestas
Elaboración propia

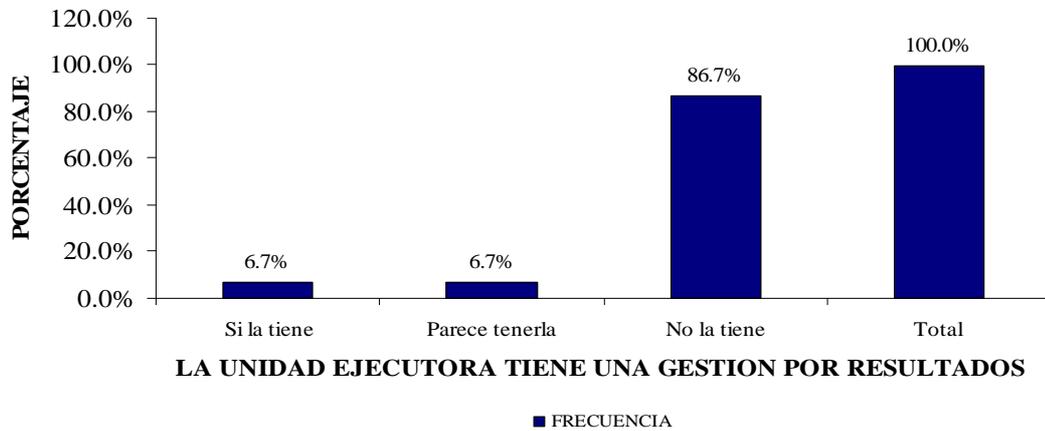
El 73.3% de los entrevistados coincidió en señalar que deberían de mejorarse los Recursos Humanos, el 10% opinó que debería mejorarse la Gestión Administrativa, el 6.7% opinó que debería mejorarse los Instrumentos de Gestión, el 3.3% opinó que debería mejorarse las Fuentes Cooperantes, mientras que el 6.7% restante se abstuvieron de contestar.

Tomando en cuenta las encuestas realizadas se puede concluir que los aspectos principales a mejorarse son los Recursos Humanos, Gestión Administrativa, Instrumentos de Gestión y las Fuentes Cooperantes. Asimismo se recibieron comentarios por parte de los entrevistados precisando que el personal de las áreas de Ingeniería y Administración de la Unidad Ejecutora, tuvieron dificultades técnicas presentadas durante el proceso de Licitación Pública Internacional, dado que fue la primera experiencia en la ejecución de un Proyecto de Licitación Pública Internacional con la Fuente Externa JBIC.

5.4.4.3.5 ¿LA UNIDAD EJECUTORA DEL MVCS TIENE UNA GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS?

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran más adelante, así como también la interpretación de los resultados. (Véanse el Gráfico 20, página 144) y (Anexo 5.41)

"GRÁFICO 20"
LA UNIDAD EJECUTORA TIENE UNA GESTION POR RESULTADOS



Fuente: Encuestas
 Elaboración propia

El 86.7% de los entrevistados coincidió en señalar que la Unidad Ejecutora no tuvo una gestión por resultados, el 6.7 % opinó que si parecía tenerla, mientras que el 6.6% restante opinó que si contaba con una gestión por resultados.

Tomando en cuenta las encuestas realizadas se puede concluir que la Unidad Ejecutora no tuvo una gestión por resultados.

5.4.4.3.6 ¿LA UNIDAD EJECUTORA DEL MVCS REALIZA LOS PAGOS A LOS PROVEEDORES DE LOS PROYECTOS PIURA CASTILLA, CHIMBOTE E IQUITOS EN FORMA OPORTUNA?

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran más adelante, así como también la interpretación de los resultados (Véanse el Gráfico 21 y el Anexo 5.42).



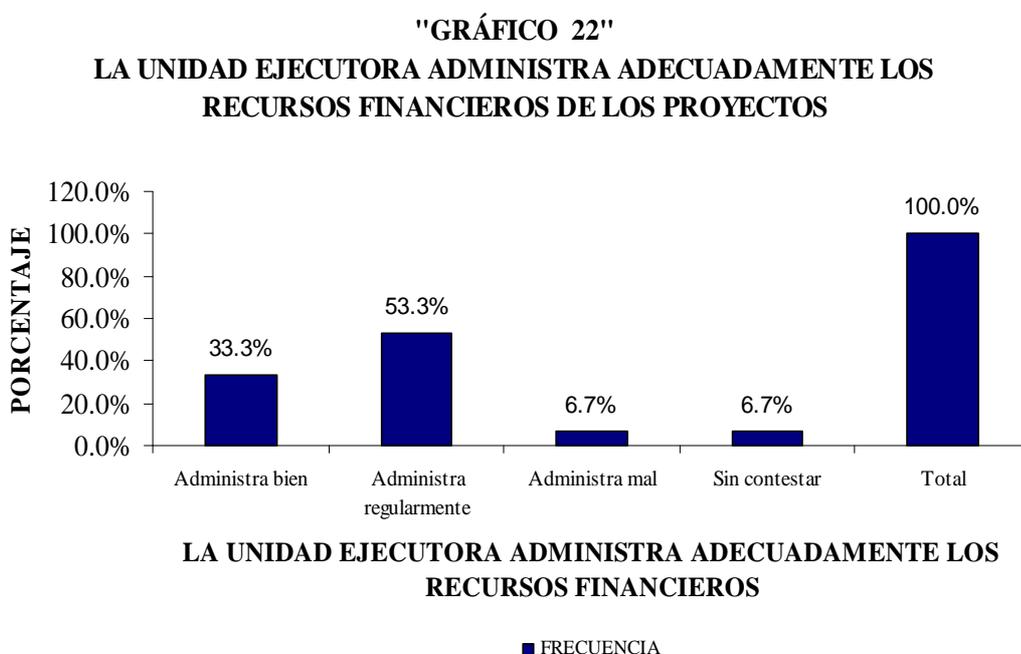
Fuente: Encuestas
Elaboración propia

El 80% de los entrevistados coincidió en señalar que la Unidad Ejecutora no realizó los pagos en forma oportuna, el 10 % opinó que sí se realizaron los pagos en forma oportuna, mientras que el 10% restante se abstuvieron de contestar.

Tomando en cuenta las encuestas realizadas se puede concluir que la Unidad Ejecutora no realizó los pagos en forma oportuna.

5.4.4.3.7 ¿LA UNIDAD EJECUTORA DEL MVCS ADMINISTRA ADECUADAMENTE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LOS PROYECTOS?

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran más adelante, así como también la interpretación de los resultados (Véanse el Gráfico 22 y el Anexo 5.43).



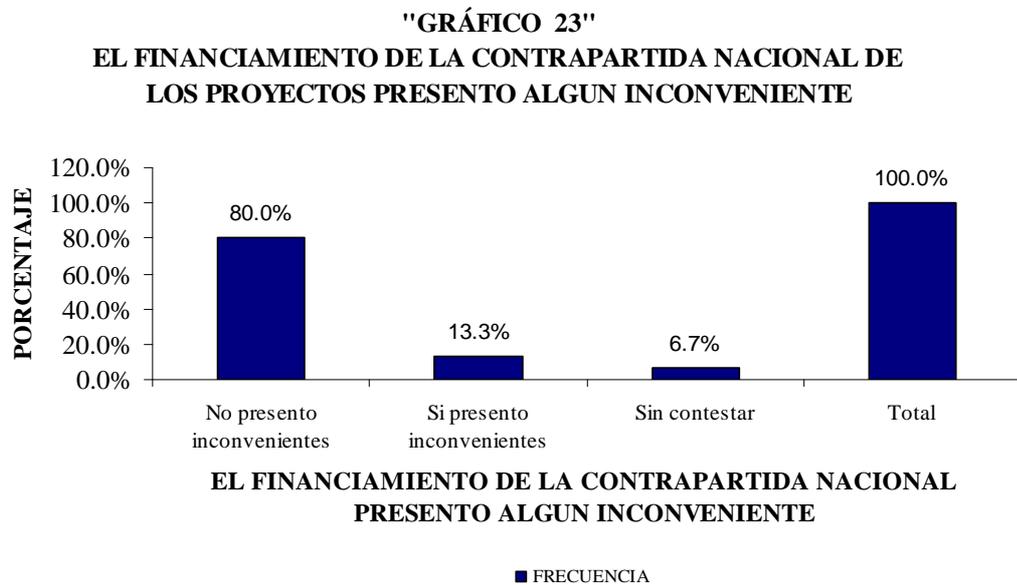
Fuente: Encuestas
 Elaboración propia

El 53.3% de los entrevistados coincidió en señalar que la Unidad Ejecutora administró regularmente los recursos financieros de los proyectos, el 33.3% opinó que la Unidad Ejecutora administró bien, el 6.7% consideró que lo administró mal, mientras que el 6.7% restante se abstuvieron de contestar.

Tomando en cuenta las encuestas realizadas se puede concluir que la Unidad Ejecutora administró entre bien y regularmente los recursos financieros para la ejecución de los proyectos.

5.4.4.3.8 ¿EL FINANCIAMIENTO DE LA CONTRAPARTIDA NACIONAL DE LOS PROYECTOS PIURA CASTILLA, CHIMBOTE E IQUITOS PRESENTÓ ALGUN INCONVENIENTE?

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran más adelante, así como también la interpretación de los resultados (Véanse el Gráfico 23 y el Anexo 5.44).



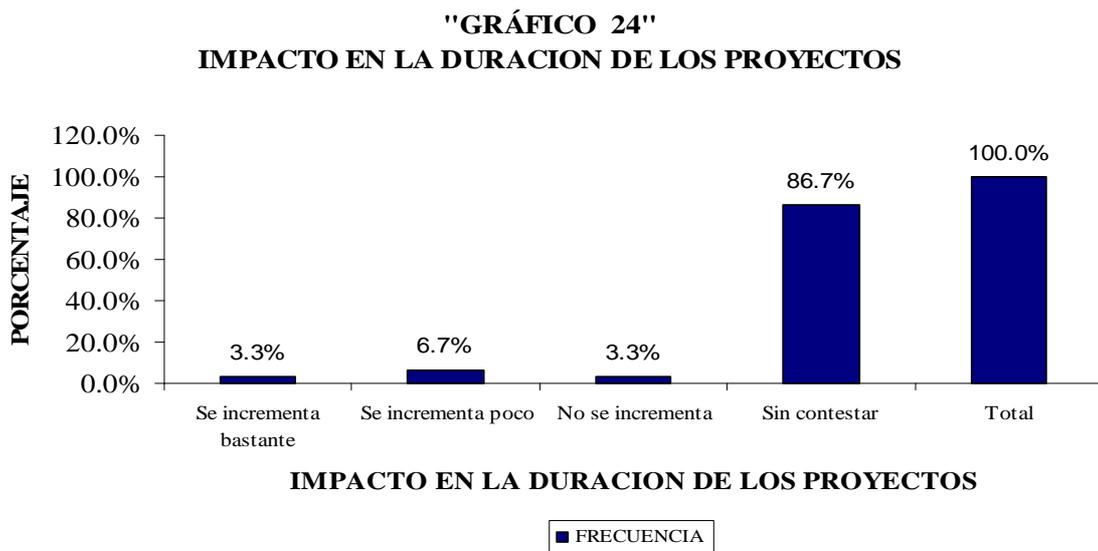
Fuente: Encuestas
 Elaboración propia

El 80.0% de los entrevistados coincidió en señalar que el financiamiento de la Contrapartida Nacional no presentó inconvenientes, el 13.3% opinó que si presentó inconvenientes, mientras que el 6.7% restante se abstuvieron de contestar.

Tomando en cuenta las encuestas realizadas se puede concluir que la Contrapartida Nacional de los proyectos no se presentó como un inconveniente para la ejecución de los proyectos.

5.4.4.3.9 ¿QUE PODRÍA DECIR ACERCA DEL IMPACTO DE LOS INCONVENIENTES EN LA DURACION DE LOS PROYECTOS?

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran más adelante, así como también la interpretación de los resultados (Véanse el Gráfico 24 y el Anexo 5.45)

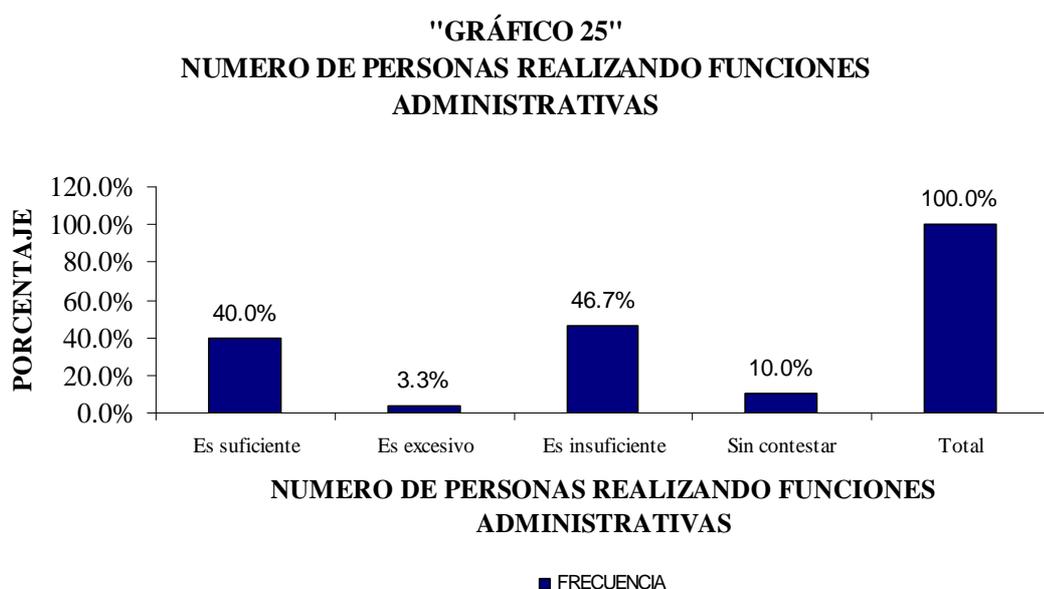


Fuente: Encuestas
Elaboración propia

El 86.7% de los entrevistados coincidió en no contestar esta pregunta, dicho resultado se justifica con la pregunta anterior, dado que el financiamiento de la contrapartida nacional al no mostrar problemas, no tendría relación con la presente pregunta.

5.4.4.3.10 ¿CONSIDERA USTED QUE EL NUMERO DE PERSONAS REALIZANDO FUNCIONES ADMINISTRATIVAS PARA LOS PROYECTOS PIURA CASTILLA, CHIMBOTE E IQUITOS ES SUFICIENTE, EXCESIVO, INSUFICIENTE?

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran más adelante, así como también la interpretación de los resultados (Véanse el Gráfico 25 y el Anexo 5.46)



Fuente: Encuestas
Elaboración propia

El 46.7% de los entrevistados coincidió en contestar que el número de personas que realizó funciones administrativas es insuficiente, el 40% opinó que fue suficiente, el 3.3% opinó que fue excesivo, mientras que el 10% restante se abstuvieron de contestar.

Tomando en cuenta las encuestas realizadas se puede concluir que las opiniones se encuentran divididas, respecto al número de personas realizando funciones administrativas.

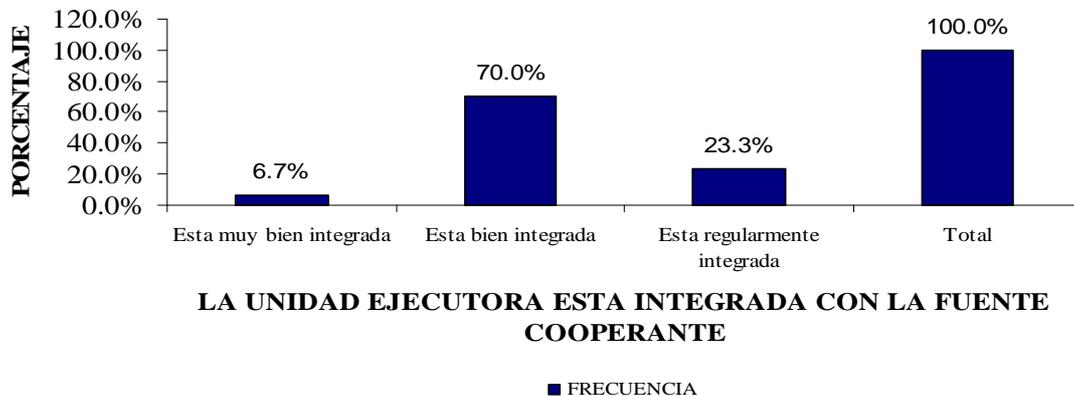
5.4.4.4 DIMENSION FUENTE COOPERANTE

HIPÓTESIS 4: La Fuente Cooperante (JBIC) influyó en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación. Esta Hipótesis se comprueba mediante las siguientes preguntas:

5.4.4.4.1 ¿LA UNIDAD EJECUTORA DEL MVCS ESTA BIEN INTEGRADA Y COMUNICADA CON TODAS LAS ÁREAS RELEVANTES DE LA FUENTE COOPERANTE?

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran más adelante, así como también la interpretación de los resultados (Véanse el Gráfico 26, página 151) y (Anexo 5.47)

"GRÁFICO 26"
LA UNIDAD EJECUTORA ESTA BIEN INTEGRADA CON LA FUENTE COOPERANTE



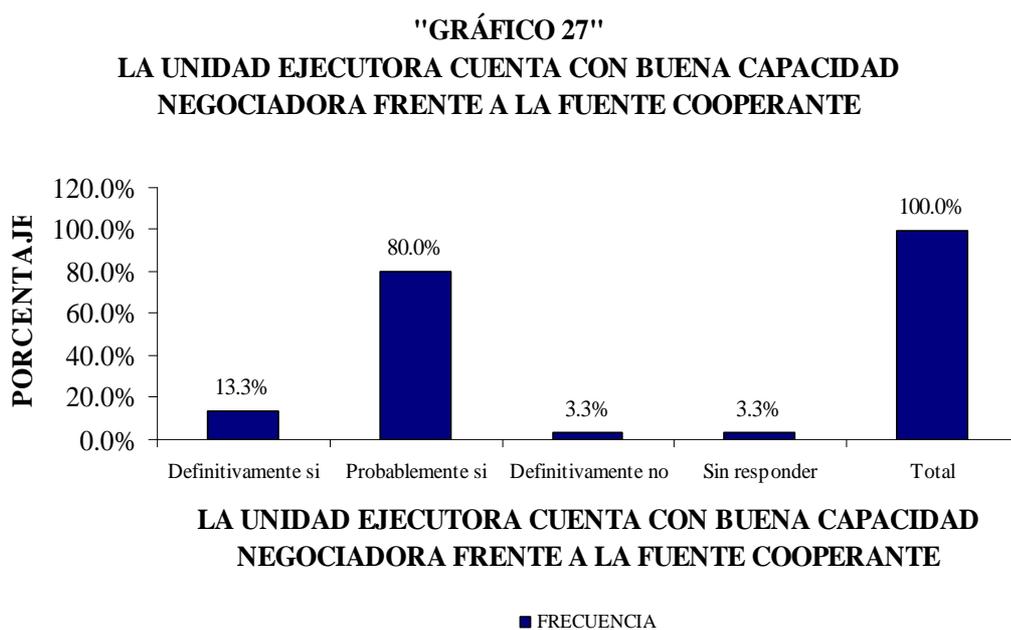
Fuente: Encuestas
 Elaboración propia

El 70.0% de los entrevistados coincidió en contestar que la Unidad Ejecutora estuvo bien integrada con la Fuente Cooperante, el 23.3% opinó que estaba regularmente integrada; y, el 6.7% opinó que estaba muy bien integrada.

Tomando en cuenta las encuestas realizadas, así como el análisis a la documentación de la Unidad Ejecutora se puede concluir que la Unidad Ejecutora estuvo entre bien y regularmente integrada con la Fuente Cooperante, por lo que no se comprueba la hipótesis.

5.4.4.4.2 ¿LA UNIDAD EJECUTORA DEL MVCS CUENTA CON UNA BUENA CAPACIDAD NEGOCIADORA Y COORDINADORA FRENTE A LA FUENTE COOPERANTE PARA EFECTOS DE LAS FIRMAS DE ADENDAS A LOS CONTRATOS DE PRESTAMOS PARA LA EJECUCION DE LOS PROYECTOS?

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran más adelante, así como también la interpretación de los resultados (Véanse el Gráfico 27 y el Anexo 5.48)



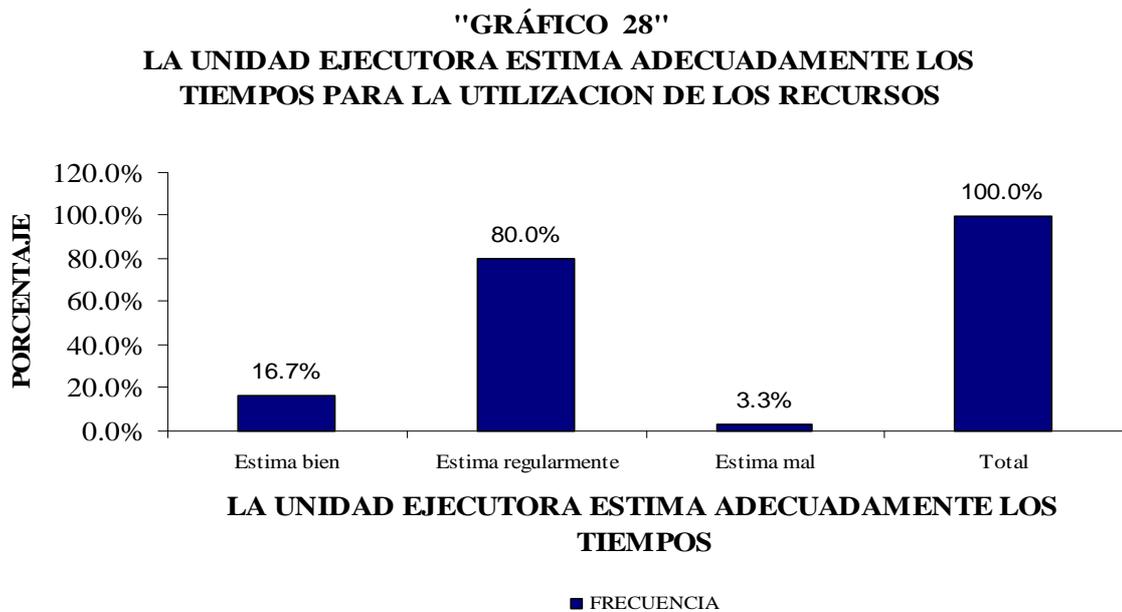
Fuente: Encuestas
 Elaboración propia

El 80% de los entrevistados consideró que la Unidad Ejecutora probablemente contó con una buena capacidad negociadora frente a la Fuente Cooperante, el 13.3% opinó que si contó con una buena capacidad negociadora, el 3.3% opinó que no contó con una buena capacidad negociadora, mientras que el 3.3% restante se abstuvieron de contestar.

Tomando en cuenta las encuestas realizadas, así como el análisis a la documentación de la Unidad Ejecutora se puede concluir que no se comprueba la hipótesis, dado que la Unidad Ejecutora contó con una buena capacidad negociadora frente a la Fuente Cooperante.

5.4.4.4.3 ¿LA UNIDAD EJECUTORA DEL MVCS ESTIMA ADECUADAMENTE LOS TIEMPOS PARA REALIZAR LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA UTILIZACION DE LOS RECURSOS?

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran más adelante, así como también la interpretación de los resultados (Véanse el Gráfico 28 y el Anexo 5.49)



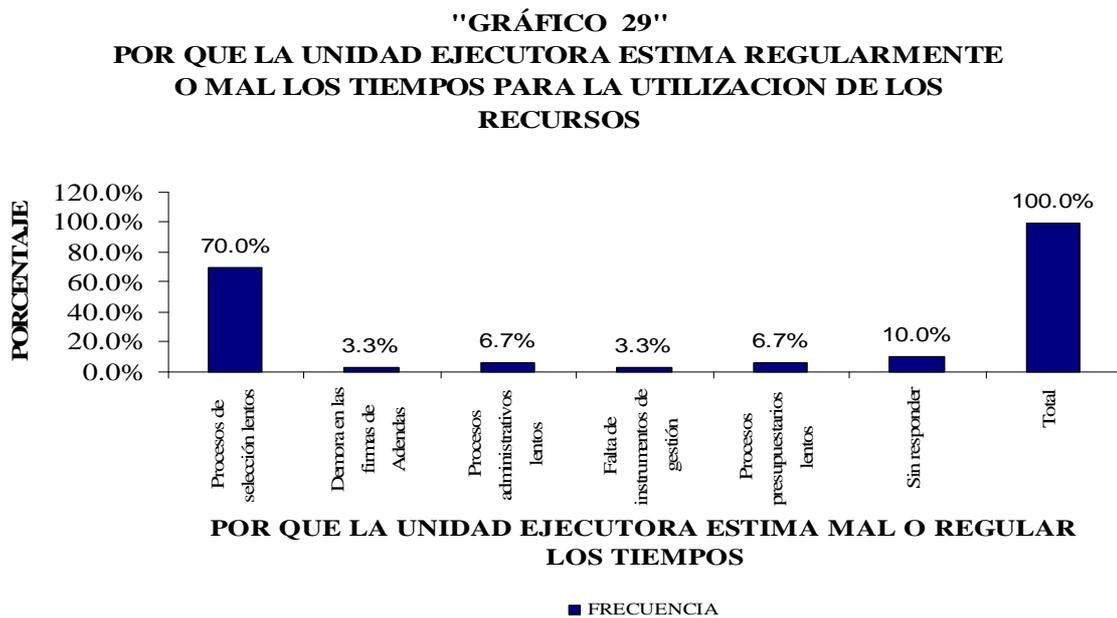
Fuente: Encuestas
Elaboración propia

El 80% de los entrevistados consideró que la Unidad Ejecutora estimó regularmente los tiempos para la utilización de los recursos, mientras que el 16.7% consideró que estimó bien, mientras que el 3.3% restante opinó que estimo mal.

Tomando en cuenta las encuestas realizadas se puede concluir que la Unidad Ejecutora estimó regularmente la programación de los recursos.

5.4.4.4 SEÑALE ¿CUÁLES PODRÍAN SER LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE PODRÍAN ORIGINAR ESTE ATRASO?

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran más adelante, así como también la interpretación de los resultados (Véanse el Gráfico 29 y el Anexo 5.50)



Fuente: Encuestas
 Elaboración propia

El 70% de los entrevistados consideró que la Unidad Ejecutora estimó regularmente los tiempos para la utilización de los recursos por los procesos de selección lentos, el 6.7%

consideró los procesos administrativos, 6.7% consideró procesos presupuestarios, 3.3% consideró demora en la firmas de las adendas y el 3.3% consideró la falta de instrumentos de gestión.

Tomando en cuenta las encuestas realizadas se puede concluir que una gran parte de los entrevistados consideró que la Unidad Ejecutora estimó mal o regular los tiempos para la utilización de los recursos por los procesos de selección que son muy lentos, así como por los procesos administrativos lentos, procesos presupuestarios lentos, falta de instrumentos de gestión y demora en la firma de Adendas.

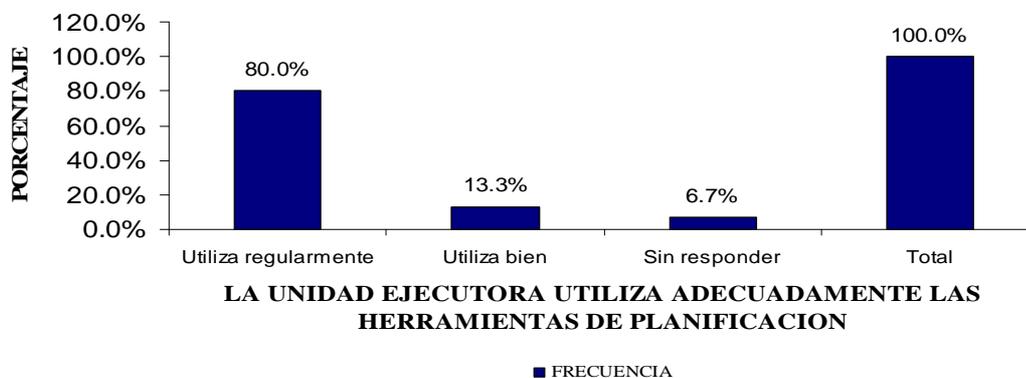
5.4.4.5 DIMENSION INSTRUMENTOS DE PLANIFICACION

HIPÓTESIS 5: Los Instrumentos de Planificación influenciaron en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación.

5.4.4.5.1 ¿LA UNIDAD EJECUTORA UTILIZA HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION ADECUADAMENTE?

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran más adelante, así como también la interpretación de los resultados (Véanse el Gráfico 30, página 156) y (Anexo 5.51)

"GRÁFICO 30"
LA UNIDAD EJECUTORA UTILIZA ADECUADAMENTE LAS
HERRAMIENTAS DE PLANIFICACION



Fuente: Encuestas
 Elaboración propia

El 80% de los entrevistados consideró que la Unidad Ejecutora utilizó regularmente las herramientas de planificación, el 13.3% consideró que los utilizó bien, mientras que el 6.7% restante se abstuvieron de contestar.

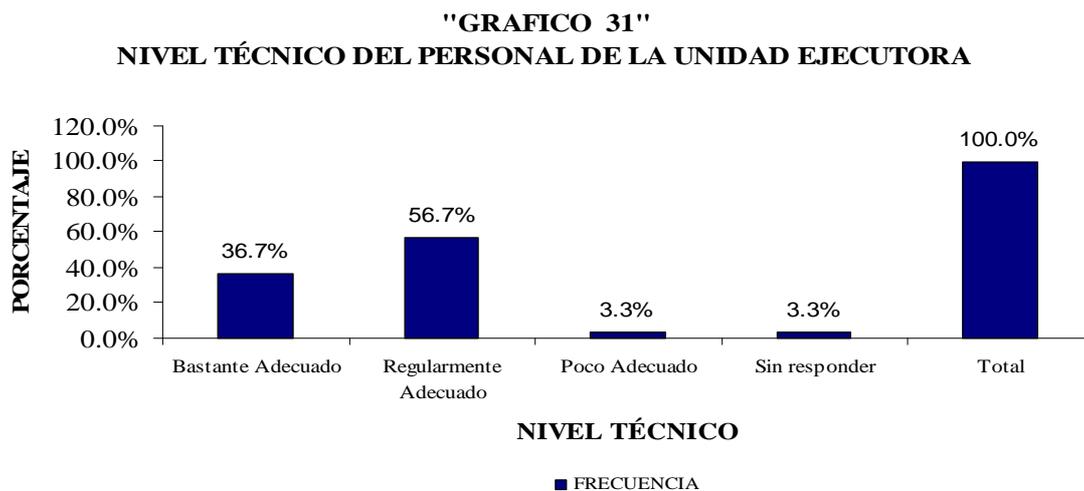
Tomando en cuenta las encuestas realizadas, así como el análisis a la documentación de la Unidad Ejecutora se puede concluir que la Unidad Ejecutora utilizó regularmente las herramientas de planificación en la ejecución de los proyectos, la falta adecuada de una planificación estratégica y su aplicación práctica en la programación y ejecución de los proyectos, trajo como consecuencia un **atraso de 50 meses** en la ejecución de los proyectos, por lo cual se comprueba la hipótesis.

5.4.4.6 DIMENSIÓN DE RECURSOS HUMANOS

HIPÓTESIS 6: Los Recursos Humanos influenciaron en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación. La Estadística General de las encuestas (Véase en el Anexo 5.52)

5.4.4.6.1 ¿EL NIVEL TÉCNICO DEL PERSONAL DE LA UNIDAD EJECUTORA ES BASTANTE ADECUADO, REGULARMENTE ADECUADO Ó POCO ADECUADO?

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran más adelante, así como también la interpretación de los resultados (Véanse el Gráfico 31 y el Anexo 5.53)



Fuente: Encuestas
Elaboración propia

El 56.7% de los entrevistados consideró que el nivel técnico del personal de la Unidad Ejecutora fue regularmente adecuado, el 36.7% consideró que el nivel técnico del personal fue bastante adecuado, el 3.3% opinó que el nivel técnico del personal fue poco adecuado, mientras que el 3.3% restante se abstuvieron de contestar.

Tomando en cuenta las encuestas realizadas, así como el análisis a la documentación de la Unidad Ejecutora se puede concluir que el nivel técnico del personal fue entre regular y adecuado que trajo como consecuencia un retraso en la ejecución de los proyectos de **7 meses**, debido a la lentitud de los procesos de selección, por lo cual se comprueba la hipótesis.

Asimismo se recibieron comentarios por parte de los entrevistados precisando la poca experiencia del personal de la Unidad Ejecutora en la ejecución de los proyectos de Licitación Pública Internacional con la fuente cooperante JBIC, así como también la poca experiencia en la aplicación de los Contratos de Préstamos PE-P25, Manuales JBIC, procesos internos al interior de la Unidad Ejecutora, presentación de información al Ministerio de Economía y Finanzas, Congreso de la República, Contraloría General de la República y otras entidades en el marco de las normas de la Dirección General de Programación Multianual, Dirección Nacional de Endeudamiento, Dirección Nacional de Tesoro Público, Dirección Nacional de Presupuesto Público, Dirección Nacional de Contabilidad del Ministerio de Economía y Finanzas.

5.4.4.6.2 INCENTIVOS DEL PERSONAL DE LA UNIDAD EJECUTORA

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran más adelante, así como también la interpretación de los resultados (Véanse el Gráfico 32 y el Anexo 5.54)



Fuente: Encuestas
Elaboración propia

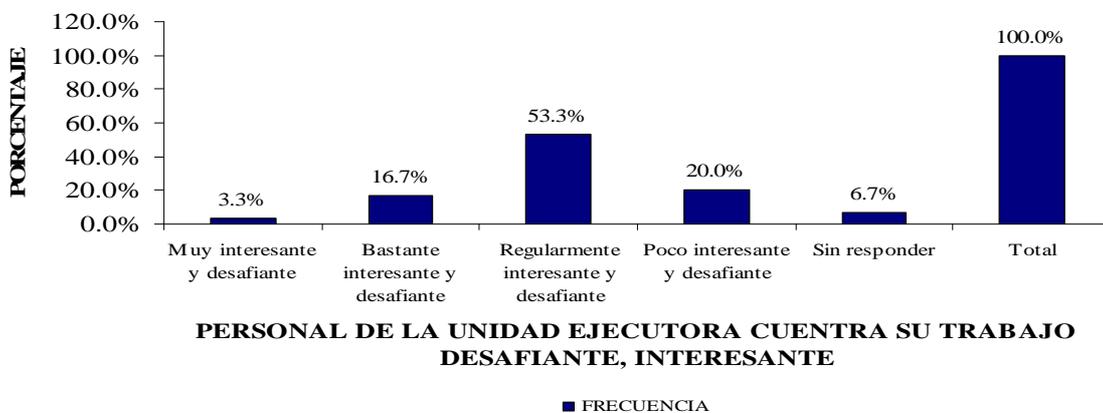
El 80.0% de los entrevistados consideró que el personal de la Unidad Ejecutora no contó con incentivos monetarios ni reconocimientos, el 10% consideró que solo cuenta con reconocimientos, el 3.3% opinó que sí cuenta con incentivos monetarios y reconocimientos, el 3% opinó que solo cuenta con incentivos monetarios, mientras que el 3.3% restante se abstuvieron de contestar.

Tomando en cuenta las encuestas realizadas se puede concluir que el personal de la Unidad Ejecutora no contó con incentivos monetarios ni reconocimientos. Asimismo se recibieron comentarios por parte de los entrevistados precisando que uno de los factores por los cuales el personal se encontró desmotivado, fue el no poder obtener una retribución económica adicional a su sueldo como compensación por un mayor esfuerzo que pudiera haber realizado en su trabajo.

5.4.4.6.3 ¿EL PERSONAL DE LA UNIDAD EJECUTORA ENCUENTRA EL TRABAJO INTERESANTE, DESAFIANTE?

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran más adelante, así como también la interpretación de los resultados (Véase Gráfico 33 y Anexo 5.55)

**"GRÁFICO 33"
EL PERSONAL DE LA UNIDAD EJECUTORA ENCUENTRA EL TRABAJO INTERESANTE, DESAFIANTE**



Fuente: Encuestas
Elaboración propia

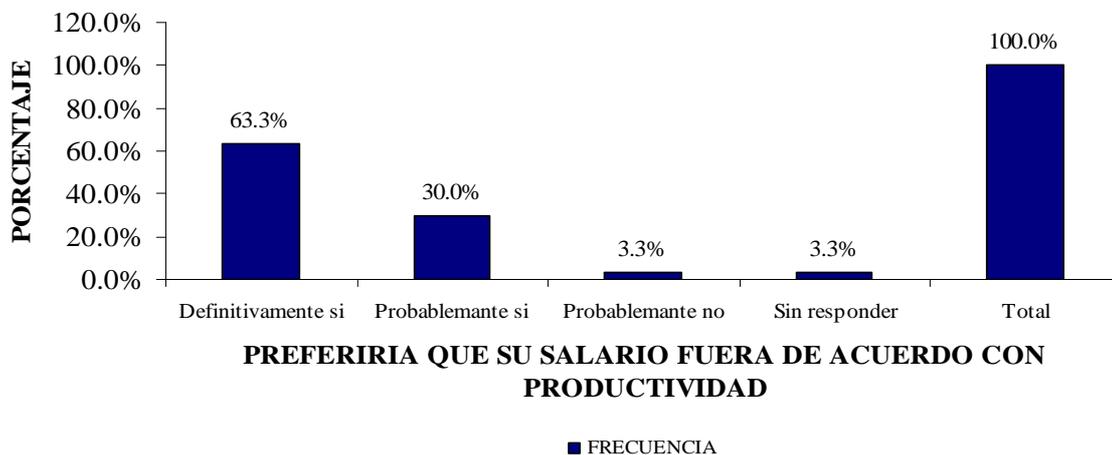
El 53.3% de los entrevistados consideró que el personal de la Unidad Ejecutora encuentra el trabajo regularmente interesante y desafiante, el 20% consideró poco interesante y desafiante, el 16.7% consideró bastante interesante y desafiante y el 3.3% consideró muy interesante y desafiante.

Tomando en cuenta las encuestas realizadas se puede concluir que el personal de la Unidad Ejecutora encontró el trabajo entre regular y poco interesante y desafiante. Asimismo se recibieron comentarios por parte de los entrevistados, respecto a la poca experiencia y desmotivación del personal de la Unidad Ejecutora, estas dos variables ocasionaron que el personal no se haya podido adaptar rápidamente a los requerimientos o condiciones que exige trabajar con los recursos de la fuente cooperante JBIC.

5.4.4.6.4 ¿PREFERIRÍA QUE SU SALARIO FUERA DE ACUERDO CON LA PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO?

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran más adelante, así como también la interpretación de los resultados (Véanse el Gráfico 34, página 162) y (Anexo 5.56)

"GRÁFICO 34"
PREFERIRIA QUE SU SALARIO FUERA DE ACUERDO CON
PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO



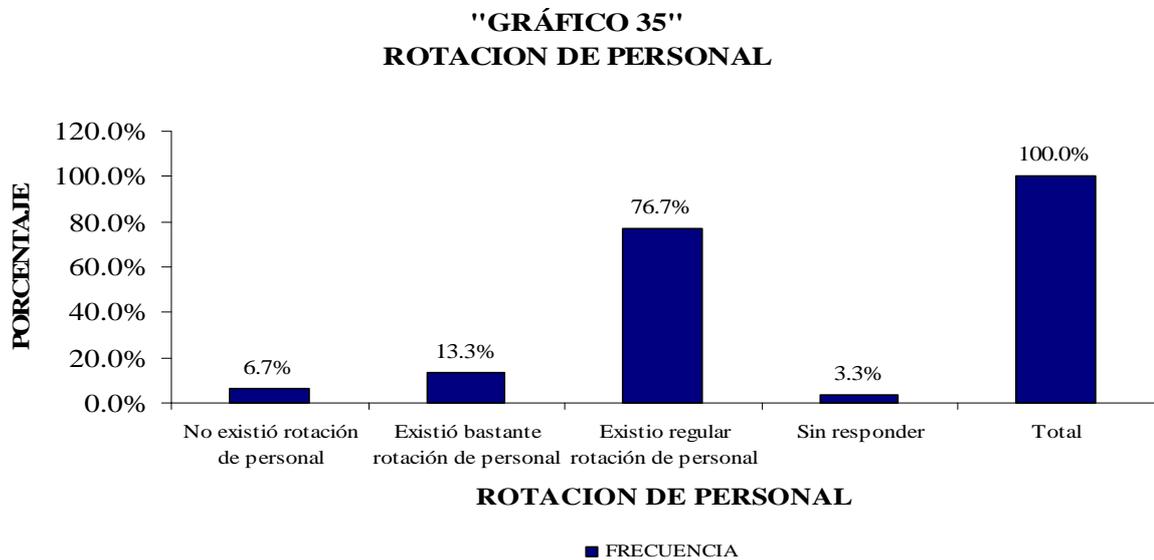
Fuente: Encuestas
 Elaboración propia

El 63.3% de los entrevistados consideró que hubiera preferido que su salario fuera de acuerdo con su productividad en el trabajo, el 30% consideró que probablemente hubiera preferido que su salario fuera de acuerdo a su productividad, el 3.3% consideró que probablemente no hubiera preferido que su salario fuera de acuerdo a su productividad, mientras que el 3.3% restante se abstuvieron de contestar.

Tomando en cuenta las encuestas realizadas se puede concluir que el 63.3% del personal hubiera preferido que su salario fuera de acuerdo con su productividad, así como también el 30% probablemente hubiera preferido que su salario fuera de acuerdo con su productividad.

5.4.4.6.5 ROTACION DE PERSONAL

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran más adelante, así como también la interpretación de los resultados (Véanse el Gráfico 35 y el Anexo 5.57)



Fuente: Encuestas
Elaboración propia

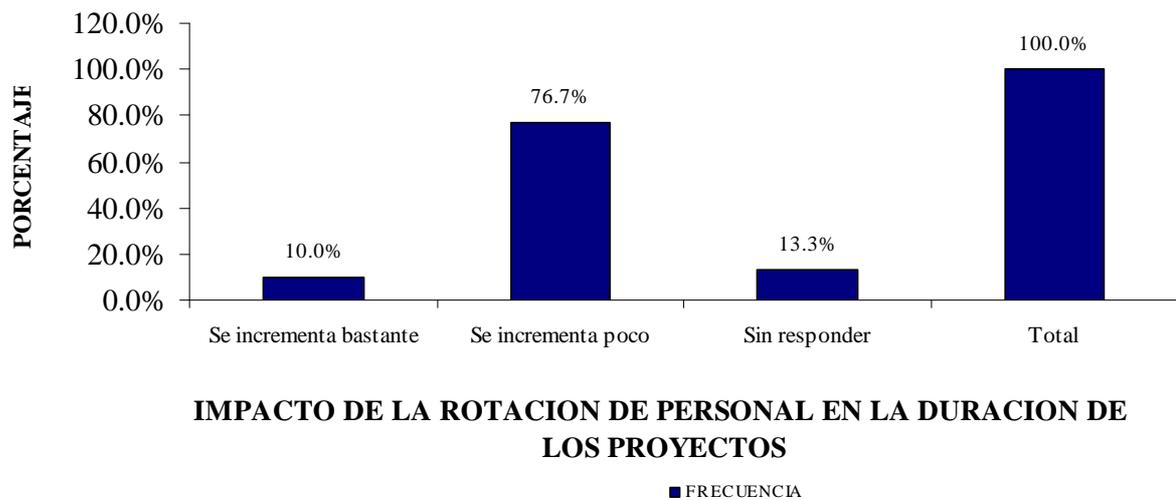
El 76.7% de los entrevistados consideró que existió regular rotación de personal, el 13.3% consideró que existió bastante rotación de personal, el 6.7% consideró que no existió rotación de personal, mientras que el 3.3% restante se abstuvieron de contestar.

Tomando en cuenta las encuestas realizadas se puede concluir que existió un regular número de rotaciones de personal.

5.4.4.6.6 IMPACTO DE LA ROTACION DE PERSONAL EN LA DURACION DE LOS PROYECTOS

El resultado de la información obtenida por las treinta 30 encuestas aplicadas en este punto se muestran más adelante, así como también la interpretación de los resultados (Véanse el Gráfico 36 y Anexo 5.58).

"GRÁFICO 36"
IMPACTO DE LA ROTACION DE PERSONAL EN LA DURACION DE LOS PROYECTOS



Fuente: Encuestas
Elaboración propia

El 76.7% de los entrevistados consideró que la duración de los proyectos se incrementó poco como consecuencia de la rotación de personal, el 10% de los entrevistados consideró que se incrementó bastante, mientras que, el 13.3% restante se abstuvieron de contestar.

Tomando en cuenta las encuestas realizadas se puede concluir que la duración de los proyectos se incrementó poco por la rotación de personal.

5.5 RESULTADOS DE OTROS ESTUDIOS

5.5.1 ESTUDIO REALIZADO POR EL BID (2005): ANALISIS DE UNIDADES EJECUTORAS.

De acuerdo al estudio del BID respecto a la ejecución de los proyectos de inversión pública que fueron financiados con endeudamiento externo, se plantearon y validaron 09 nueve hipótesis:

²³El diseño de la estructura orgánica de los Proyectos y su inserción en el Sector no es la más adecuada.

Los objetivos y estrategias no guardan relación con las prioridades sectoriales y la unidad coordinadora no tiene la competencia de manejar esta variable.

El personal asignado como responsable de la ejecución del proyecto no es el más adecuado.

El personal asignado como responsable de la ejecución del proyecto carece de incentivos positivos.

Las herramientas de planificación utilizadas por los proyectos no son las más apropiadas.

El monitoreo de los proyectos no es sistemático, carece de sistemas de supervisión adecuados.

²³ BID (2005) Análisis de Unidades Ejecutoras. En Balcázar Suárez, Cecilia (2006) *Evaluación de Modelos Institucionales para Unidades Ejecutoras de Proyectos de Inversión Pública*. 9,10, 162-164 pp. Lima.

Carecen de sistemas de información adecuados que puedan proporcionar a las Unidades Ejecutoras herramientas para mejorar sus desempeños.

Los recursos financieros asignados por el Ministerio de Economía y Finanzas a los proyectos no cumplen con lo previsto en los Contratos de Préstamo ni con la planificación de los proyectos.

La infraestructura y equipamiento de las Unidades Ejecutoras no son los más apropiados para el buen desempeño de sus funciones.

Además, en el estudio en mención se precisó que los Sistemas de Planificación y la Administración de Procesos son los ejes en los que se concentran las mayores deficiencias en las Unidades Ejecutoras. Asimismo, en un balance global solo un 28% de la cartera del BID analizada en su estudio han mostrado un desempeño adecuado, 39% regular y 33% deficiente.

A partir del análisis realizado por el BID ha sido posible determinar que no todas las variables afectan necesariamente el desempeño institucional o bien no están absolutamente validadas en la muestra seleccionada. Respecto de cada una de las hipótesis planteadas el BID concluyó lo siguiente:

1. No existe un único modelo que pueda calificarse como "Óptimo" para que una Unidad Ejecutora muestre un desempeño adecuado. Lo que puede concluirse, más bien, es que el "mejor" diseño organizacional se logra con un mejor análisis de la estructura macro (Ministerio, Organismos Públicos Descentralizados, etc.) en la cual se insertará el proyecto.
2. Respecto a la hipótesis de que los objetivos de los proyectos no guardan relación con las prioridades sectoriales, se ha podido verificar cómo el cambio de objetivos desnaturaliza el proyecto y trunca el desempeño de la Unidad Ejecutora. La alineación entre objetivos y prioridades sectoriales es aún imperfecta pero no ha revelado ser inadecuada.

3. En la muestra analizada, prácticamente no hay perfiles de competencias para la contratación de personal. Importa incluir este aspecto en los reglamentos o manuales operativos, los mismos que en gran parte de los casos son formulados luego de iniciarse el proyecto y casi siempre como variable para "gatillar" el primer desembolso.
4. El análisis realizado reveló que los incentivos monetarios son escasos y los no monetarios, casi inexistentes. No solo no se han suscrito Convenios de Administración por Resultados una práctica que el Ministerio de Economía y Finanzas ha intentado pilotear durante varios años en instituciones de diferente naturaleza- sino que existen rigideces propias de dicho esquema que impiden que el personal más eficiente pueda realmente recibir un incentivo.
5. Un aspecto que se ha podido verificar es que falta incentivar el pensamiento estratégico en las Unidades Ejecutoras y su aplicación práctica en la programación y ejecución. Los Planes Operativos Anuales constituyen en muchos casos un "trámite" que cumplir y no se convierten en verdaderas herramientas de gestión, pues no es posible controlar todas las variables involucradas en su diseño.
6. En general, prácticamente en ninguna de las Unidades Ejecutoras analizadas se ha identificado la existencia de líneas de base antes de empezar la ejecución del proyecto ni sistemas de administración por resultados. En el mejor de los casos las Líneas de base se elaboraron durante el primer año de ejecución.
7. Existe heterogeneidad en el grado de automatización de los sistemas de información de las Unidades Ejecutoras analizadas.
8. La falta de articulación entre las propias áreas del MEF, aunado a las excesivas presiones de demandas adicionales de recursos que se presentan a lo largo del año, obligan a realizar recortes en los presupuestos inicialmente asignados a los proyectos.
9. Si bien es cierto que se pueden alcanzar mejores condiciones de espacio y equipamiento en las Unidades Ejecutoras analizadas, también lo es que la mayor parte

de ellas han podido adquirir equipos de última generación y cuentan con mobiliario de muy buena calidad (En Balcázar, 2006: 9,10,162-164).

5.5.2 ESTUDIO REALIZADO POR BALCAZAR SUAREZ, CECILIA (2006): EVALUACION DE MODELOS INSTITUCIONALES PARA UNIDADES EJECUTORAS DE PROYECTOS DE INVERSION PÚBLICA. LIMA

Bálcazar realizó un importante estudio de evaluación de modelos institucionales para Unidades Ejecutoras que ejecutan Proyectos de Inversión Pública que son financiados por endeudamiento externo, llegando a las siguientes conclusiones:

²⁴a) Carencia de personal con las competencias adecuadas

Definitivamente ninguno de los proyectos de la muestra que han sido analizados revela una definición de perfiles de competencias durante su fase de diseño, en la medida que los reglamentos operativos han sido formulados luego de iniciarse el proyecto y casi siempre como variable para "gatillar" el primer desembolso, cuando el financiamiento proviene del BID y del BM.

Una segunda comprobación es que, en general, los reglamentos operativos se concentran más en los aspectos administrativos y procedimientos para la recepción y uso de los desembolsos, así como para la realización de las adquisiciones, antes que en las características requeridas por el personal clave en los proyectos.

²⁴ Balcázar Suárez, Cecilia (2006) *Evaluación de Modelos Institucionales para Unidades Ejecutoras de Proyectos de Inversión Pública*. 141-161pp. Lima.

Una visión en conjunto de los casos mencionados muestra que aunque de forma imperfecta, algunas Unidades Ejecutoras si cuentan con perfiles de competencias apropiados para los cargos clave, aunque no han sido elaborados en la fase de diseño sino más con posterioridad al inicio de la ejecución.

El grado de discrecionalidad que puede estar involucrado en los procesos de evaluación para la selección de profesionales en los cargos que cuentan con ese tipo de perfiles es, sin embargo, aún muy elevado dado que no se han establecido criterios de evaluación suficientemente objetivos para calificar las competencias requeridas en los perfiles o Términos de Referencia.

Los procesos de selección de personal bajo estándares de las normas de cooperación internacional o bajo criterios básicos de concurso público son excepciones entre las Unidades Ejecutoras analizadas.

Aún cuando existen perfiles más o menos adecuados, y directivas que establecen procedimientos detallados para la selección del personal clave, también se han creado mecanismos que han permitido "sacarle la vuelta" a estas normas.

No se han conocido casos en que se haya tercerizado la selección del personal, aunque este mecanismo ya ha sido previsto en la nueva operación que se ha iniciado en Prodesa, por ejemplo. En cualquier caso, debe tenerse en cuenta que la mayoría de mecanismos para una selección de personal a través de concursos públicos son recientes y aplicables para las nuevas contrataciones.

b) Incentivos para el personal

En cuanto a los incentivos monetarios, no sorprende comprobar que ninguna de las Unidades Ejecutoras de la muestra analizada cuenta con un convenio de esta naturaleza suscrito con la Dirección Nacional de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas. Ella se debe a que el Bono de Productividad no es de aplicación a los Contratos de Locación de Servicios, modalidad de contratación más común en la mayoría de Unidades Ejecutoras.

Si los incentivos monetarios son escasos, los no monetarios están siendo una fórmula más utilizada pero en sentido negativo, es decir, a través del establecimiento de mecanismos de sanción o penalidad en caso de incumplimientos de los contratos de prestación de servicios.

c) Adecuadas herramientas de planificación

No se cuenta con instrumentos eficientes que permitan realizar prospectiva en materia de desembolsos. La evolución de los pagos de comisiones de compromiso en el caso peruano valida esta problemática.

En cuanto a aspectos normativos, buena parte de los equipos de trabajo en las Unidades Ejecutoras analizadas en la muestra sostienen que existe una falta de articulación entre los criterios y normatividades establecidas en el ámbito de la Dirección Nacional de Endeudamiento Público, la Dirección Nacional de Presupuesto Público y la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público, por lo que resulta prácticamente imposible cumplir con los cronogramas de desembolsos establecidos en los Contratos de Préstamo.

Existe la percepción general de que los Planes Operativos Anuales constituyen en muchos casos un "trámite" que cumplir, pero no se convierten en verdaderas herramientas de gestión en la medida que no es posible controlar todas las variables involucradas en su diseño.

La falta de compromiso de los funcionarios de línea respecto a la ejecución del proyecto genera que algunos Planes Operativos Anuales se conviertan en un listado desarticulado de actividades cuya secuencia y oportunidad no ha sido adecuadamente evaluada antes de la formulación del Plan.

La necesidad de generar mecanismos de mejor articulación con los equipos del MEF en la programación de actividades también ha sido mencionada como uno de los factores que afecta este proceso.

d) Necesidad de un monitoreo sistemático de los proyectos

Prácticamente ninguno de los proyectos analizados contó con una línea de base al iniciar sus actividades. Es recién en el año 2004 que se inician los esfuerzos por darle un carácter integral al seguimiento y monitoreo de la calidad del gasto público en el Perú.

Si bien es cierto las Unidades Ejecutoras han implementado áreas de seguimiento y monitoreo en sus estructuras orgánicas, la mayor parte lo hacen con el fin de cumplir los requerimientos de información de los bancos y con poca efectividad para incorporar los resultados del seguimiento en la retroalimentación de las actividades realizadas.

La sistematización informática para el seguimiento y monitoreo también ha sido débil en muchos casos.

e) Sistema de Información adecuados

Lo que se ha podido verificar que todos los proyectos de la muestra cuentan con algún grado de automatización en el procesamiento de información, especialmente, bases de datos de indicadores y sistemas de gestión administrativa, contable, financiera y presupuestal.

f) Asignación de recursos financieros

Todas las Unidades Ejecutoras analizadas en la muestra manifestaron explícitamente la problemática que esta hipótesis plantea. Una vez más la falta de articulación entre las propias áreas del MEF, aunado a las excesivas presiones de "demandas adicionales" de recursos que se presentan a lo largo del año, obligan a realizar recortes en los presupuestos inicialmente asignados a los proyectos.

g) Infraestructura y equipamiento en las Unidades Ejecutoras

Si bien es cierto que se pueden alcanzar mejores condiciones de espacio y equipamiento en las Unidades Ejecutoras analizadas, también lo es que la mayor parte de ellas han podido adquirir equipos de última generación principalmente en el área de informática y

cuentan con mobiliario de características a veces muy superiores a los de las áreas de línea de los ministerios. Lo que si se ha podido percibir es la necesidad de más amplios espacios para archivo documentario.

Otro aspecto que es muy generalizado en las Unidades Ejecutoras analizadas es su desintegración física de los ministerios o instituciones a las que están adscritas (Balcázar, 2006: 141 -161).

5.5.3 ESTUDIO REALIZADO POR EL BID (2005): GRUPO DE TRABAJO DE UNIDADES EJECUTORAS PARA LA REINGENIERIA DE LAS COF/CPE.

En junio de 2005 el BID llevó a cabo un levantamiento de información entre un conjunto de Unidades Ejecutoras de proyectos de inversión pública que reciben financiamiento del BID dando lugar a los siguientes documentos:

²⁵Marco conceptual, Marco de referencia del Grupo de Unidades Ejecutoras, Plan de Evaluación y Fortalecimiento de las Unidades Ejecutoras, Perfil del Coordinador, Perfil del Administrador, Perfil del Especialista en Adquisiciones, Perfil, del Especialista en Planeamiento, Presentación de Avances al 07 de junio del 2005 del Grupo de Trabajo de Unidades Ejecutoras, Línea de base de la cartera de préstamos, Procedimiento de selección para el personal de las Unidades Ejecutoras, Proyecto Plan de Capacitación Unidades Ejecutoras, Orientación de evaluación de las Unidades Ejecutoras, Principios de la selección por competencias, Unidades Ejecutoras Presentación del Grupo de Trabajo, Mecanismos orientados a asegurar el cumplimiento de los objetivos de la inversión pública.

²⁵ BID (2005) Grupo de Trabajo de Unidades Ejecutoras para la Reingeniería de las COF/CPE. En Balcázar Suárez, Cecilia (2006) *Evaluación de Modelos Institucionales para Unidades Ejecutoras de Proyectos de Inversión Pública*. pp.26-27.Lima.

Los documentos listados no fueron sistematizados de manera integral para dar origen propiamente a un estudio, por lo que han representado más bien insumos para la ejecución de un análisis posterior.

La revisión y análisis de esta información por parte del estudio del BID ha buscado identificar los aspectos centrales que, desde la perspectiva del análisis desarrollado por el BID, pueden estar influyendo en el desempeño de las Unidades Ejecutoras que ejecutan proyectos de inversión pública que conforman su cartera de financiamiento en el Perú.

De acuerdo con el documento Plan de Evaluación y Fortalecimiento de las Unidades Ejecutoras, de marzo de 2005, el BID realiza sus operaciones a través de Unidades Ejecutoras que se diseñan en la etapa de formulación del proyecto y que adoptan diferentes modalidades organizativas.

El nivel de desempeño de las Unidades Ejecutoras en parte refleja la calidad de la concepción y diseño de la operación. Casi siempre hay una correlación entre la calidad del diseño del proyecto y el éxito del mismo.

Un limitado diseño de la operación/proyecto traslada el desarrollo de cuestiones críticas a la fase de ejecución de la operación. Esto pone en tensión a la Unidad Ejecutora, que debe ejecutar el proyecto y a su vez resolver temas que corresponden a la fase de diseño (por ejemplo, completar la línea base, definir indicadores, etc.).

El estudio sostiene como premisa que, en términos generales, las dificultades que enfrentan las Unidades Ejecutoras son conocidas: burocracia, rotación del personal, escasez de estímulos, apoyo político, etc.

La evaluación de las Unidades Ejecutoras debe conducir a un análisis profundo de los aspectos estructurales y "condiciones de entorno" (por ejemplo, burocracia, conflictos sociales) y no estructurales, a saber, limitados instrumentos de gerencia, que condicionan su desempeño.

No hay un único modelo de Unidad Ejecutora, pero es muy importante que cuenten con una estructura y organización apropiada para desarrollar funciones básicas a dos niveles

que deben estar claramente diferenciados: a) gerencial y administrativo y b) ejecutivo u operativo.

A nivel gerencial y administrativo, la Unidad Ejecutora tiene que cubrir los siguientes frentes:

Planificación y coordinación, Control fiduciario (contable, financiero y adquisiciones), Supervisión y monitoreo, Manejo de información, archivos y Auditoría.

5.6 OTROS PROYECTO FINANCIADOS CON ENDEUDAMIENTO EXTERNO

5.6.1 PROGRAMA DE APOYO A LA REFORMA DEL SECTOR SALUD - PARSALUD

²⁶En respuesta a la situación sanitaria que se vivía durante la década de los 90, el Ministerio de Salud a finales de 1999 formuló el Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud (PARSALUD) a ser financiado mediante convenios de préstamos con el Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a fin de proveer asistencia técnica y financiera para desarrollar estrategias orientadas a:

Garantizar el acceso de los grupos de la población de bajos recursos a los servicios de salud.

Reducir las barreras económicas y culturales para la utilización de los servicios de salud.

Mejorar la calidad y eficiencia de los servicios básicos de salud y adaptarlos a las prioridades locales.

²⁶ PARSALUD (2010) *Orígenes del Proyecto*, <http://www.parsalud.gob.pe/parsalud1.aspx>, (10/4/10; 10:24 h)

Fortalecer el rol normativo del Ministerio de Salud, evaluar las reformas requeridas en la perspectiva de implementar la función de compra, esquemas de aseguramiento y el desarrollo de la fuerza laboral.

El Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud, se creó como una Unidad Ejecutora adscrita al Ministerio de Salud-MINSA, mediante Resolución Ministerial N° 606-99-SA/DM del **03.12.99**, teniendo como objetivo incrementar el acceso de la población rural a los servicios de salud materno infantil de calidad y eficientes de las zonas de mayor pobreza del país, para reducir la mortalidad materna e infantil, habiéndose previsto su ejecución en un período de 10 años y realizarse en tres fases, con el apoyo financiero del Banco Mundial – (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo – (BID).

A efectos de cumplir con los objetivos descritos en el párrafo precedente, se suscribieron los Contratos de Préstamo N° 1208/OC-PE entre la República del Perú y el Banco Interamericano de Desarrollo y el Contrato de Préstamo N° 4527-PE suscrito entre la República del Perú y el Banco Mundial – (BM), para el financiamiento de la primera Fase del Programa, cuya preparación se dio entre el año 1999 y el año 2001. La primera FASE se inició en el año 2001 y se tenía previsto culminar en el año 2003.

Ficha Resumen de PARSALUD (Véase el anexo 5.59)

De acuerdo al Plan Operativo Institucional (2005) los principales problemas que dificultaron la ejecución del Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud fueron:

²⁷Procesos muy lentos y demora en la aprobación de actividades por las Direcciones del MINSA.

Retrasos y modificaciones en la ejecución de las actividades programadas por parte de las Direcciones y Oficinas Generales del MINSA.

Retrasos en la remisión de solicitudes de recursos debidamente sustentados por parte de las Direcciones Regionales de Salud, lo que originó que la ejecución de las actividades programadas se retrasen.

Retrasos en la obtención de No Objeciones por parte de los Bancos Cooperantes para las diferentes fases de los procesos de adquisiciones.

Insuficiente nivel de competencias del personal en las DIRESAS y DISAS, sumados a la poca presencia regional, con insuficiente capacidad de seguimiento a las actividades que se desarrollan en el nivel regional.

Necesidad de acelerar los procesos logísticos para las contrataciones y adquisiciones, dado que el proyecto estaba entrando en su fase de cierre.

La existencia de tres tipos de procedimientos administrativos, uno por cada fuente de financiamiento (BID, BM y Recursos Ordinarios), hicieron compleja la ejecución presupuestaria.

En julio del 2006 se culminaron las actividades financiadas por el B.M. y a mediados de junio del 2007 con las actividades financiadas por el BID, habiéndose previsto culminar con recursos de contrapartida las actividades de la primera fase, así como la realización de las

²⁷ Parsalud (2010) *Informe de Evaluación del Plan Operativo Institucional -2005*.
http://www.parsalud.gob.pe/ParsaludI/archivos/Info_Eval_POI_2005.pdf, (10/04/2010; 11:18h).

actividades preparatorias a fin de garantizar la continuidad del Programa en su segunda fase (PARSALUD II).

Por otro lado, de acuerdo con el estudio de Balcázar (2006) *Evaluación de Modelos Institucionales para Unidades Ejecutoras de Proyectos de Inversión Pública el PARSALUD*:

²⁸Se constituye en un modelo de interés al momento de evaluar la forma en que se definen los perfiles de los responsables de la gestión de proyectos, debido a que introduce criterios para la evaluación no solo de conocimientos, estudios y experiencias propias del perfil profesional sino también de habilidades o aptitudes para el cargo propios del perfil de competencias. En el Anexo 5.60 se muestran las habilidades y conocimientos requeridos en el perfil del cargo de Coordinador General dentro del Manual de Organización y Funciones de PARSALUD, para el que se incluyen no solo un conjunto detallado de habilidades gerenciales requeridas sino también un detalle similar en el ámbito técnico. Incluso para áreas críticas como la de Adquisiciones, se habla explícitamente de competencias y los requerimientos para cumplirlas son distribuidos de acuerdo con temáticas modernas dentro de la administración de recursos humanos. Ello sin duda, constituye un notable avance en la búsqueda de la profesionalización en la ejecución de proyectos de inversión pública, aunque ciertamente será necesario analizar en que medida estos perfiles están acompañados de adecuados criterios de evaluación al momento de realizarse la selección de personal (Balcázar, 2006:145).

Asimismo, debido a los logros mostrados, se acordó impulsar un PARSALUD II con el propósito de consolidarlos y ampliar la cobertura de intervención a la reducción de la desnutrición infantil. Después de más de **3.5 años**, el PARSALUD II alcanzó el **18 de**

²⁸ Balcázar Suárez, Cecilia (2006) *Evaluación de Modelos Institucionales para Unidades Ejecutoras de Proyectos de Inversión Pública*. pp.145. Lima.

noviembre del 2008 su viabilidad, según los estándares del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP.

La segunda fase de PARSALUD²⁹, está orientada a la reducción de la mortalidad materna, mortalidad neonatal y desnutrición crónica infantil. Su población objetivo son las gestantes y niñas y niños menores de 3 años, priorizando las zonas rurales más pobres del país.

La intervención del Programa se desarrollará en nueve regiones: Cajamarca, Amazonas, Huánuco, Ayacucho, Huancavelica, Apurímac, Cusco, Puno y Ucayali. En dichas regiones se concentra el 57% de los menores de cinco años de las zonas rurales, el 63% de la desnutrición crónica en menores de cinco años, el 57% de las gestantes de las zonas rurales y el 52% de las muertes maternas del país.

El objetivo del PARSALUD II es elevar el parto institucional rural hasta 70% y reducir la desnutrición infantil de 25% a menos de 18%. Se tiene previsto un presupuesto de US\$ 162 millones de dólares a ser ejecutados en los próximos 5 años (15 del BID, 15 del BM y 132 del Tesoro Público).

Por lo expuesto, tal como se puede evidenciar existió un retraso considerable en la ejecución del Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Saneamiento, dado que la primera FASE se inició en el año 2001 y se tenía previsto culminar en el **año 2003**, sin embargo por problemas

²⁹ Parsalud (2010). *Antecedentes*. <http://www.parsalud.gob.pe/antecedentes.aspx>. (2/04/2010; 15:48h)

en la ejecución tales como: **Procesos muy lentos, retrasos y modificaciones en la ejecución de las actividades programadas, retrasos en la obtención de No Objeciones por parte de los Bancos Cooperantes para las diferentes fases de los procesos de adquisiciones, insuficiente nivel de competencias del personal, la existencia de tres tipos de procedimientos administrativos, uno por cada fuente de financiamiento (BID, BM y Recursos Ordinarios), el 20 de setiembre del 2007** recién se pudo culminar la primera Fase del proyecto antes mencionado. Asimismo, después de **3.5 años**, el PARSALUD II alcanzó el **18 de noviembre del 2008** su viabilidad, según los estándares del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP.

5.6.2 PROYECTO REHABILITACION Y MEJORAMIENTO DE CARRETERAS

³⁰Con fecha 27 de enero de 1999, el Gobierno de la República del Perú suscribió con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el Contrato de Préstamo Internacional N° 1150/OC-PE para el financiamiento del Programa de Rehabilitación y Mejoramiento de Carreteras.

DESCRIPCION DEL PROYECTO

Mejora de una parte de la red vial nacional posibilitando la reducción de costos de operación vehicular y tiempo de viaje de los usuarios, bajo condiciones que garanticen seguridad y comodidad a los mismos

³⁰ BID (2006) *Informe de Terminación de Proyecto*. pp. 1, 4, 5 y 6. <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1732195> (04/04/2010; 19:48h)

COMPONENTES

1. Rehabilitación y mejoramiento de caminos de la red vial primaria (original US\$339.5 millones reestructurado: US\$180.62 millones)

El Programa financiaría inversiones viales en zona de sierra, en los departamentos de Junín, Huancavelica, Cuzco y Ayacucho. Las obras comprenden el mejoramiento y rehabilitación de carreteras y la construcción de vías de evitamiento a ciudades. Este componente incluyó posteriormente obras en los departamentos de Huánuco y Ucayali.

2. Pre inversión y supervisión de obras (Original US\$ 54.5 millones reestructurado a US\$27.7 millones)

El programa financiara los estudios técnicos de las obras a ejecutarse incluyendo estudios definitivos en: (i) factibilidad (técnica, económica y financiera); (ii) impacto ambiental; (iii) diseños finales de ingeniería. Otros estudios podrán ser financiados de acuerdo al desarrollo de las capacidades de las unidades encargadas del Ministerio de Transporte y Comunicaciones.

3. Apoyo a las concesiones viales original (US\$ 30.0 millones reestructurado a US\$ 0.7 millones)

El Gobierno del Perú ha venido apoyando fuertemente el otorgamiento de concesiones como un mecanismo para promover el desarrollo de infraestructura de servicios públicos. Una agencia especializada (PROMCEPRI) fue creada en concordancia.

El componente se orientaría a promover la participación del sector privado en el desarrollo y mejoramiento de la red vial promoviendo la expansión del sistema de concesiones viales. Financiaría el aporte en la red vial 5 (tramos Lima-Pativilca y Ancón-Chancay y el mejoramiento de la carretera Lima-Canta- Unish). El aporte del Banco requeriría la “no objeción” previa del Banco a los documentos y procesos de licitación.

4. Desarrollo Institucional (Original US\$6.5 millones reestructurado a US\$ 10.36 millones)

Estuvo destinado a apoyar el mejoramiento de las capacidades del Ministerio de Transporte y Comunicaciones en definición de Políticas, planificación y gestión vial.

Asimismo, de acuerdo al Informe de Terminación de Proyectos elaborado por el BID, los principales problemas que dificultaron la ejecución del proyecto Rehabilitación y Mejoramiento de Carreteras fueron:

³¹Las obras fueron completadas según las metas físicas previstas en la última actualización y revisión del Proyecto. Existieron demoras y cambios en la ejecución que obligaron a extender casi 48 meses adicionales al tiempo previsto para el último desembolso. Parte de las razones están en la alta inestabilidad institucional, el desempeño de equipos técnicos, firmas consultoras y contratistas. Esto fue influenciado en adición por la complejidad de algunas obras y en especial las dificultades con el desarrollo e implementación y control de algunas Licitaciones.

Existieron deficiencias en la preparación de expedientes técnicos especialmente en las zonas de selva, que atrasaron la ejecución de vías e incrementaron los costos. De acuerdo con el Informe de Impacto, parte de la información original para las obras de ingeniería ha requerido comprobación adicional de campo debido a la cambiante naturaleza de los suelos en selva, al nivel de detalle requerido (limitado en ciertas ocasiones por metodologías como el uso aerofotogrametría), y las especificaciones técnicas en especial para el tratamiento de anchos de vía y taludes.

³¹ BID (2006) *Informe de Terminación de Proyecto*. p. 11. <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1732195> (04/04/2010; 20:30h)

Las demoras en procesos en algunas Licitaciones ocasionaron retrasos promedios de casi 12 meses en los calendarios anuales de inicio de ejecución. Algunas razones incluyen: (i) desarrollo de las actividades requeridas para el Concurso como avisos de pre-publicación, consultas y período de evaluaciones, de acuerdo a la propia normatividad del país y del Banco;(ii) proceso de solución de reclamos y protestas que involucran revisiones por el Banco; y (iii) alta rotación de equipos a cargo de Licitaciones.

La disponibilidad de consultores y la calidad de los expedientes técnicos afectaron también severamente el cronograma. Por una parte porque se requirió modificar trazados y características técnicas como por el tiempo involucrado en el propio levantamiento de observaciones a los informes.

Los requerimientos de la normatividad nacional para disponibilidad del uso de recursos públicos (incluyendo los de endeudamiento y contrapartida), fue incrementada con la entrada en vigencia del Sistema Nacional de Inversiones Públicas-SNIP, la cual exige la aprobación previa de estudios de factibilidad que demuestren la viabilidad técnico-económica bajo criterios definidos por el Ministerio de Economía, para la aprobación de recursos de contrapartida.

Otro factor adicional es la rotación de los equipos de gerencia de proyectos tanto al nivel de obras como del propio Programa. Esto es derivado tanto del largo tiempo de ejecución del Proyecto y los cambios institucionales asociados.

De acuerdo al Anexo II del Informe de Terminación del Proyecto Rehabilitación y Mejoramiento de Carreteras (2006):

³²Inicialmente el Proyecto fue de 4.5 años, debiendo terminar en el año 2003. Las limitadas asignaciones presupuestales para cumplir con los requerimientos fueron las causas principales que motivó la primera reestructuración. En el año 99 se tenía previsto ejecutar obras por US\$14.0 millones y solo se ejecutó US\$2.22 millones. En el año 2000 se programaron US\$79.0 millones y sólo se utilizó US\$33.0 millones. En ese año el Programa inicial contemplaba realizar las carreteras de Imperial-Izcuchaca. En el año 2001 se tenía programado iniciar la carretera, Imperial-Ayacucho; y Evitamiento La Oroya; terminando en el año 2003. Sin embargo la ejecución derivada en aspectos técnicos no fue como inicialmente se esperaba, solamente se inicia en el año 2000 Huancayo-Imperial; en el año 2001 motivo por el cual se solicitó la 1ra reestructuración en el mes de julio y se aprobó en noviembre 2001.

La 1ra reestructuración contemplaba desarrollar en el año 2001 la carretera de Tingo María-Aguaytia-Pucallpa, la más alta ejecución prevista sería en el año 2002 y 2003. Sin embargo, las asignaciones presupuestales no fueron suficientes, ya que en el año 2001 se asignó menores recursos y en el 2002 solamente se otorgaron US\$10.0 millones de los US\$78.0 millones programados. Esta situación ocasionó que en septiembre 2003 se presentara la segunda reestructuración.

La ejecución del Programa fue afectada por una serie de reclamos de contratistas y se presentaron diversas protestas sobre los procesos de Licitación convocados. Esto se deriva en parte de la limitada adecuación de estudios técnicos que dificultaron precisiones en los requerimientos y capacidades solicitadas a los contratistas.

Los consultores y contratistas presentaron reclamos y elevaron sus protestas al BID tanto en construcción como en supervisión de obras. Esta Institución, de acuerdo a sus procedimientos, enviaba a su oficina principal en Washington, los reclamos no resueltos. Esto también contribuye a generar problemas debido a que las obras no podían

³² BID (2006) *Informe de Terminación de Proyecto*. pp. 6,7 y 9 del Anexo II.
<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1732195> (05/04/2010; 22:25h)

continuarse en tanto no se emitieran las correspondientes resoluciones finales sobre las protestas. Debe observarse que para estas obras el MEF asigna los recursos programados ya que es necesario para poder convocar las licitaciones disponer de los recursos aprobados y comprometidos en presupuesto, sin embargo la ejecución fue mínima, el presupuesto se perdió y las carreteras se postergaron, generando un desfase en el programa el cual se cerró en el año 2007, después de 8.5 años prácticamente.

Otro tema es de los costos adicionales de obra, que se presentaron en las 3 obras de Aguaytía Pucallpa.

El estudio fue en 2001, aprobado en el 2002 y los contratos se adjudicaron en el año 2005. Los informes de consultores presentaban deficiencias que sumado al levantamiento de observaciones generaba también demora en la entrega de los productos finales. En el caso del Estudio de Impacto Ambiental los dispositivos vinculados con el seguimiento y desarrollo del estudio fueron modificados durante la ejecución del proyecto obligando a incorporar otros conceptos no previstos inicialmente en la normatividad nacional y en los términos de referencia considerados.

Las supervisiones presentan adicionales que generan mayores costos aduciendo omisiones y/o errores en los estudios, esto consecuentemente había que atenderlo en forma compartida con los proyectistas y funcionarios que participaron en el estudio.

Existía un corto tiempo de la participación de los especialistas de la institución en la revisión y verificación en campo de los estudios de los consultores.

El sistema nacional de inversión pública (SNIP) entró en vigencia en diciembre de año 2000. Esto obligó a elaborar estudios de Pre inversión de aquellos que no estaban previstos en el diseño original, obligando la inversión de mayor tiempo y costos para la preparación de estos.

Nuevos sistemas de selección para Licitaciones en el año 2001. Se procede al nombramiento de un solo Comité Especial, presidido por los gerentes de la institución,

Debido a la carga de trabajo de cada gerencia; se generó problemas en la aprobación de las bases y términos de referencia.

Por lo expuesto, se evidencia una demora excesiva en la ejecución del proyecto, para evitar que estas situaciones que perjudican al país y en otros países no se repitan. En especial porque en adición a los costos de demoras, costos de mantener personal administrativo, fondos asignados sin utilizar, está el costo de las comisiones por los saldos de los préstamos sin desembolsar.

Otro aspecto es la supervisión de la Contraloría General de las República cuando los adicionales solicitados de una obra presupuestada superan el 15% o 10%. Al final eso deviene en mayor el tiempo de indefinición de la obra y tenemos a un contratista con una cantidad importante de maquinaria y equipo instalado que al final eso es un costo y que lo va asumir el Estado de alguna u otra manera. Por ejemplo hay un caso de un adicional que todo el trámite ante la Contraloría demoró 294 días. Sin embargo anteriormente se requirieron en el BID 171 días para obtener la No Objeción previa. Al final se decidió financiar directamente el adicional con recursos propios.

6. CONCLUSIONES

- 6.1 Respecto a la Hipótesis 5 “Los Instrumentos de Planificación influenciaron en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación”.

Se comprobó la Hipótesis ya que un aspecto importante fue la falta de una adecuada planificación estratégica en la Unidad Ejecutora y su aplicación práctica en la programación y ejecución de los proyectos, esto trajo como consecuencia un retraso en la ejecución de los proyectos de **54 meses**.

- 6.2 Respecto a la Hipótesis 3 “La Gestión Administrativa influyó en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación”.

Se comprobó la Hipótesis ya que la gestión administrativa desempeñó un rol importante en el retraso. Los Proyectos no se ejecutaron bajo el régimen del SNIP, lo que significó que los proyectos materia de la presente investigación no tuvieron bien definido sus reales alcances, esto trajo como consecuencias un retraso en la ejecución de los proyectos de **38 meses**.

6.3 Respecto a la Hipótesis 6 “Los Recursos Humanos influenciaron en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación”.

Se comprobó la Hipótesis ya que los recursos humanos constituyeron un aspecto importante, que trajo como consecuencia un retraso en la ejecución de los proyectos de 7 meses, debido a la lentitud de los procesos de selección, dado que fue la primera experiencia en la ejecución de un Proyecto de Licitación Pública Internacional con la Fuente Externa JBIC, así como también en los procedimientos operativos y administrativos.

6.4 Respecto a la hipótesis 1 “La Infraestructura y Equipamiento influenciaron en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación”.

No se comprobó la Hipótesis ya que la Infraestructura y Equipamiento no se presentó como un inconveniente para el desempeño del personal de la Unidad Ejecutora.

6.5 Respecto a la Hipótesis 2 “Los Proveedores influenciaron en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación”.

No se comprobó la Hipótesis ya que el desempeño de los proveedores no constituyó un factor en el retraso de la ejecución de los proyectos.

6.6 Respecto a la Hipótesis 4 “La Fuente Cooperante (JBIC) influyó en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación”.

No se comprobó la Hipótesis ya que las Fuentes Cooperantes no constituyeron un factor en el retraso de la ejecución de los proyectos.

7. RECOMENDACIONES

Con las propuestas de recomendaciones que en adelante se señalan, estoy seguro que se contribuirá a mejorar la eficiencia en la ejecución de los Proyectos de Inversión Pública financiados con fuentes cooperantes, asimismo permitirá que la población de las diferentes provincias de nuestro país que requieren no solo que se le mejoren e implementen los servicios básicos de Agua Potable y Alcantarillado; sino también, necesitan incrementar sus ingresos a través de puestos de trabajo, por lo cual se espera que la ejecución de los proyectos con eficiencia, redunde en un dinamismo permanente de las actividades del Sector, con el consiguiente incremento de empleos e ingresos característicos de la industria de la construcción. Es decir, habrá beneficio no solo por el acceso más extendido a los servicios de vivienda o saneamiento, sino que se pueden esperar incrementos del Producto Bruto Interno y del Ingreso de las personas gracias al efecto multiplicador de la industria de la construcción.

7.1 Se recomienda a la Dirección Ejecutiva de la Unidad Ejecutora que luego que el Sector haya definido los objetivos generales con los lineamientos de política, se actualicen o modifiquen los documentos de gestión, de ser el caso (Plan Estratégico Sectorial Multianual, Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional). Asimismo, deberá realizarse el seguimiento y evaluación de las fases del proceso presupuestario (Programación y Formulación, Aprobación, Ejecución, Cierre y Evaluación). En la etapa de programación y formulación del proceso presupuestario que empieza en el mes de mayo de cada año aproximadamente, se deberán articular los planes antes mencionados con el presupuesto para el año fiscal correspondiente, a

fin de determinar la estructura funcional programática del sector. Una vez que el presupuesto haya sido aprobado por el Congreso de la República, se deberá efectuar los registros presupuestales y las programaciones mensuales de los recursos a utilizar por cada uno de los proyectos en el SIAF de la Unidad Ejecutora. En la fase de ejecución se deberá verificar el cumplimiento de la programación de los gastos, analizando y evaluando las causas de retraso que podrían presentarse, a fin de tomar las medidas correctivas y/o evaluar las alternativas de solución. En la fase de evaluación se deberá poner una mayor atención, dado que el resultado que se obtenga, retroalimentara las futuras programaciones de gasto de cada uno de los proyectos en el próximo Presupuesto Institucional de Apertura.

Adicionalmente, en la programación de los proyectos, se recomienda tomar en cuenta la variable de los factores climatológicos, dado que los proyectos ubicados en las zonas de sierra y selva, se retrasan relativamente hasta el mes de abril y mayo por la temporada de lluvias. Asimismo tomar en cuenta los criterios establecidos en la Directiva de Programación Multianual de la Inversión Pública que emite la Dirección General de Programación Multianual del Ministerio de Economía y Finanzas, en la cual se establece el orden de prelación para la programación de los proyectos a ejecutarse, tal como a continuación se detalla: (i) los proyectos en ejecución que culminen en el año fiscal siguiente, (ii) los proyectos en ejecución que culminen sucesivamente en los años posteriores, (iii) los nuevos proyectos de inversión que cuenten con viabilidad y presenten mayor rentabilidad social, (iv) los nuevos proyectos de inversión que cuenten con viabilidad y cuya fuente de financiamiento sea

donación o cooperación técnica no reembolsable y (v) los proyectos de inversión en preparación.

Finalmente, se recomienda en la etapa de la planificación de los proyectos, tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Revisar a mediados de año los Proyectos incorporados en el Programa Multianual de Inversión Pública a ejecutarse en el próximo año
- Identificar los Proyectos del Programa Multianual de Inversión Pública para el próximo año que no cuenten con Expedientes Técnicos.
- Estimar el costo del Expediente Técnico para estos Proyectos.
- Proponer las modificaciones presupuestarias (en el marco del artículo 41 de la Ley General).
- Realizar los procesos de contratación para la contratación de consultores para la elaboración de los Expedientes Técnicos de los Proyectos, a fin de que en el siguiente año los Proyectos empiecen con el Expediente Técnico aprobado para la ejecución de Obra.

7.2 Tomando en cuenta la normatividad vigente del Sistema Nacional de Inversión Pública, la Entidad encargada de declarar la viabilidad de los Proyectos y Programas de Inversión Pública que sean financiados total o parcialmente con operaciones de endeudamiento es la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público del Ministerio de Economía y Finanzas.

Es de precisar, que actualmente los Proyectos o Programas de Inversión Pública que se ejecuten deben sujetarse a la normatividad del Sistema Nacional de Inversión Pública, es decir, deben ser: formulados, registrados en el banco de proyectos, evaluados y declarados viables previo al inicio de su ejecución. Sin embargo considerando que la ejecución de un Proyecto o Programa lo realiza una Unidad Ejecutora, es importante que desde los estudios de Pre inversión el personal de la Unidad Ejecutora, participe y se involucre con el esquema de intervención de los actores y productos a ser desarrollados en cada componente. Esto le permitirá tener claro la estrategia de ejecución y la Unidad de Gestión del Proyecto o Programa.

Generalmente por la magnitud del monto de inversión que demandan estos Proyecto o Programas, se debe conformar áreas de trabajo que atenderán los aspectos de ingeniería – técnicos - operativos, sociales y de fortalecimiento institucional y de gestión, las mismas que deberán contar con responsables y personal de apoyo asignado y contratado a dedicación exclusiva.

La ejecución del Proyecto o Programa se deberá efectuar bajo un esquema desconcentrado, para lo cual se deberán montar equipos de trabajo en las regiones a intervenir, cuyo número variará de acuerdo al número de localidades y proyectos a atender; cada equipo deberá estar compuesto por especialistas en las áreas de ingeniería; civil, sanitaria y ambiental; y de aspectos sociales institucionales, fortalecimiento y de gestión, encargados de la atención técnica-operativa-ambiental, social, institucional y de gestión de los proyectos y del seguimiento a los contratos.

Los procesos de licitación y contratación, y de los aspectos administrativos y financieros-contables del Proyecto o Programa estarán a cargo de la Unidad de Administración de la Unidad Ejecutora, para cuyo efecto, contrataran personal de apoyo a dedicación exclusiva. Para el desarrollo del Proyecto o Programa se adquirirán los bienes, servicios, equipos y vehículos de soporte.

MODALIDAD DE EJECUCION DEL PROYECTO O PROGRAMA

Para la ejecución de un Proyecto de gran envergadura cuyo ámbito de ejecución es una región, se sugiere la ejecución por Contrata. Para el caso de un Programa de Inversiones que esté conformado por un conjunto de proyectos en diferentes localidades, se sugiere ejecutarlo por Contrata y por Núcleos Ejecutores, dependiendo de las zonas geográficas y del grado de dispersión de cada proyecto.

EJECUCION POR CONTRATA:

Líneas de intervención de la ejecución para la elaboración de los Estudios de Pre inversión y Expedientes de Proyectos.

Para el caso de localidades mayoritariamente concentradas y que puedan conformar paquetes de proyectos, la intervención se deberá realizar mediante empresas consultoras para la elaboración de los Estudios de Proyectos y empresas supervisoras.

Para la etapa de Pre inversión y Expedientes de Proyectos intervendrá una empresa consultora responsable de la elaboración de los perfiles y de los expedientes de los proyectos y otra empresa consultora encargada de la supervisión de la primera. Es de precisar que los grupos de paquetes de proyectos que se conformen estarán en función a su cercanía, pudiendo ser grupos de 15, 20 ó 30 proyectos; y esto determinará el número de empresas consultoras y supervisoras a contratar.

Líneas de intervención para le etapa de ejecución por Contrata

Se realizará cuando la ejecución del proyecto lo efectúa una empresa contratista por efecto de un contrato, para lo cual se deberá tomar en cuenta los siguientes criterios:

Los grupos de paquetes de proyectos que se conformen estarán en función a su cercanía, pudiendo ser grupos de 15, 20 ó 30 proyectos; y esto determinará el número de empresas contratistas y supervisoras a contratar.

El contratista ejecutará las obras, así como los componentes sociales de los proyectos, asimismo, se deberá contratar la supervisión de la ejecución de los proyectos.

El cronograma de ejecución del ciclo de los Proyectos que conformarían el Proyecto o Programa de Inversión se detalla a continuación:

CRONOGRAMA DE EJECUCION DE PERFILES-EXPEDIENTES TECNICOS -EJECUCION DE OBRA -POST INVERSION

ACTIVIDADES	MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Elaboración de los Tdrs y no objeción de la Fuente Cooperante	2 meses		■	■																													
Proceso de selección y contratación de Perfiles y Expedientes	3 meses			■	■	■																											
Proceso de selección y contratación de Supervisor para Perfiles y Expedientes	3 meses			■	■	■																											
Elaboración de Perfiles	4 meses				■	■	■	■	■																								
Supervisión de Perfiles	4 meses				■	■	■	■	■																								
Aprobación de Perfiles por la Entidad y viabilidad.	1 mes										■																						
Elaboración de Expedientes de los Proyectos (Obra + social + gestión)	4 meses											■	■	■	■																		
Supervisión de Expedientes de los Proyectos (Obra + social + gestión)	4 meses											■	■	■	■																		
Aprobación de Expedientes Técnico-Sociales e Institucionales de los Proyectos	1 mes															■																	
Licitación y contratación de Obras y del Componente Social-Institucional	3 meses																■	■	■														
Selección y contratación de la Supervisión de Obras y del Componente Social-Institucional	3 meses																■	■	■														
Ejecución de Obras	6 meses																					■	■	■	■	■	■						
Ejecución del Componente Social-Institucional y Post inversión	12 meses																						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Supervisión de ejecución (Obra + Social + Gestión)	12 meses																						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Liquidación de contratos de Proyectos	1 mes																																■

EJECUCION POR NUCLEOS EJECUTORES

Líneas de intervención de los Núcleos Ejecutores para los estudios de Pre inversión, Expedientes Técnicos y Ejecución de Obra.

Para el caso de localidades dispersas (de difícil acceso y alejadas) la intervención se realizará a través de Núcleos Ejecutores y Consultores individuales.

En la etapa de Pre inversión y Expedientes de proyectos los consultores individuales elaborarán los perfiles y los expedientes técnicos los cuales serán supervisados también por consultores individuales.

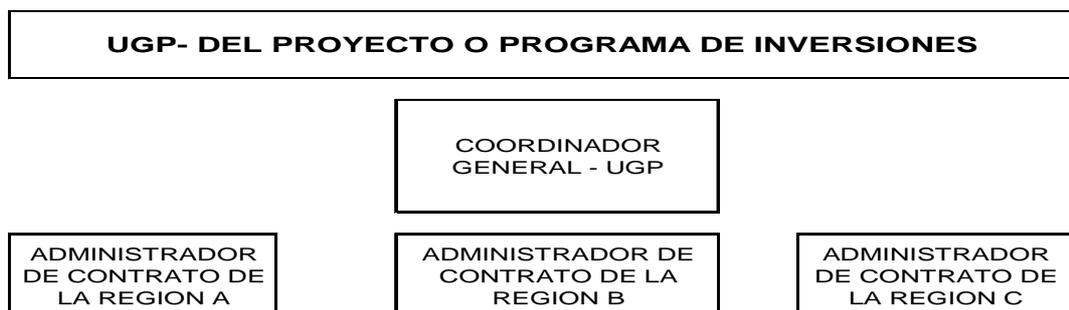
En la etapa de inversión las obras se ejecutarán a través del Núcleo Ejecutor el cual recibirá asistencia técnica de un consultor individual. En la etapa de ejecución y

post inversión, el componente social y de fortalecimiento y gestión del proyecto lo realizarán consultores individuales de la especialidad.

Para la supervisión de las obras y del componente social y fortalecimiento y gestión se contará con consultores individuales para cada especialidad.

CONFORMACION DE LA UNIDAD DE GESTION DEL PROGRAMA

Por la magnitud del monto de inversión, se deberá conformar una Unidad de Gestión del proyecto o Programa (UGP) dentro de la estructura de la Unidad Ejecutora. Contará con un coordinador general, responsable de su implementación y funcionamiento. Asimismo, estará conformada por áreas de trabajo con personal de apoyo en cada región, asignados y contratados a dedicación exclusiva bajo la dirección de un administrador de contrato que atenderán los aspectos de ingeniería-técnico-operativos, sociales y de fortalecimiento institucional y de gestión.



- 7.3 Se recomienda implementar el Formato de Evaluación de la Ejecución del Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones - (Véase el Anexo 7.1), por cada Unidad Ejecutora, esto permitirá lo siguiente:

Identificar los cuellos de botella, respecto a los tiempos que tardan los procedimientos administrativos y operativos para realizar un Proceso de Selección y Contratación (bienes, servicios, obras, estudios), se podrá realizar el seguimiento y monitoreo con fechas, desde que un Proceso se incluye en el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones hasta la firma del Contrato.

Asimismo, permitirá a la Alta Dirección contar con una herramienta para la toma de decisiones, dado que con la información que se registraría en el Anexo 7.1, se podría identificar el cumplimiento o no de los objetivos establecidos por la Entidad, a través del Plan Anual de Contrataciones y Adquisiciones, el Presupuesto Institucional de Apertura - Presupuesto Institucional Modificado y el Plan Operativo Institucional de la Entidad, a fin de adoptar las medidas pertinentes para alcanzar los objetivos, de ser el caso.

- 7.4 Se propone a la Dirección Ejecutiva de la Unidad Ejecutora implementar la Ficha Única de Información Física y Financiera de Proyectos de Inversión – FUIFFPI (Véase el Anexo 7.2), para c/u de los Proyectos. La presente Ficha permitirá contar con la información oportuna para la toma de decisiones, así como también se sugiere que sea utilizada para realizar los diferentes procedimientos administrativos y

operativos al interior de la Entidad, tales como: ampliaciones de plazos, créditos presupuestarios para adicionales de obras, propuestas de notas de modificaciones presupuestarias, incorporación de créditos suplementarios, transferencias de partidas, transferencias financieras y liquidación de obras.

- 7.5 Implementar Directivas de procedimientos administrativos y operativos para una gestión óptima y de calidad reduciendo tiempos y simplificando procesos, dado que los procedimientos largos y tediosos consumen tiempos y frenan la ejecución, para ello se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

Los Jefes de las Unidades Ejecutoras, deben elaborar y proponer a través de la Oficina General de Administración Directivas que contribuyan a optimizar los procesos y procedimientos internos y orientados a buscar la eficiencia y eficacia en la gestión.

La Oficina General de Administración, en el marco de sus funciones establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, revisará y evaluará la propuesta de Directiva en el marco de las normatividades vigente; y de ser el caso, coordinará los ajustes con el Jefe de la Unidad Ejecutora que lo propuso.

A la versión preliminar que resulte del párrafo precedente, la Oficina General de Administración solicitará las recomendaciones, sugerencias y opiniones de los Jefes

de las Unidades Ejecutoras, Jefes de Oficina, Directores y Unidades Orgánicas según el ámbito de aplicación de la Directiva propuesta.

La Oficina General de Administración en el marco de las normas anteriormente indicadas; revisará y evaluará las recomendaciones, sugerencias y opiniones recibidas según el párrafo precedente; y consolidará de corresponder la versión final, la misma que remitirá a la Oficina General de Asesoría Jurídica, para la opinión legal correspondiente, e indicando que de encontrarlo conforme sea derivada a la Secretaria General para la autorización de su aprobación correspondiente.

- 7.6 Estandarización del contenido de los Informes Técnicos para contribuir a optimizar y agilizar los procesos y procedimientos internos al interior de la Entidad, entre otros de los siguientes requerimientos: aprobación de propuestas de notas de modificaciones presupuestarias, informes para la incorporación de créditos suplementarios en el Presupuesto, aprobaciones de créditos presupuestarios para adicionales de obra y ampliaciones de plazo, aprobación de la previsión presupuestal trimestral mensualizada, calendarios de compromiso y ampliaciones de calendario, formalización de las notas de modificación presupuestarias realizadas en el mes, informe de evaluación semestral de metas físicas y financiero, inclusión y exclusión en el Plan Anual de Contrataciones y Adquisiciones, disponibilidad presupuestal para la aprobación y/o modificación del Plan Anual de Contrataciones y Adquisiciones, dichos informes deberán estar acompañados de la Ficha del Proyecto FUIFF - (Anexo

7.2), a fin de que las Oficinas o áreas puedan atender los requerimientos al más breve plazo, para ello se deberá tener en cuenta lo siguiente:

La Oficina General de Planificación y Presupuesto, elaborará y propondrá a través de la Oficina General de Administración Modelos de Informes que contribuyan a optimizar los procesos y procedimientos internos y orientados a buscar la eficiencia y eficacia de la gestión.

La Oficina General de Administración, en el marco de sus funciones establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, revisará y evaluará la propuesta de Modelos de Informes en el marco de las normatividades vigente; y de ser el caso, coordinará los ajustes con el Director General de la Oficina General de Planificación y Presupuesto que lo propuso.

A la versión preliminar que resulte del párrafo precedente, la Oficina General de Administración solicitará las recomendaciones, sugerencias y opiniones de los Jefes de las Unidades Ejecutoras, Jefes de Oficinas, Directores, Unidades Orgánicas, según el ámbito de aplicación del Modelo de Informe propuesta.

La Oficina General de Administración en el marco de las normas anteriormente indicadas revisará y evaluará las recomendaciones, sugerencias y opiniones recibidas según el párrafo precedente; y, consolidará de corresponder la versión final, la misma que remitirá a la Oficina General de Asesoría Jurídica para la opinión legal

correspondiente e indicando que de encontrarlo conforme sea derivada a la Secretaria General para la autorización de su aprobación correspondiente.

- 7.7 Se recomienda a la Entidad que para las atenciones de los requerimientos internos y externos se formule un proyecto de inversión pública de Fortalecimiento Institucional de Gestión Documentaria.

El objetivo central del proyecto sería lograr que la Entidad cumpla con eficiencia el conjunto de funciones y responsabilidades que de acuerdo a las normas y a los documentos de gestión le competen, la estrategia para alcanzar este objetivo se sustenta en la realización de un planeamiento estratégico de reingeniería de procesos, a fin de establecer un Sistema Virtual para el trámite de documentos de la Entidad, de tal manera que todos los documentos se encuentren digitalizados sin necesidad de estar fotocopiando en cada oficina, para ello las derivaciones que realizarían los Directores y Jefes de Oficinas a los funcionarios deberán ser virtuales.

Esta propuesta permitirá reducir los gastos en papel, emplear menos recursos humanos fotocopiando documentos, reducir tiempos para que un documento pase de una oficina a otra oficina, así como también permitirá que los funcionarios no tengan sus escritorios abarrotados de documentos.

- 7.8 Establecer la visita de campo como requisito indispensable para la elaboración de los Términos de Referencia para contratar a los consultores que elaborarán los estudios de Pre inversión.
- 7.9 Promover que el personal de la Oficina de Programación e Inversiones –OPI, de la Entidad coordine estrechamente con el personal de las Unidades Formuladoras de los proyectos de inversión para evitar posibles inconvenientes que puedan atrasar la ejecución de los proyectos (Saneamiento Físico Legal de Terreno, Costos Desactualizados, Problemática mal Definida, Actualización de Costos, Certificación de Inexistencias de Restos Arqueológicos – CIRA).
- 7.10 Fortalecer las capacidades de la Entidad, para ello, se deberá considerar en la etapa de negociaciones del contrato de préstamo, incluir en la etapa de la formulación del Programa de Inversiones, un componente de fortalecimiento de capacidades, el cual desarrollara acciones de seguimiento y monitoreo en todo el ciclo del Programa (Pre inversión – Inversión - Post inversión). Esto permitirá contar con una fuente de información sistematizada de los éxitos y lecciones aprendidas en la ejecución del programa, a fin de que la Entidad pueda aplicar el mejoramiento continuo de su personal. Asimismo, incluir un programa de capacitaciones al personal en temas relacionados al convenio de financiamiento, manual de operaciones, contrataciones, no objeciones, aplicaciones de la normatividad de la fuente cooperante y normatividad nacional. Esto permitirá que el personal se involucre en el tema; y desde su puesto que desempeña pueda contribuir con propuestas de mejoras continuas.

ANEXO 1.0

**ENCUESTA
CUESTIONARIO DE PREGUNTAS**

**SU OPINION Y SUGERENCIA SON MUY IMPORTANTES QUEREMOS
CONOCER LO QUE UD. PIENSA**

DATOS GENERALES

1 ¿Cuál es el puesto que ocupa / (o) en la Unidad Ejecutora, Oficina General de Planificación y Presupuesto del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento-MVCS, Ministerio de Economía y Finanzas, JBIC u otra Institución relacionada con la ejecución de los proyectos “Piura Castilla”, “Chimbote” e “Iquitos”?

Director General de Planificación y Presupuesto del MVCS : _____
Director Ejecutivo de la Unidad Ejecutora : _____
Director de Ingeniería : _____
Jefe del Proyecto : _____
Coordinador del Proyecto : _____
Especialista Técnico : _____
Jefe de Presupuesto : _____
Jefe de Adquisiciones : _____
Jefe de Contabilidad : _____
Jefe de Tesorería : _____
Otros (especifique) : _____

2 Sexo

Femenino : _____
Masculino : _____

3 PROCEDENCIA

Unidad Ejecutora del MVCS : _____
Ministerio de Economía y Finanzas : _____
JBIC : _____
MVCS : _____
Otros (Especifique) : _____

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

- 4 ¿Cómo calificaría Ud. la infraestructura y equipamiento de la Unidad Ejecutora del MVCS que tiene a su cargo la administración de la ejecución de los proyectos “Piura Castilla”, “Chimbote” e “Iquitos”, así como el desempeño de sus funcionarios?

Infraestructura y Equipamiento		Desempeño de los funcionarios	
Muy Bueno	: _____	Muy Bueno	: _____
Bueno	: _____	Bueno	: _____
Regular	: _____	Regular	: _____
Malo	: _____	Malo	: _____

PROVEEDORES

- 5 ¿Las Empresas Constructoras incumplen con los cronogramas de ejecución de los Proyectos y este factor incrementa la duración del mismo?

Empresa Constructora Incumple tiempos		Se incrementa la duración del Proyecto	
Si Cumple	: _____	Se incrementa Bastante	: _____
Cumple a veces	: _____	Se incrementa Poco	: _____
Casi siempre incumple	: _____	No se incrementa	: _____

- 6 ¿Las Empresas Constructoras no se ajustan a los costos especificados en el Contrato de Ejecución de los Proyectos y éste factor incrementa la duración de los mismos?

Empresas Constructoras No Se Ajustas a los costos		Se incrementa la duración de los Proyectos	
Si se ajusta	: _____	Se incrementa Bastante:	_____
Se ajusta a veces	: _____	Se incrementa Poco	: _____
No se ajusta	: _____	No se incrementa	: _____

- 7 ¿Las Empresas Constructoras no se ajusta a los niveles de calidad especificados en el Contrato de ejecución de los Proyectos y este factor incrementa la duración de los mismos?

Empresas Constructoras No Se Ajustas a la Calidad		Se incrementa la duración de los Proyectos	
---	--	--	--

Si se ajustan : _____ Se incrementa Bastante : _____
 Se ajustan a veces : _____ Se incrementa Poco : _____
 No se ajustan : _____ No se incrementa : _____

8 ¿Las Empresas supervisoras de la ejecución de los proyectos no cumplen con presentar sus informes de manera oportuna y este factor incrementa la duración de los mismos?

Empresa Supervisoras No Cumple Con Informar Oportunamente Se incrementa la duración de los Proyectos

Si Cumplen : _____ Se incrementa Bastante : _____
 Cumplen a veces : _____ Se incrementa Poco : _____
 Casi siempre incumplen : _____ No se incrementa : _____

9 ¿El Ministerio de Economía no cumple con asignar oportunamente los recursos financieros (ROOCE) a los Proyectos y este factor incrementa la duración de los mismos?

Ministerio de Economía No Cumple Con Asignar Oportunamente los Recursos Se incrementa la duración de los Proyectos

Si Cumple : _____ Se incrementa Bastante : _____
 Cumple a veces : _____ Se incrementa Poco : _____
 Casi siempre incumple : _____ No se incrementa : _____

GESTION ADMINISTRATIVA

10 ¿Los proyectos “Piura Castilla”, “Chimbote” e “Iquitos” realizaron estudios de Preinversión en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública?.

Si : _____
 No : _____

11 Si contestó (No), señale ¿Qué beneficios se pudieran haber obtenido al pasar por el Sistema Nacional de Inversión Pública –SNIP?

Se hubiera definido mejor el Alcance del proyecto : _____
 Se hubiera obtenido un menor Costos : _____
 Se hubiera obtenido una mejor Calidad : _____
 El Tiempo de ejecución se hubiera reducido : _____
 Otros (especifique).....

Comentarios:.....
.....

- 12 ¿La Unidad Ejecutora del MVCS demuestra capacidad para prever y resolver adecuadamente los riesgos y problemas estratégicos, organizacionales y técnicos asociados a la ejecución?

Demuestra mucha capacidad : _____
Demuestra regular capacidad : _____
Demuestra baja capacidad : _____
Demuestra nula capacidad : _____

Comentarios:.....

- 13 Si contestó (Demuestra regular capacidad), (Demuestra baja capacidad) o (Demuestra nula capacidad), señale los puntos que usted considera que deberían de mejorarse.

Recursos Humanos : _____
Fuentes Cooperantes : _____
Instrumentos de Gestión : _____
Procesos Administrativos : _____
Infraestructura y Equipamiento : _____
Otros (Especifique).....

Comentarios:.....

- 14 ¿La Unidad Ejecutora del MVCS tiene una gestión orientada a resultados?

Si la tiene : _____
Parece tenerla : _____
No la tiene : _____

Comentarios:.....

- 15 ¿La Unidad Ejecutora del MVCS realiza los pagos a los proveedores de los proyectos “Piura castilla”, “Chimbote” e “Iquitos”, en forma oportuna?

Si realiza los pagos en forma oportuna : _____
No realiza los pagos en forma oportuna : _____

Comentarios:.....

- 16 ¿La Unidad Ejecutora del MVCS administra adecuadamente los recursos financieros de los proyectos?

Administra excelentemente : _____

Administra bien : _____
Administra regularmente : _____
Administra mal : _____

Comentarios:.....
.....

17 ¿El financiamiento de la Contrapartida Nacional de los Proyectos “Piura Castilla”, “Chimbote” e “Iquitos”, presento algún inconveniente?

No presentó inconvenientes : _____
Si presentó inconvenientes : _____

Comentarios:.....
.....

18 Si contestó (Si presentó inconvenientes), ¿Que podría decir acerca del impacto en la duración de los proyectos?

Se incrementa bastante : _____
Se incrementa poco : _____
No se incrementa : _____

Comentarios:.....

19 ¿Considera usted que el número de personas realizando funciones administrativas para los proyectos “Piura Castilla”, “Chimbote” e “Iquitos”?

Es suficiente : _____
Es excesivo : _____
Es insuficiente : _____

Comentarios:.....
.....

FUENTE COOPERANTE

20 ¿La Unidad Ejecutora del MVCS está bien integrada y comunicada con todas las áreas relevantes de la Fuente Cooperante Responsable del Préstamo para efectos de la exitosa ejecución del proyecto?.

Está muy bien integrada : _____
Está bien integrada : _____
Está regularmente integrada : _____
No está integrada : _____

Comentarios:.....

- 21 ¿La Unidad Ejecutora del MVCS cuenta con una buena capacidad negociadora y coordinadora frente a la Fuente Cooperante para efectos de las firmas de Adendas a los contratos de préstamos para la ejecución de los proyectos?

Definitivamente sí : _____
Probablemente si : _____
Probablemente no : _____
Definitivamente nó : _____

Comentarios:.....

- 22 ¿La Unidad Ejecutora del MVCS estima adecuadamente los tiempos para realizar los procesos y procedimientos para la utilización de los Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito (fuente cooperante)?

Estima excelentemente : _____
Estima bien : _____
Estima regularmente : _____
Estima mal : _____

Comentarios:.....

- 23 Si contestó (Estima regularmente) o (Estima mal), señale cuales podrían ser los principales problemas que podrían originar este atraso.

Procesos de selección lentos : _____
Demora en las firmas de adendas : _____
Procesos Administrativos lentos : _____
Falta de instrumentos de gestión : _____
Procesos presupuestarios lentos : _____
Falta de recursos : _____
Otros (especifique)..... : _____

Comentarios:.....

INSTRUMENTOS DE PLANIFICACION

- 24 ¿La Unidad Ejecutora utiliza adecuadamente las Herramientas de Planificación (POA, Plan Anual de Adquisiciones)?

Utiliza excelentemente : _____
Utiliza bien : _____
Utiliza regularmente : _____

Utiliza mal : _____

Comentarios:.....
.....

RECURSOS HUMANOS

25 ¿El Nivel Técnico del personal de la Unidad Ejecutora del MVCS es adecuado?

Es muy adecuado : _____
Es bastante adecuado : _____
Es regularmente adecuado : _____
Es poco adecuado : _____

Comentarios:.....
.....

26 ¿El personal de la Unidad Ejecutora del MVCS cuenta con incentivos monetarios y reconocimientos?

Si cuenta con incentivos monetarios y reconocimientos : _____
Solamente cuenta con incentivos monetarios : _____
Solamente cuenta con reconocimientos : _____
No cuenta con incentivos monetarios y reconocimientos : _____

Comentarios:.....
.....

27 ¿El personal de la Unidad Ejecutora del MVCS encuentra el trabajo interesante, desafiante?

Muy interesante y desafiante : _____
Bastante interesante y desafiante : _____
Regularmente interesante y desafiante : _____
Poco interesante y desafiante : _____

Comentarios:.....
.....

28 Si usted tuviera elección, ¿preferiría que su salario fuera de acuerdo con productividad en el trabajo?

Definitivamente si : _____
Probablemente si : _____
Definitivamente no : _____
Probablemente no : _____

Comentarios:.....
.....

29 ¿Según usted que puede decir acerca de la estabilidad del equipo, existió rotación de personal?

No existió rotación de personal : _____
Existió bastante rotación de personal : _____
Hubo regular rotación de personal : _____

Comentarios:.....
.....

30 Si contesto (Existió bastante rotación de personal) o (Hubo regular rotación de personal), ¿que podría decir acerca del impacto en la duración de los proyectos?

Se incrementan bastante : _____
Se incrementan poco : _____
No se incrementan : _____

Comentarios:.....
.....

BIBLIOGRAFIA

1. AGUA, SANEAMIENTO, SALUD Y DESARROLLO (2006), *Una visión desde América Latina y el Caribe*. <http://www.regioncusco.gob.pe/dirvivienda/attach/46Agua,%20saneamiento,%20salud%20y%20desarrollo.pdf>
2. ASAMBLEA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS (2010) *Declaración del Milenio de las Naciones Unidas*, <http://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf>
3. ASAMBLEA GENERAL DE LAS NACIONES UNIDAS (2010) *Informe de Seguimiento de los Resultados de la Cumbre del Milenio*, <http://www.cucid.ulpgc.es/documentos/1-documentos/3/Seguimiento%20ODM%202010.pdf>
4. BÁEZ LINDA; LEÓN JORGE; MEZA RONALD y MORALES CARMEN. (2003) *Consideraciones Generales para la Organización de la Ejecución de Proyectos*. Series de Publicaciones RUTA: Serie Organización para la Ejecución de Proyectos. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ICAP/UNPAN034425.pdf>
5. BALCÁZAR SUÁREZ, CECILIA (2006) *Evaluación de Modelos Institucionales para Unidades Ejecutoras de Proyectos de Inversión Pública*. Lima.
6. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (2008). *Reforma del Sector Salud (Parsalud)* <http://www.iadb.org/projects/project.cfm?id=PE0146&lang=es>
7. BID (2006) *Informe de Terminación de Proyecto*, <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1732195>
8. BID (2005) Análisis de Unidades Ejecutoras. En Balcázar Suárez, Cecilia (2006) *Evaluación de Modelos Institucionales para Unidades Ejecutoras de Proyectos de Inversión Pública*. Lima.
9. BID (2005) Grupo de Trabajo de Unidades Ejecutoras para la Reingeniería de la COF/CPE. En Balcázar Suárez, Cecilia (2006) *Evaluación de Modelos Institucionales para Unidades Ejecutoras de Proyectos de Inversión Pública*. Lima.
10. CONGRESO CONSTITUYENTE DEMOCRÁTICO. *Ley N° 28563 Ley General del Sistema Nacional de Endeudamiento*. Publicado en el Diario el Peruano. Lima Perú, 01 de julio del 2005.
11. CONGRESO CONSTITUYENTE DEMOCRÁTICO. *Ley N° 26338 Ley General de Servicios de Saneamiento*, dado en la Casa de Gobierno en Lima a los veintidós días del mes de julio de 1994.

12. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. *Ley N° 29465 Ley de Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2010*, publicado en el Diario Oficial el Peruano. Lima Perú, 08 de diciembre del 2009
13. CONGRESO DE LA REPUBLICA. *Ley N° 29466 Ley de Endeudamiento del Sector Público para el año Fiscal 2010*, publicado en el Diario Oficial el Peruano. Lima Perú, 08 de diciembre del 2009
14. CONGRESO DE LA REPUBLICA. *Ley N° 29467 Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2010*, publicado en el Diario Oficial el Peruano. Lima Perú, 08 de diciembre del 2009.
15. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. *Ley N° 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto*, publicado en el Diario Oficial el Peruano. Lima Perú, 08 de diciembre del 2004
16. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. *Ley N° 28112 Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público*, publicado en el Diario Oficial el Peruano. Lima Perú, 28 de noviembre del 2003
17. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. *Ley N° 27293 Ley que Crea el Sistema Nacional de Inversión Pública*, publicado en el Diario Oficial el Peruano. Lima Perú, 28 de junio del 2000
18. FONDO PARA EL MEDIO AMBIENTE MUNDIAL (1997). *Examen de la Ejecución de los Proyectos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial*. Washington, EE.UU.

http://web.worldbank.org/external/projects/main?menuPK=51524086&pagePK=51351007&piPK=64676052&theSitePK=2748767&menuK=64154159&searchMenuPK=51524083&theSitePK=2748767&entityID=000011823_20050818151912&searchMenuPK=51524083&theSitePK=2748767
19. GESTIÓN DE RECURSOS HÍDRICOS (2007)
<http://cgsolution.com/grower/pdf/cap02.pdf>
20. GIDO, JACK y CLEMENTS, JAMES P. (2003) *Administración Exitosa de Proyectos*. 2da edición. México. D.F: Thomson.
21. GÓMEZ MARCELO. (2009), *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. 2da Edición. Córdoba, Argentina. Editorial: Brujas
22. GRAY, CLIFFORD F y LARSÓN, ERICK W. (2009). *Administración de Proyectos* 4ta edición. México, D.F. : McGraw-Hill
23. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. Resolución Directoral N° 43-2009-EF/76.01. Aprueba la *Directiva N° 005-2009-EF/76.01, Directiva para la Ejecución Presupuestaria*, Lima Perú, 2010

24. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. Decreto Supremo N° 176-2006-EF. *Aprueba Directiva para la Programación Multianual de la Inversión Pública.* Publicado en el Diario el Peruano. Lima Perú, 18 de noviembre del 2010.
25. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. Resolución Directoral N° 002-2010-EF/68.01. *Aprueba Directiva N° 003-2010-EF/68.01 Directiva que establece Criterios y Responsabilidades para la elaboración de la programación multianual de la inversión pública para la Programación Multianual de la Inversión Pública.* Publicado en el Diario el Peruano. Lima Perú, 04 de febrero del 2010.
26. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. *Resolución Directoral N° 004-2009-EF/68.01. Modificación de la Directiva.* publicado en el Diario el Peruano. Lima Perú, 15 de abril del 2009
27. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. *Resolución Directoral N° 003-2009-EF/68.01. Modificación de la Directiva. Establece Disposiciones para la fase de inversión del ciclo del proyecto en el marco del sistema nacional de inversión pública,* publicado en el Diario el Peruano. Lima Perú, 21 de marzo del 2009
28. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. *Decreto Supremo N° 038-2009-EF. Modificación de la Segunda Disposición Complementaria del Reglamento del Sistema Nacional de Inversión Pública,* publicado en el Diario el Peruano. Lima Perú, 15 de febrero del 2009
29. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. *Resolución Directoral N° 002-2009-EF/68.01. Aprueba la Directiva N° 001-2009-EF/68.01, Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública,* publicado en el Diario el Peruano. Lima Perú, 05 de febrero del 2009
30. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. *Directiva N° 001-2009-EF/68.01, Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública,* publicado en el Diario el Peruano. Lima Perú, 05 de febrero del 2009
31. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. Resolución Directoral N° 001-2009-EF/68.01. *Aprueban Disposiciones para la Programación Multianual de la Inversión Pública para el periodo 2010-2012.* Publicado en el Diario el Peruano. Lima Perú, 24 de enero del 2009.
32. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. Resolución Directoral N° 012-2007-EF/68.01. *Aprueba Directiva N° 005-2007-EF/68.01 Aprueba Directiva para la Programación Multianual de la inversión pública de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales.* Publicado en el Diario el Peruano. Lima Perú, 23 de octubre del 2007.
33. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. Decreto Supremo N° 102-207-EF *Aprobación del Nuevo Reglamento del Sistema Nacional de Inversión Pública,* publicado en el Diario el Peruano. Lima Perú, 19 de julio del 2007

34. MINISTERIO DE VIVIENDA CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO (2006) *Plan Nacional de Saneamiento 2006-2015*. Lima
35. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. Resolución Directoral N° 021-2006-EF/75.01. *Aprueban Directiva de Desembolsos de las Operaciones de Endeudamiento y Administración de Deuda*. Lima Perú, 21 de septiembre del 2006. http://www.mef.gob.pe/DNEP/normatividad_cp.php.
36. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. Resolución Directoral N° 05-2006-EF/75.01. *Aprueban Directiva para la Concertación de Operaciones de Endeudamiento Público*. Lima Perú, 17 de marzo del 2006. http://www.mef.gob.pe/DNEP/normatividad_cp.php
37. MINISTERIO DE VIVIENDA, CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO. Decreto Supremo N° 031-2008-VIVIENDA “*Decreto Supremo que modifica el Texto Único Ordenado del Reglamento de la Ley General de Servicios de Saneamiento*, publicado en el Diario el Peruano. Lima Perú, 30 de noviembre del 2008
38. MINISTERIO DE VIVIENDA, CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO. Decreto Supremo N° 023-2005-VIVIENDA *Aprueban el Texto Único Ordenado del Reglamento de la Ley General de Servicios de Saneamiento, Ley N° 26338*, publicado en el Diario el Peruano. Lima Perú, 01 de diciembre del 2005
39. MIRANDA MIRANDA, JUAN JOSÉ. (2004) *El desafío de la gerencia de proyectos: alcance, tiempo, presupuesto, calidad*. Bogotá: MM Editores
40. NACIONES UNIDAS (2002) *Informe de la Cumbre Mundial Sobre el Desarrollo Sostenible*, http://www.unctad.org/sp/docs//aconf199d20&c1_sp.pdf
41. PARSALUD (2010), *Antecedentes*, <http://www.parsalud.gob.pe/antecedentes.aspx>.
42. PARSALUD (2010) *Orígenes del Proyecto*. <http://www.parsalud.gob.pe/parsalud1.aspx>.
43. PARSALUD (2010) *Informe de Evaluación del Plan Operativo Institucional-2005*. http://www.parsalud.gob.pe/ParsaludI/archivos/Info_Eval_POI_2005.pdf.
44. PITA FERNANDEZ, S. Y PÉRTEGA DIAZ, S. (2004) *Metodología de la Investigación Asociación de Variables Cualitativas : Test Chi Cuadrado* <http://www.fisterra.com/mbe/investiga/chi/chi.asp>
45. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (1981) “*Diccionario de la Lengua Española*”. 19ed. Madrid, España .Editorial Espasa-Calpe.
46. SÁNCHEZ CARLESSI, H. y REYES MEZA, C. (2009) *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. 4ta edición, Lima : Visión Universitaria

47. WALPOLE, RONALD; MYERS, RAYMOND; MYERS, SHARON y YE, KEYING
(2007) *Probabilidad y Estadística para Ingeniería y Ciencias*. 8va. edición, México.
PRENTICE HALL INC.