

# **Universidad Nacional de Ingeniería**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**



***“REDISEÑO DE PROCESOS DEL PROGRAMA NACIONAL  
DE AGUA Y SANEAMIENTO RURAL DEL MINISTERIO  
DE VIVIENDA CONSTRUCCIÓN Y SANEAMIENTO”***

## **INFORME DE SUFICIENCIA**

**Para optar el Título Profesional de:**

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**CARLOS CÉSAR MEZA MONTALVO**

**LIMA – PERU**

**2006**

## DEDICATORIA

A mi abuela, a mi madre y a mi hijo por su comprensión, apoyo y paciencia de muchos años.

## AGRADECIMIENTO

A todas aquellas personas que me brindaron su apoyo material o moral en mis primeros años de universidad.

## INDICE

DEDICATORIA .....	1
AGRADECIMIENTO.....	2
ÍNDICE .....	3
DESCRIPTORES TEMÁTICOS .....	5
RESUMEN EJECUTIVO .....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPITULO I - DIAGNÓSTICO .....	9
1.1. ANTECEDENTES .....	9
1.2. LA ORGANIZACIÓN .....	10
1.2.1. ANÁLISIS FODA .....	11
1.3. ESQUEMA INSTITUCIONAL DEL PRONASAR .....	12
1.4. ESQUEMA ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO.....	14
1.5. ORGANIGRAMA DEL PROYECTO .....	15
1.6. EL CONVENIO DE PRÉSTAMO .....	16
1.7. OBJETIVOS GENERALES.....	17
1.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
1.9. ESTRATEGIAS .....	19
1.10. METAS .....	20
1.11. CICLO DEL PROYECTO .....	21
1.12. BENEFICIARIOS.....	23
1.13. EL PROCESO PRINCIPAL .....	24
1.14. INVENTARIO DE PROCESOS .....	25
CAPITULO II - PROBLEMA .....	26
2.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	26

2.2. EFECTOS.....	26
CAPITULO III - ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	28
3.1. PROCESOS PRINCIPALES.....	28
3.1.1. MODELO DE INTERVENCIÓN CON OPERADORES REGIONALES .....	28
3.1.2. PROCESO DE DESEMBOLSO PRONASAR - FONCODES ....	30
3.2. EL CICLO DEL PROYECTO .....	34
3.3. GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	42
3.4. AVANCE FÍSICO Y FINANCIERO .....	46
CAPITULO IV - CAUSAS .....	48
CAPITULO V - PROPUESTA GENERAL DE LA SOLUCIÓN.....	49
CAPITULO VI - ANÁLISIS COMPARATIVO .....	59
CAPITULO VII - INVERSIÓN .....	63
CAPITULO VIII - CONCLUSIONES .....	65
CAPITULO IX – RECOMENDACIONES .....	66
GLOSARIO DE TERMINOS .....	67
BIBLIOGRAFIA.....	69
ANEXO - ACUERDO DE PRÉSTAMO NÚMERO: 7142 – PE .....	70

## DESCRIPTORES TEMATICOS

1. Saneamiento Rural.
2. Comunidades Rurales.
3. Ministerio de Vivienda.
4. Construcción y Saneamiento.
5. Banco Mundial.
6. Préstamo Internacional.
7. Gobiernos Locales.
8. Letrinas.
9. Piletas.
10. Desembolso.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento contiene el Informe de Suficiencia, se plantea la situación actual del PRONASAR (Programa Nacional de Agua y Saneamiento Rural) mostrando la información relevante de la organización que nos permitirá realizar el análisis estratégico de la organización.

Así mismo se presenta algunos procesos principales que serán analizados en mayor detalle según se vaya realizando la entrega de los avances.

El objetivo es realizar un rediseño de los procesos de PRONASAR lo que nos permitirá contar con una organización mucho más eficiente, se han identificado algunos problemas principales los cuales servirán como punto de partida para definir las causas y sus efectos en la organización.

Se analizan un conjunto de indicadores que nos permitirán tomar las decisiones más adecuadas las que finalmente se orientan a una nueva estructura organizacional y al rediseño del proceso de desembolso.

El informe muestra de forma comparativa las ventajas de aplicar este nuevo modelo tanto de forma cuantitativa y cualitativa, finalmente se presenta un conjunto de recomendaciones que puedan ayudar a consolidar la solución planteada.



## INTRODUCCIÓN

Actualmente la población rural del país es de aproximadamente 8,9 millones de habitantes (35% de la población total), de los cuales más de 3,3 millones no tienen acceso al agua potable y 6,2 millones carecen de una adecuada eliminación sanitaria de excretas y aguas residuales. Se calcula que entre el 75% y 80% de la población rural total del país es indígena.

Las poblaciones no saben cómo enfrentar la escasez o deficiencias en el servicio producidas por fallas en los sistemas. Además, los municipios no se responsabilizan por sistemas en los cuales no tomaron parte ni en su priorización, ni en su implementación y las comunidades no cuentan con fondos para realizar reparaciones mayores.

Para resolver estos problemas y apoyar al sector, el Gobierno, con apoyo del BIRF, formula el proyecto PRONASAR: Programa Nacional de Agua y Saneamiento Rural.

El PRONASAR es un proyecto que tiene como objetivo mejorar la salud y calidad de vida de la población rural (centros poblados con menos de 2,000 habitantes), mediante la rehabilitación y/o construcción de nuevos sistemas de agua potable y unidades para la disposición sanitaria de excretas, involucrando a las comunidades organizadas y municipalidades distritales; proporcionándoles capacitación y educación sanitaria así como asistencia técnica para la organización de la gestión de los servicios; a fin de garantizar la sostenibilidad de los mismos.



El presente informe plantea un rediseño de procesos de PRONASAR con la finalidad de poder superar los indicadores de eficiencia conseguidos hasta la fecha y realizar una correcta administración del préstamo internacional utilizado por el proyecto.



## CAPÍTULO I.- DIAGNÓSTICO

### 1.1. ANTECEDENTES

- Un gran porcentaje de los sistemas de agua no son sostenibles en el tiempo, por su escasa o inexistente administración, operación y mantenimiento. Las razones principales de este problema son: (i) los proyectos no se realizan sobre la base de una demanda real de la comunidad; (ii) los diseños son deficientes e inadecuados y la participación de la población en la construcción de los sistemas es muy baja; (iii) las comunidades no reciben adecuado entrenamiento y educación en salud e higiene; (iv) no se planea un seguimiento a largo plazo a las JASS; (v) los gobiernos locales que podrían proveer apoyo a las JASS para operación y mantenimiento del sistema, no son considerados cuando se ejecutan los proyectos; (vi) inadecuada administración de los servicios por parte de las comunidades.



- Escasa inversión en rehabilitación, expansión y mejoramiento: Las poblaciones no saben cómo enfrentar la escasez o deficiencias en el

servicio producidas por fallas en los sistemas. Además, los municipios no se responsabilizan por sistemas en los cuales no tomaron parte ni en su priorización, ni en su implementación y las comunidades no cuentan con fondos para realizar reparaciones mayores.

- Falta de asistencia técnica a largo plazo, para las comunidades rurales: Las municipalidades no asumen la responsabilidad de supervisar los sistemas de agua y saneamiento para asegurar que las comunidades los operen adecuadamente y el Ministerio de Salud no está en capacidad de proveer la permanente y necesaria educación en higiene, para inculcar los beneficios del nuevo sistema de agua y saneamiento.
- Para resolver estos problemas y apoyar al sector, el Gobierno, con apoyo del BIRF, formula el proyecto PRONASAR: Programa Nacional de Agua y Saneamiento Rural.

## 1.2. LA ORGANIZACIÓN

**EL PRONASAR (PROGRAMA NACIONAL DE AGUA Y SANEAMIENTO RURAL)** es un proyecto que tiene como objetivo mejorar la salud y calidad de vida de la población rural (centros poblados con menos de 2,000 habitantes), mediante la rehabilitación y/o construcción de nuevos sistemas de agua potable y unidades para la disposición sanitaria de excretas, involucrando a las comunidades organizadas y municipalidades distritales; proporcionándoles capacitación y educación sanitaria así como asistencia técnica para la organización de la gestión de los servicios; a fin de garantizar la sostenibilidad de los mismos. La ejecución del proyecto se inició en el año 2003 y está prevista por un período de 6 años.



El proyecto PRONASAR está conformado por cuatro componentes: (i) en el Componente 1: Abastecimiento de Agua y Saneamiento Rural: rehabilitar aproximadamente **2,500 sistemas** de agua potable, además de los sistemas de saneamiento in situ (letrinas) que beneficiarán a unas **875,000 personas**; así como construir sistemas nuevos de agua potable e infraestructura de saneamiento in situ, en unas **440 localidades**, con una población beneficiaria de alrededor de **154,000 personas**; (ii) en el Componente 2: Abastecimiento de Agua y Saneamiento en Pequeñas Ciudades: apoyar en opciones de gestión para los servicios de agua y saneamiento en aproximadamente **25 pequeñas ciudades**; (iii) en el Componente 3: Fortalecimiento Institucional: realizar estudios a través de consultorías externas y (iv) en el Componente 4: Gerenciamiento, Monitoreo, Evaluación, Supervisión y Auditorías del Proyecto: como su nombre lo indica, dirigir y gestionar toda la implementación del PRONASAR.

### 1.2.1. ANÁLISIS FODA

A continuación se muestra las principales fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto PRONASAR.

#### **Análisis Externo**

##### **Oportunidades**

- Beneficiar a las poblaciones rurales.
- Brindar obras de saneamiento a los más necesitados.

- Financiamientos externos para temas de saneamiento.
- Disminuir los índices de mortalidad infantil en las poblaciones rurales.
- Beneficiar a las poblaciones quechua hablantes.

#### **Amenazas**

- Manejo burocrático del proyecto.
- Cancelación del préstamo internacional.
- Manejo político del programa.
- Falta de la participación de las comunidades.
- Continuidad de los proyectos implementados.

#### **Análisis Interno**

##### **Fortalezas**

- Apoyo de alto nivel desde la presidencia de la república.
- Financiamiento externo para la ejecución de los proyectos.
- Apoyo del Ministerio de Vivienda.
- Acceso a fuentes de financiamiento externo.
- Apoyo en la difusión del programa por el Ministerio.

##### **Debilidades**

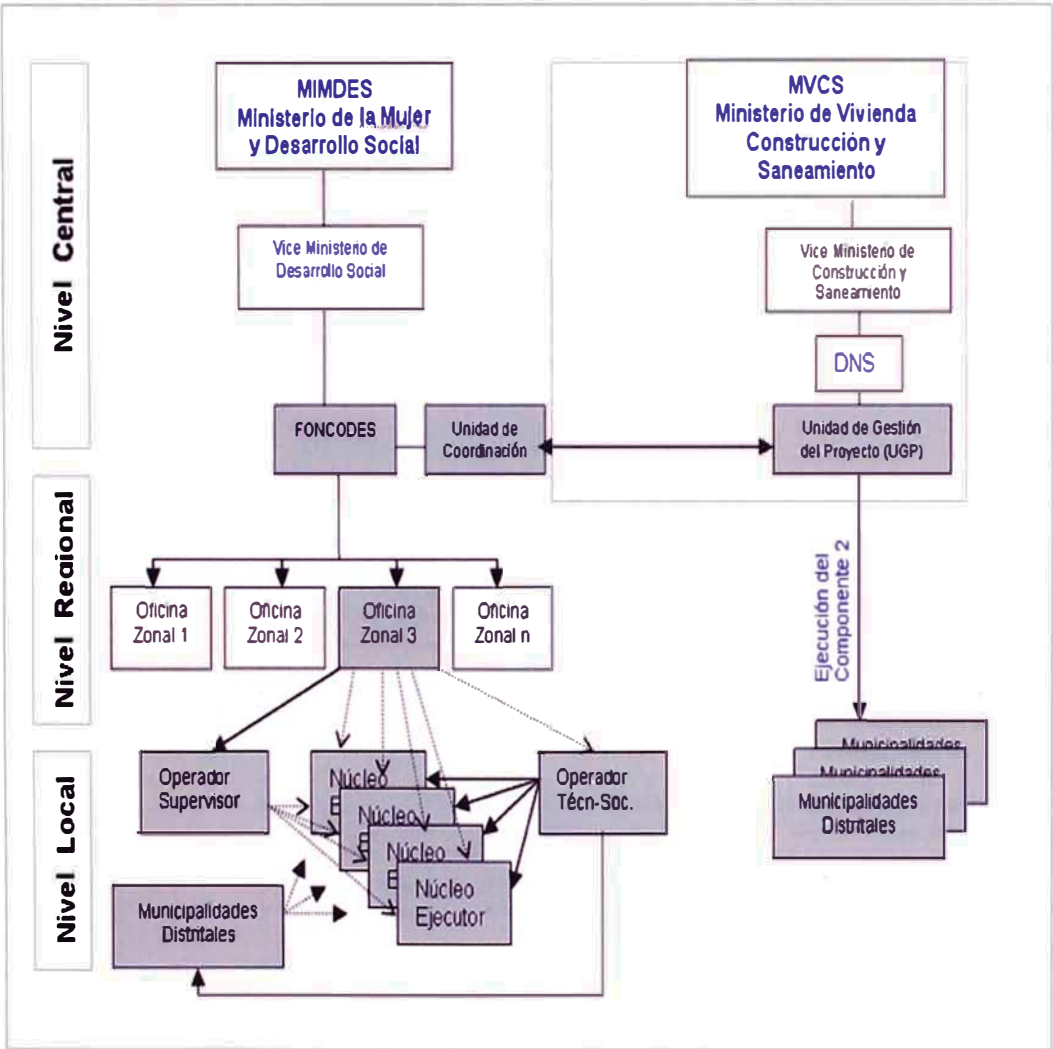
- El ente ejecutor no tiene experiencia en el modelo del proyecto.
- El ente ejecutor y el ente administrativo se encuentran en diferentes ministerios.
- Falta de personal quechua hablante para la comunicación con las comunidades.

### **1.3. ESQUEMA INSTITUCIONAL DEL PRONASAR**

Se muestra la estructura orgánica tanto del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, como del Viceministerio de Construcción y Saneamiento y de la UGP del PRONASAR y presenta el esquema

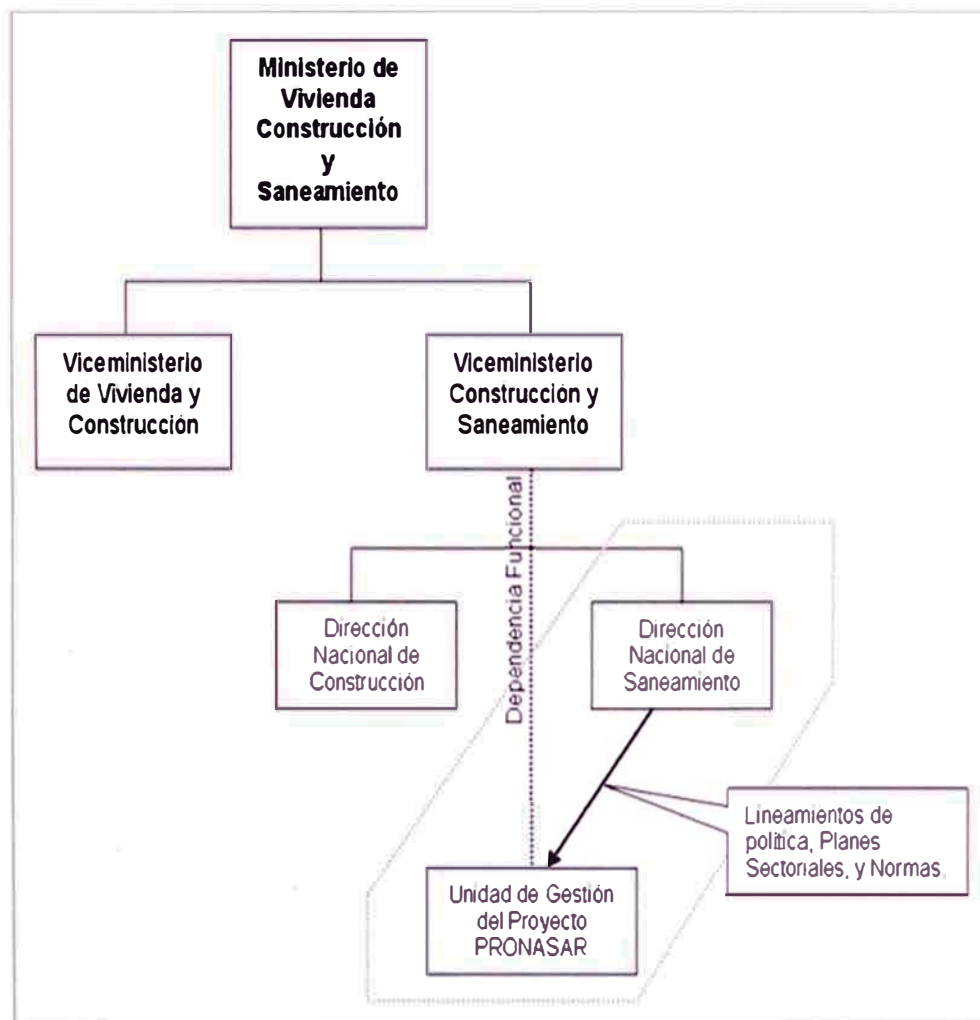
institucional general para la ejecución del proyecto; también detalla la organización interna de la UGP y del FONCODES.

Las relaciones de dependencia entre el VMCS, la DNS, la UGP y el FONCODES se presentan en el siguiente Diagrama.



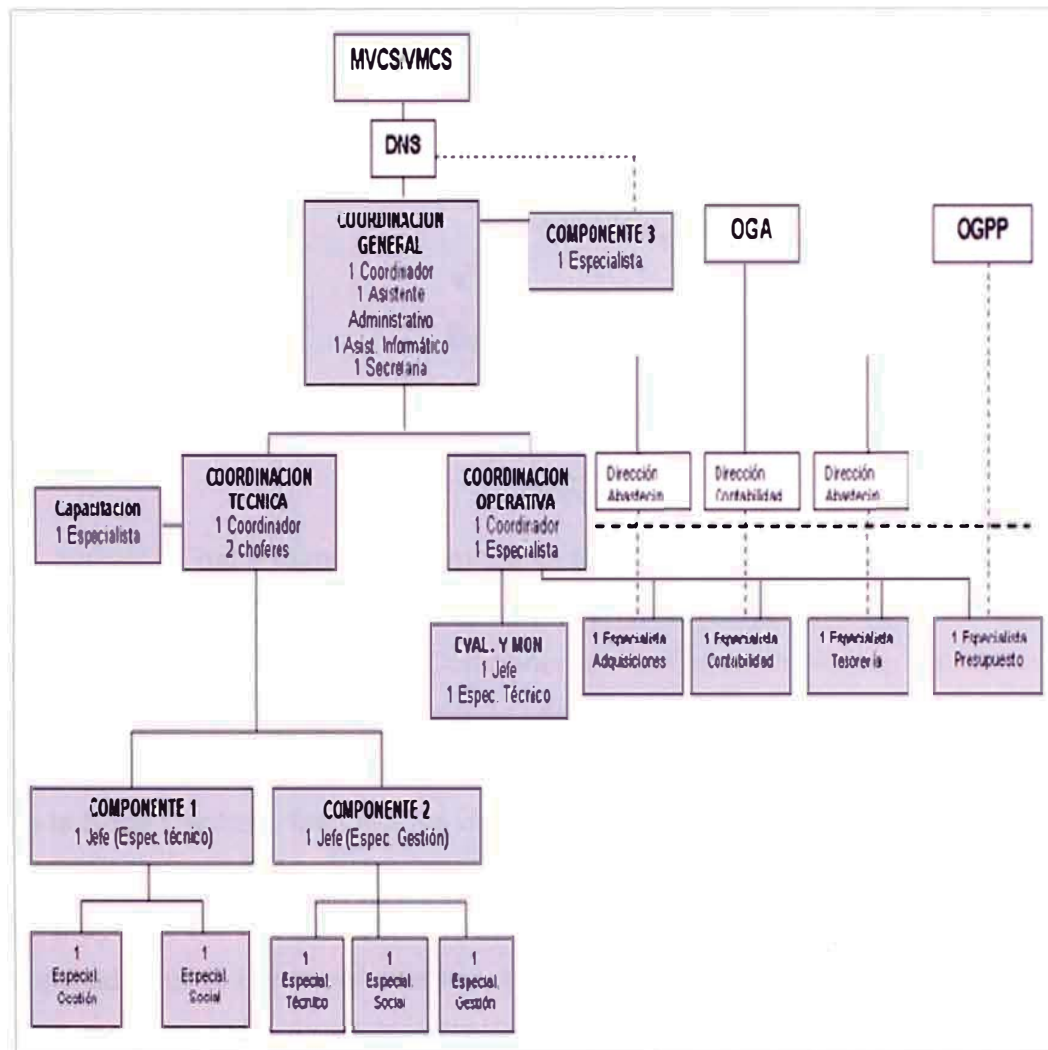
#### 1.4. ESQUEMA ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO

El siguiente esquema detalla la relación del proyecto con los órganos de línea del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.



### 1.5. ORGANIGRAMA DEL PROYECTO

A continuación se muestra el organigrama del proyecto PRONASAR.





## 1.6. EL CONVENIO DE PRÉSTAMO

El 13 de Septiembre del 2002 se suscribió el Convenio de Préstamo N° 7142 - PE entre la República del Perú y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), mediante el cual, el Banco acuerda extender el Préstamo en los términos y condiciones establecidos en el correspondiente Acuerdo, por la cantidad de cincuenta millones de dólares (US\$ 50'000,000).



La ejecución del Proyecto se llevará a cabo a través del VMCS y con la intervención de FONCODES para el Componente 1: Abastecimiento de agua y saneamiento y parte del Componente 4: Gerenciamiento, monitoreo, evaluación, supervisión y auditoría del proyecto: en lo referente a la Adquisición de Vehículos y Capacitación al personal de FONCODES a nivel de la Sede Central y las Oficinas Zonales.

El proyecto se desarrollará de acuerdo con el Manual de Operaciones, aprobado por el Banco, el mismo que provee las reglas y procedimientos de implementación del proyecto: Arreglos Institucionales del Proyecto (VMCS y FONCODES); Desembolsos, Contabilidad, Auditoría y procedimientos para los reportes; responsabilidades de Licitaciones, procesos y controles internos; Supervisión, monitoreo y planes de evaluación para el proyecto; y Ciclo de los Subproyectos a nivel de la Comunidad, incluyendo actividades de pre – inversión, inversión y post- inversión, roles y responsabilidades del VMCS, FONCODES, Municipalidades Distritales, Núcleos Ejecutores,

Operadores Técnico-sociales y Operadores Supervisores y elegibilidad de los subproyectos.

### 1.7. OBJETIVOS GENERALES

- Contribuir a mejorar la salud y la calidad de vida de la población a través de la construcción de nuevos sistemas de agua potable y facilidades para la disposición sanitaria de excretas y del mejoramiento de la calidad de los servicios existentes, mediante el involucramiento de las comunidades organizadas y Municipalidades Distritales, a fin de garantizar la sostenibilidad de los sistemas.



- Contribuir al uso adecuado de servicios sostenibles de agua y saneamiento, adoptando mejores prácticas de higiene; mejorando las capacidades de la comunidad y otras organizaciones responsables de la administración, operación y mantenimiento de los sistemas; y fortaleciendo a los Municipios Distritales en el seguimiento de los sistemas de su jurisdicción.

## 1.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Implementar nuevos sistemas de agua potable y proporcionar facilidades para la disposición sanitaria de excretas, en comunidades sin acceso a ellos.
- Mejorar y/o rehabilitar servicios de agua y facilidades de saneamiento en el ámbito rural y pequeñas localidades, poniendo énfasis en la calidad del agua.
- Generar capacidades en las comunidades beneficiarias, con miras a lograr la sostenibilidad de los sistemas instalados, mediante el apoyo a un efectivo proceso de participación durante todo el Ciclo del Proyecto.



- Fortalecer la capacidad de las entidades involucradas en el Proyecto.
- Fortalecer la capacidad técnica de los gobiernos locales.
- Mejorar los hábitos de aseo e higiene de la población beneficiada, mediante una intensiva educación sanitaria.

## 1.9. ESTRATEGIAS

Las estrategias de intervención del proyecto PRONASAR son:

- El planeamiento, programación y focalización de las inversiones en agua y saneamiento a nivel departamental y distrital los realizará la Dirección Nacional de Saneamiento (DNS), tomando en consideración los indicadores disponibles de pobreza, cobertura de servicios e incidencia de EDA's. A nivel de localidades, la determinación se hará en la instancia de concertación distrital liderada por el Municipio, siendo orientada por el Promotor de FONCODES.
- La intervención en las comunidades será bajo el enfoque de respuesta a la demanda, es decir proveer los servicios a los beneficiarios que lo deseen y por los cuales están dispuestos a pagar, en un proceso de toma de decisiones por la comunidad.



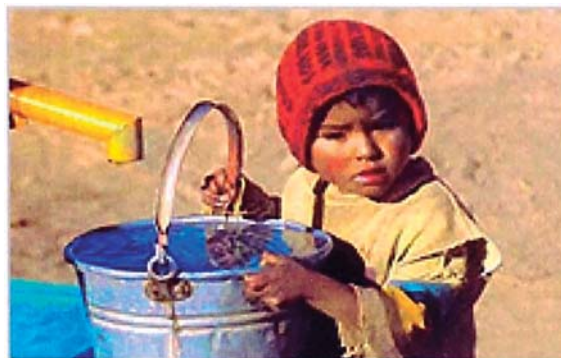
- La comunidad participará activamente en la toma de decisiones concernientes a: diseño, ejecución y gestión de los servicios implementados; contribución en efectivo con montos equivalentes a cuotas familiares para administración, operación y mantenimiento; mano de obra no calificada y materiales locales.
- Hombres y mujeres participando en igualdad de condiciones en todo el proceso.

- Participación de las municipalidades distritales en el co-financiamiento de los sub-proyectos de su jurisdicción y su involucramiento en todo el ciclo del proyecto.
- Política financiera diferenciada que orienta un mayor subsidio del Estado para nuevos sistemas (80%), con respecto a la rehabilitación, expansión y mejoramiento de los servicios existentes de agua y saneamiento (60%).
- Intervención integral en un solo proyecto que involucra los aspectos técnicos, sociales y ambientales, bajo un solo ejecutor y en un solo cronograma de ejecución.

#### 1.10. METAS

Las metas del PRONASAR estarán orientadas en mayor proporción a la rehabilitación de los sistemas existentes y en menor grado a la implementación de nuevos sistemas, con acciones que permitan garantizar en ambos casos la sostenibilidad de los servicios de agua potable y saneamiento en el área rural.

En cuanto a la rehabilitación, expansión y mejoramiento de los sistemas existentes de agua potable, la meta global es aproximadamente 2,500 sistemas, además de sistemas de saneamiento in situ (letrinas), que representa la atención aproximada de 875,000 beneficiarios.



La construcción de sistemas nuevos de agua e infraestructura de saneamiento in situ, será en aproximadamente 440 localidades rurales con una población beneficiaria de alrededor de 154,000 personas. La implementación de sistemas será con entrega domiciliaria o a nivel de piletas multifamiliares, con tecnologías apropiadas a las características de la comunidad, considerando también el empleo de otras tecnologías de uso frecuente como pozos con bombas manuales y el uso de tecnologías no convencionales.

En todos los casos, la implementación de los proyectos involucra además de los aspectos técnicos, aspectos sociales y ambientales, en todo el proceso de desarrollo de los mismos.

#### 1.11. CICLO DEL PROYECTO

El ciclo del proyecto puede estar dividido en cuatro fases:

- **Preciclo:** esta fase se encuentra dividida en etapas cuya responsabilidad puede recaer en la DNS (Dirección Nacional de Saneamiento), UGP (Unidad de Gestión de Proyecto) y el FONCODES (Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social), durante ésta se realizará la priorización de distritos, selección de ámbitos regionales, difusión del proyecto, capacitación del personal que trabajará en la sede central y Oficinas Zonales del FONCODES, registro, acreditación y contratación de instituciones interesadas en participar en el proyecto.

- **Preinversión:** esta fase también se divide en etapas cuya responsabilidad recaerá en los operadores, asesores y supervisores del FONCODES, las municipalidades distritales y la comunidad afectada por el proyecto, durante ésta se debe promover y difundir las líneas de financiamiento y los beneficios de servicios de Agua y Saneamiento, se sabrá qué

municipalidades y qué comunidades aceptan participar en el proyecto, se procesará las solicitudes presentadas por las comunidades, se analizará y seleccionará los subproyectos, se diseñará la propuesta técnica del subproyecto, y se evaluará y aprobará éstos.



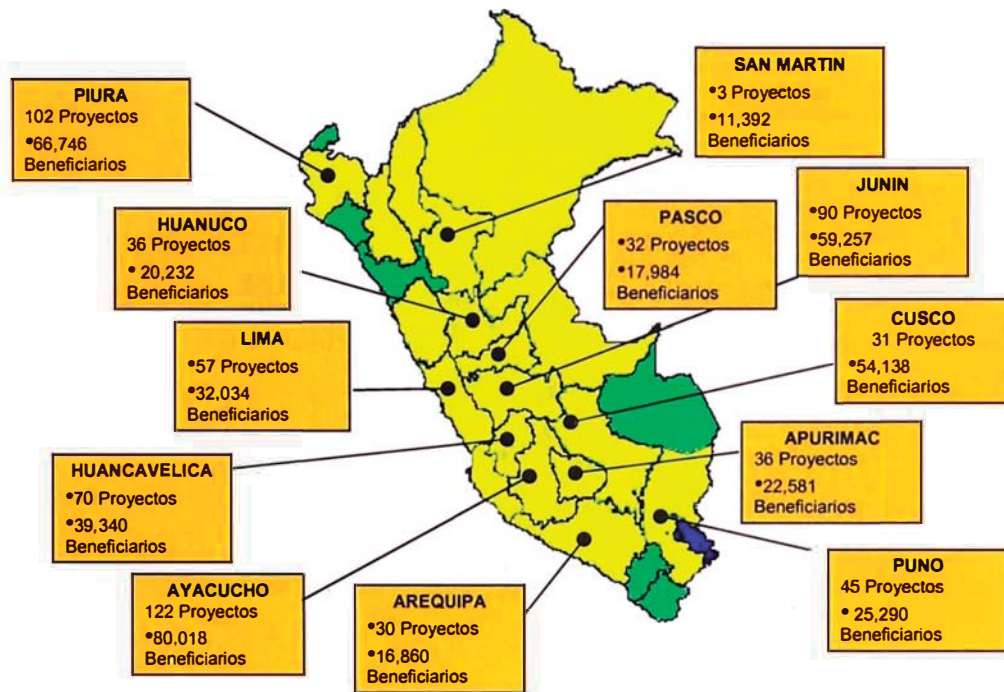
- **Ejecución:** esta fase involucra como responsables al FONCODES, municipalidades distritales, los operadores: técnico social y supervisor, durante ésta se firma el contrato entre el Núcleo Ejecutor y el operador técnico social; se abre una cuenta al Núcleo Ejecutor; la municipalidad efectúa el cofinanciamiento; se promueve la participación de la municipalidad y de la comunidad, se les capacita y permanentemente; y se fortalece las capacidades de la municipalidad. Finalmente, se realiza las acciones de ejecución, supervisión, verificación y liquidación de la obra.

- **Postejecución:** esta fase se divide en etapas conducentes al control y seguimiento de las actividades relacionadas a la capacitación en educación, fortalecimiento de capacidades y cambio de hábitos. Finalmente, se liquida los subproyectos y se realiza una evaluación final.

1.12. BENEFICIARIOS

A continuación se presentan los beneficiarios programados para el periodo 2004-2005:

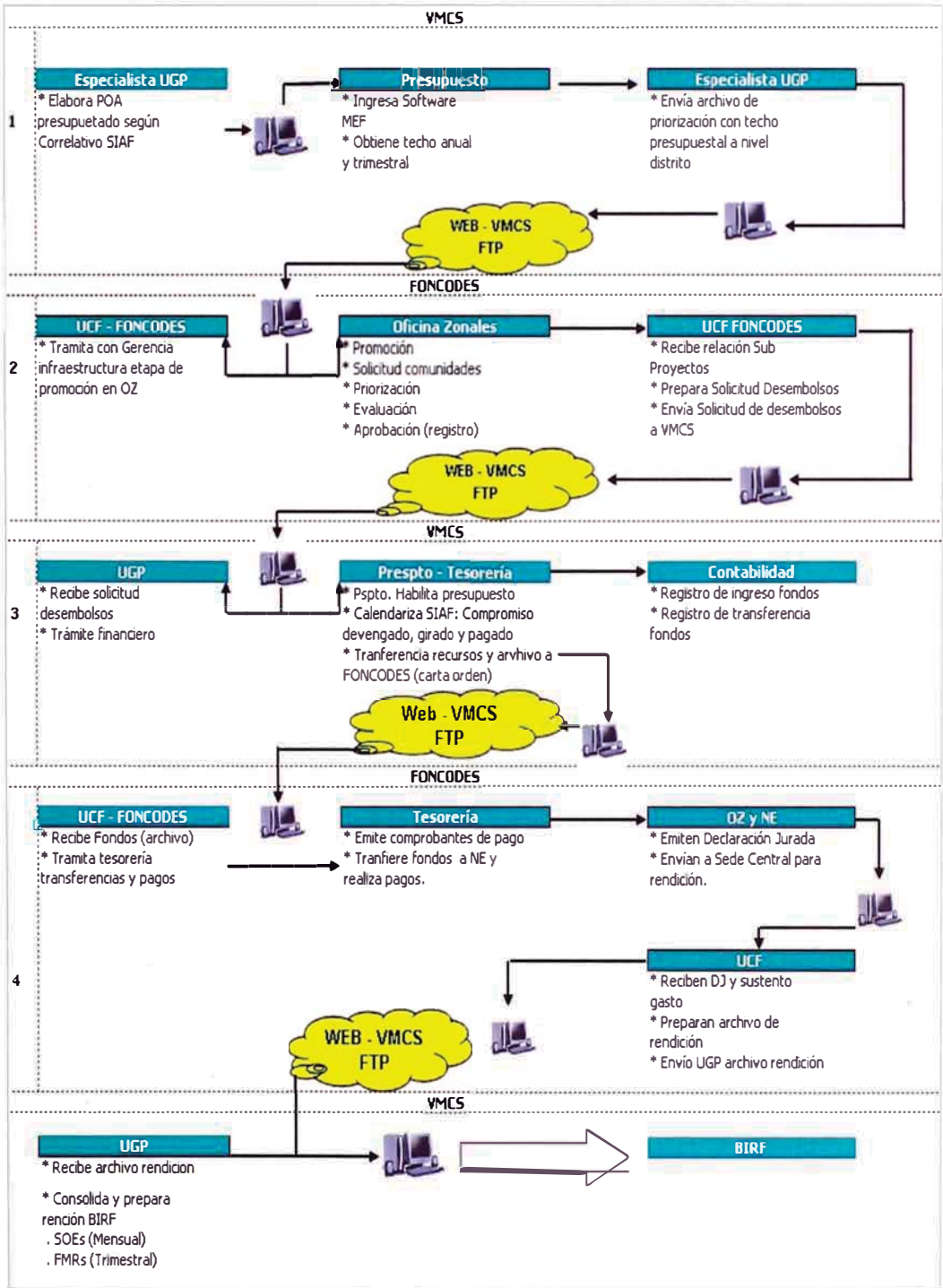
Inversión (\$)	Proyectos	Beneficiarios
24 842 750.66	654	445,872





1.13. EL PROCESO PRINCIPAL

A continuación se muestra el proceso principal:



## 1.14. INVENTARIO DE PROCESOS

Algunos procesos identificados son los siguientes:

Proceso	Sub-Proceso
1. Contrataciones	Consultores Fuente Recursos Ordinarios y Crédito Externo
	Servicios No Personales - Recursos Ordinarios
	Servicios de Terceros
	Obras
2. Adquisiciones	Bienes Fuente Recursos Ordinarios
	Bienes Fuente Recursos Ordinarios y Crédito Externo
3. Pagos	Consultores
	Proveedores
	Viáticos
	Honorarios
4. Rendiciones	Viáticos y Fondos con cargo a rendir
5. Transferencias	Desembolso
	Rendiciones
6. Desembolso PRONASAR - FONCODES	Justificación de gastos elegibles

El Proceso de Desembolso y Rendición será objeto de estudio y rediseño ya que es el principal proceso que trabajan de forma coordinada PRONASAR y FONCODES.

## CAPITULO II – PROBLEMA

### 2.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El principal problema de PRONASAR es: **“No se ha realizado una ejecución eficiente de los proyectos por parte del ente ejecutor FONCODES”**.

### 2.2. EFECTOS

- **Incumplimiento en la ejecución del préstamo**, el efecto principal causado por el problema ha sido que no se ha podido cumplir con el uso del préstamo conforme a lo inicialmente programado, ya que cuando se realiza una transferencia a FONCODES ésta debe ser utilizada para su ejecución y luego ser rendida al BIRF para solicitar un nuevo desembolso, lo cual no ha sucedido según lo programado debido a problemas en la fase de ejecución.
- **Penalidades del BIRF**, así mismo podemos mencionar que si el estado peruano no hace un uso correcto del préstamo o no rinde los gastos en los plazos acordados pueden existir penalidades por parte del BIRF que pueden afectar el proyecto en su conjunto, actualmente el proyecto se encuentra “observado” por el banco.

- **Perdida de horas-hombre**, PRONASAR cuenta con personal administrativo los cuales han desperdiciado una gran cantidad de horas hombre al no poder continuar con sus actividades programadas por la falta o retraso en la ejecución de los proyectos por parte de FONCODES.
- **Incumplimiento de los objetivos del programa**, debido a que se pueden detectar fácilmente los bajos porcentajes alcanzados respecto a la programación realizada en diferentes aspectos, como se puede ver en el siguiente cuadro:

Componente : Suministro de Agua y Saneamiento Rural				
Item	Meta Global 2008	Programada 2003-2005	Ejecutada 2003-2005	%Avance Global
Proyectos	2940	654	184	21%
Beneficiarios	1'654,000.00	445,872	110,200	6.25%
Inversión	43'000,000.00	24'842,750.66	8'424,236.77	19.5%

## CAPITULO III - ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Este punto tiene como objetivo realizar el análisis de diferentes aspectos relacionados con el manejo del componente 1: abastecimiento de agua y saneamiento el cual viene a ser el más importante del proyecto PRONASAR, se inicia con el análisis de los procesos principales para luego realizar una revisión de todo el ciclo del proyecto que va desde las fases de preciclo, preinversión, ejecución hasta la posejecución para continuar con la revisión de los principales gastos administrativos realizados por el proyecto, así también se realiza un análisis del avance físico y financiero del proyecto.

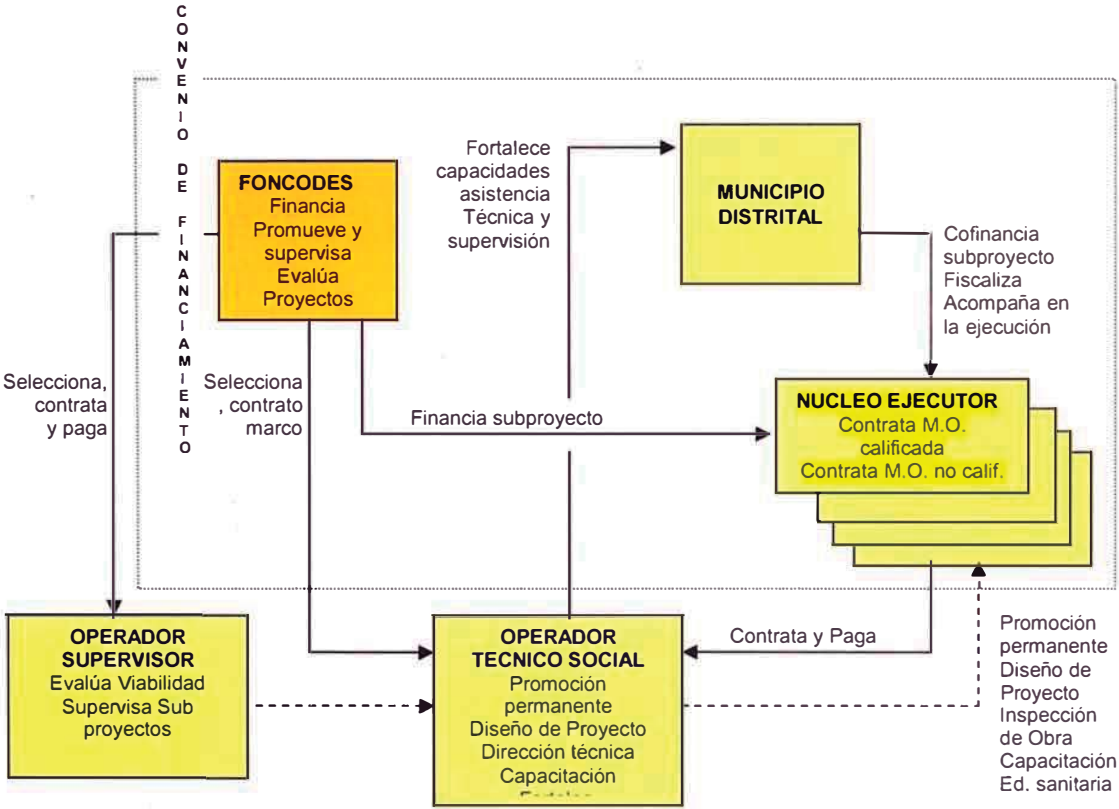
### 3.1. PROCESOS PRINCIPALES

#### 3.1.1. MODELO DE INTERVENCIÓN CON OPERADORES REGIONALES

El componente 1 será implementado por el FONCODES, por encargo del Viceministerio de Construcción y Saneamiento (VMCS), bajo el modelo de operadores regionales. Será el modelo objetivo del proyecto, el cual, una vez finalizado, deberá ser el predominante en el país.

El modelo introducirá operadores regionales, que podrán ser ONG, firmas consultoras o contratistas quienes participarán en la ejecución del proyecto en un ámbito regional, y tendrán la responsabilidad de supervisar la ejecución de los proyectos o apoyar a los Núcleos Ejecutores en su ejecución.

En el modelo PRONASAR, se contratarán operadores regionales para cada Oficina Zonal bajo dos modalidades: un operador supervisor y un operador técnico social. El siguiente gráfico muestra la estructura del modelo PRONASAR.



**Operador Técnico Social.-** El operador técnico social, seleccionado por FONCODES y contratado por el Núcleo Ejecutor, apoyará y asesorará directamente a los Núcleos Ejecutores en la ejecución del subproyecto. Los Núcleos Ejecutores utilizando los fondos transferidos por FONCODES contratarán al operador técnico social, la mano de obra calificada y no calificada, y comprarán los materiales necesarios para la ejecución de la obra.

**Operador Supervisor.-** El operador supervisor apoyará directamente a las Oficinas Zonales del FONCODES y evaluará la viabilidad técnica, social y económica; supervisará las obras, la capacitación y la promoción en salud e higiene; evaluará, verificará, supervisará y controlará en representación del FONCODES.

### 3.1.2. PROCESO DE DESEMBOLSO PRONASAR - FONCODES

La ejecución de proyectos por parte de FONCODES tiene su inicio en el proceso de desembolso el cual se describe a continuación:

#### Proceso de Desembolso PRONASAR - FONCODES

##### **Descripción**

Describe el procedimiento para realizar las transferencias de recursos de la Cuenta Especial (US\$), la Cuenta Operativa (S/.) y/o la cuenta del Tesoro de Contra Partida del Proyecto PRONASAR a las cuentas bancarias del Proyecto PRONASAR en FONCODES para las actividades propias del PRONASAR en la sede Central de dicha Institución.

##### **Alcance**

Comprende: Gerencia de Administración y Finanzas de FONCODES, Dirección General de Administración del MVCS (OGA), Banco Mundial (BIRF), Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

##### **Responsables**

Gerencia de Administración y Finanzas de FONCODES, UGP y Oficina General de Administración del MVCS (OGA)

**Instrumentos de Gestión**

Entradas

- Solicitud de transferencia de recursos financieras.
- Presupuesto Anual, Trimestral y Mensual.
- Calendario de compromisos.
- Documentos soporte (contratos, convenios, facturas, actas, etc)

Salidas

- Calendario Mensualizado ( a través del SIAF).
- Nota de Abono en Cuenta Especial de VMCS
- Nota de Abono en Cuentas de dólares y Soles del VMCS
- Nota de Abono en Sub Cuenta FONCODES.

**Relación con otros procedimientos**

- Desembolsos al Núcleo Ejecutor.
- Sustentación de Gastos y Formulación de Informes de seguimiento FMRS.

A continuación se muestran las principales actividades relacionadas con el proceso de desembolso según la siguiente leyenda:

UCF: Unidad de Coordinación de FONCODES

GAF: Gerencia de Administración y Finanzas

OZ: Oficina Zonal



Proceso de Desembolso PRONASAR - FONCODES					
Actividades	Documentos Sustentatorios	Responsables	Fecha Limite	Tiempo (días)	Acum. (días)
1.- Elaboración del Informe donde identifican requerimientos de financiamiento del NE	Informe	Asistente OZ FONCODES	Hasta 25 mes -1	1	1
2.- Consolida Requerimientos de Acuerdo a Plan Operativo, envía informe y "Solicitud de Desembolsos" a UCF	Informe "Solicitud de Desembolsos"	Jefe OZ FONCODES	Hasta 10 Mes 0	15	16
3.- Evalúa Requerim de Fondos de OZ Según presp. Trm Coordina con GAF y avance físico con GPI. Emite "Solicitud de desembolsos" a UGP	"Solicitud de Desembolsos"	Coordinador UCF	Hasta 15 Mes 0	5	21
4.- Recibe "Solicitud de Desembolsos" de FONCODES, revisa con "Plan Operativo" y presp. Trimestral y deriva a OGA	Solicitud de Desembolsos	UGP	Hasta 21 Mes 0	6	27
5.- Recibe Solicitud, elabora calendario mensualizado de RO, Endeudamiento u otros (FONCODES y UGP) y deriva a Of. Presupuesto del MVCS	Presupuesto Mensualizado	OGA	Hasta 23 Mes 0	2	29
6.- Consolida "Solicitud de requerimientos" y tramitan al MEF (Of. De Presupuesto y Crédito Público)	Solicitud de Requerimientos	Director Of Presupuesto MVCS	Hasta 25 Mes 0	2	31
7.- Autoriza Calendario Mensual de Gastos y desembolsos a través del SIAF	Calendario de Compromisos	Of Presupuesto Publico MEF	Hasta 03 Mes 1	6	37
8.- Obtiene autorización a través del SIAF, verifica según Calendario, e informa a UGP sobre fondos requeridos	Estado de Cuenta Corriente	OGA	Hasta 04 Mes 1	1	38
9.- Autoriza a OGA desembolso a Sub Cuenta de FONCODES a través de Memorandum	Memorandum Orden de Transf Fondos	UGP	Hasta 05 Mes 1	1	39
10.- Realiza la "Monetización" (Tipo de cambio: fecha de valor) y hace la transferencia de fondos a la Sub Cuenta de FONCODES a través de "Carta Orden".	Carta Orden	OGA	Hasta 07 Mes 1	2	41
11.- Recepciona desembolso en Sub Cuenta, verifica según "solicitud de desembolsos", realiza procedimiento interno para disposición de fondos	Memorandums	GAF FONCODES	Hasta 09 Mes 1	2	43
12.- Emite "Comprobante de Pago" (CP) más "cheque" y/o "carta orden" según sea el pago a un proveedor o al NE respectivamente. Transfiere fondos con carta orden para NE	Comprobante de Pagos, cheques Carta orden	GAF FONCODES	Hasta 10 Mes 1	1	44
13.- Recibe fondos y entrega a jefe Zona "Declaración Jurada" (DJ) de recepción y copia del "Convenio Foncodes - NE". Posteriormente entregará la sustentación de los gastos de los fondos recibidos *	DJ Copia Convenio Doc. Sustent	NUCLEO EJECUTOR	Hasta 15 Mes 1	5	49
14.- Recibe documentos señalados del NE y lo remite a la Gerencia de Administración y Finanzas. Adjunta documentos comprob. en la etapa de sustentación (recibos honorarios, facturas) **	Informe con CP, DJ, Documentos Sustentarios	Jefe OZ FONCODES	Hasta 16 Mes 1	1	50
15.- Registro Contable de los Activos y/o Gastos producidos (sobre la base de la documentación sustentana) e informa a UCF sobre los pagos atendidos y DJ emitidas	Informe Documentación Sustentatoria	GAF FONCODES	Hasta 18 Mes 1	2	52
16.- Remite a UGP copia de los "comprobantes de Pago" y DJ como rendición de cuentas de los recursos recibidos	Comprobantes Pago, DJ	Coordinador UCF	Hasta 20 Mes 1	2	54
17.- Recibe documentos señalados del Coordinador de UCF. Prepara y envía sustentación para solicitar reposición de fondos al BIRF (FMRs en la etapa de rendición de cuentas)	Comprobantes Pago, DJ SOES, FMRs	UGP	Hasta 24 Mes 1	4	58
18.- Verifica conformidad a rendición de cuentas y realiza reposición a la Cuenta Especial	Carta Orden	BIRF	Hasta 10 Mes 2	15	73

A continuación se muestran el diagrama de flujo del proceso de desembolso.

FONCODES				NUCLEO EJEC.	VMCS			Presp. Público MEF	BIRF	Fecha Limite	Tiempo (días)	Acum. (días)
Oficina Zonal		Sede Central			UGP	OGA	Presp. MVCS					
Téc. OZ	Jefe OZ	UCF	GAF									
										25 Mes -1	1	1
										10 Mes 0	15	16
										15 Mes 0	5	21
										21 Mes 0	6	27
										<b>23 Mes 0</b>	2	29
										25 Mes 0	2	31
										3 Mes 1	6	37
										4 Mes 1	1	38
										5 Mes 1	1	39
										7 Mes 1	2	41
										9 Mes 1	2	43
										10 Mes 1	1	44
										15 Mes 1	5	49
										16 Mes 1	1	50
										18 Mes 1	2	52
										20 Mes 1	2	54
										24 Mes 1	4	58
										10 Mes 2	15	73

### 3.2. EL CICLO DEL PROYECTO

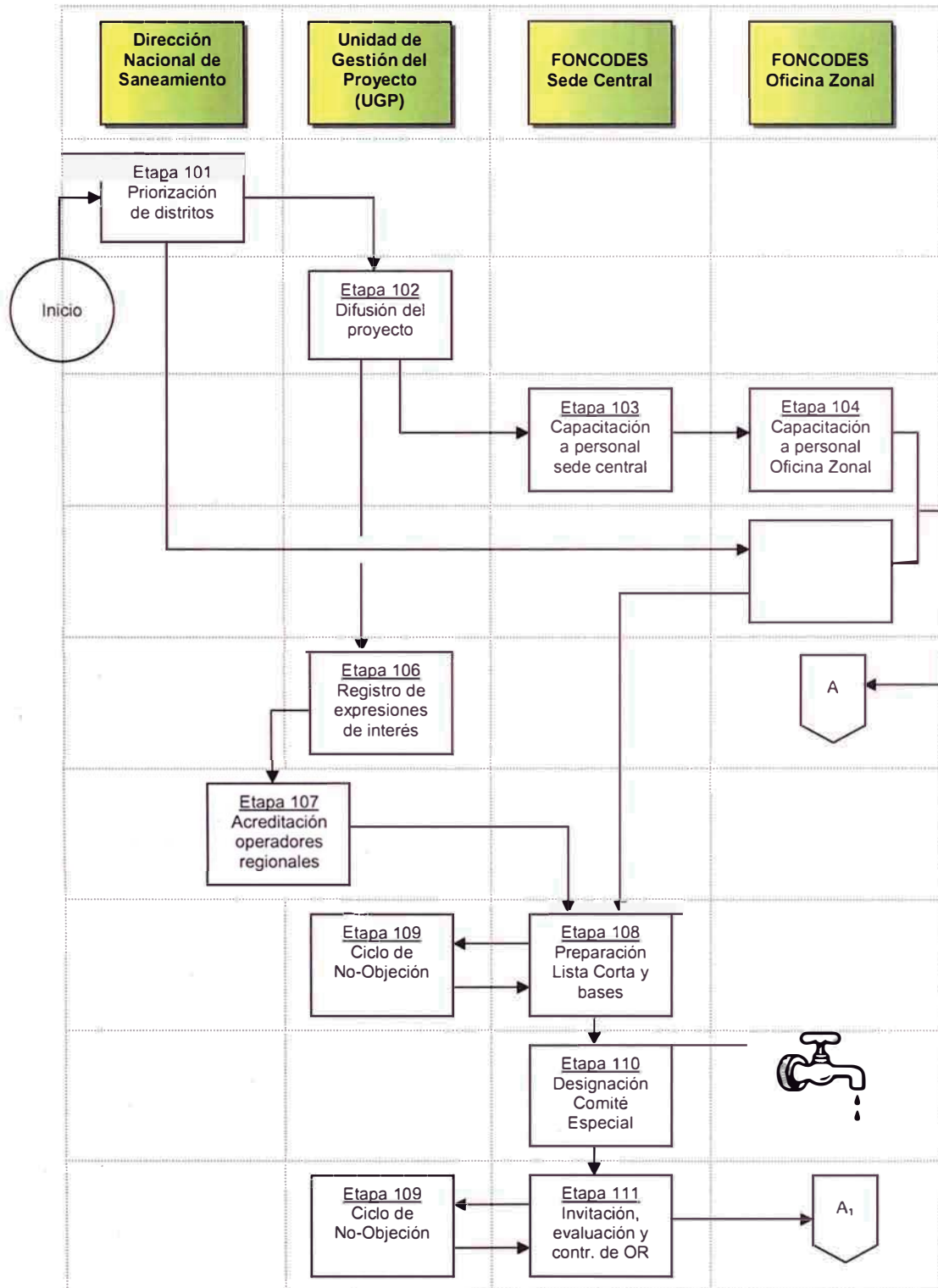
El Ciclo del Proyecto se ha dividido en cuatro fases:

- **Preciclo:** esta fase se encuentra dividida en etapas cuya responsabilidad recaerá en la DNS, UGP y el FONCODES. Durante ésta se realizará la priorización de distritos, selección de ámbitos regionales, difusión del proyecto, capacitación del personal que trabajará en la sede central y Oficinas Zonales del FONCODES, registro, acreditación y contratación de instituciones interesadas en participar en el proyecto.
- **Preinversión:** esta fase también se divide en etapas cuya responsabilidad recaerá en los operadores, técnico - social y supervisores, las municipalidades distritales y la comunidad afectada por el proyecto. Durante ésta se promoverá y difundirá las líneas de financiamiento y los beneficios de servicios de A&S, se sabrá qué municipalidades y qué comunidades aceptan participan en el proyecto, se procesará las solicitudes presentadas por las comunidades, se analizará y seleccionará los subproyectos, se diseñará la propuesta técnica del subproyecto, y se evaluará y aprobará éstos.
- **Ejecución:** esta fase involucra como responsables al FONCODES, municipalidades distritales, los operadores: técnico social y supervisor. Durante ésta se firma el contrato entre el Núcleo Ejecutor y el operador técnico social; se abre una cuenta al Núcleo Ejecutor; la municipalidad efectúa el cofinanciamiento; se promueve la participación de la municipalidad y de la comunidad, se les capacita y permanentemente; y se fortalece las capacidades de la municipalidad. Finalmente, se realiza las acciones de ejecución, supervisión, verificación y liquidación de la obra.

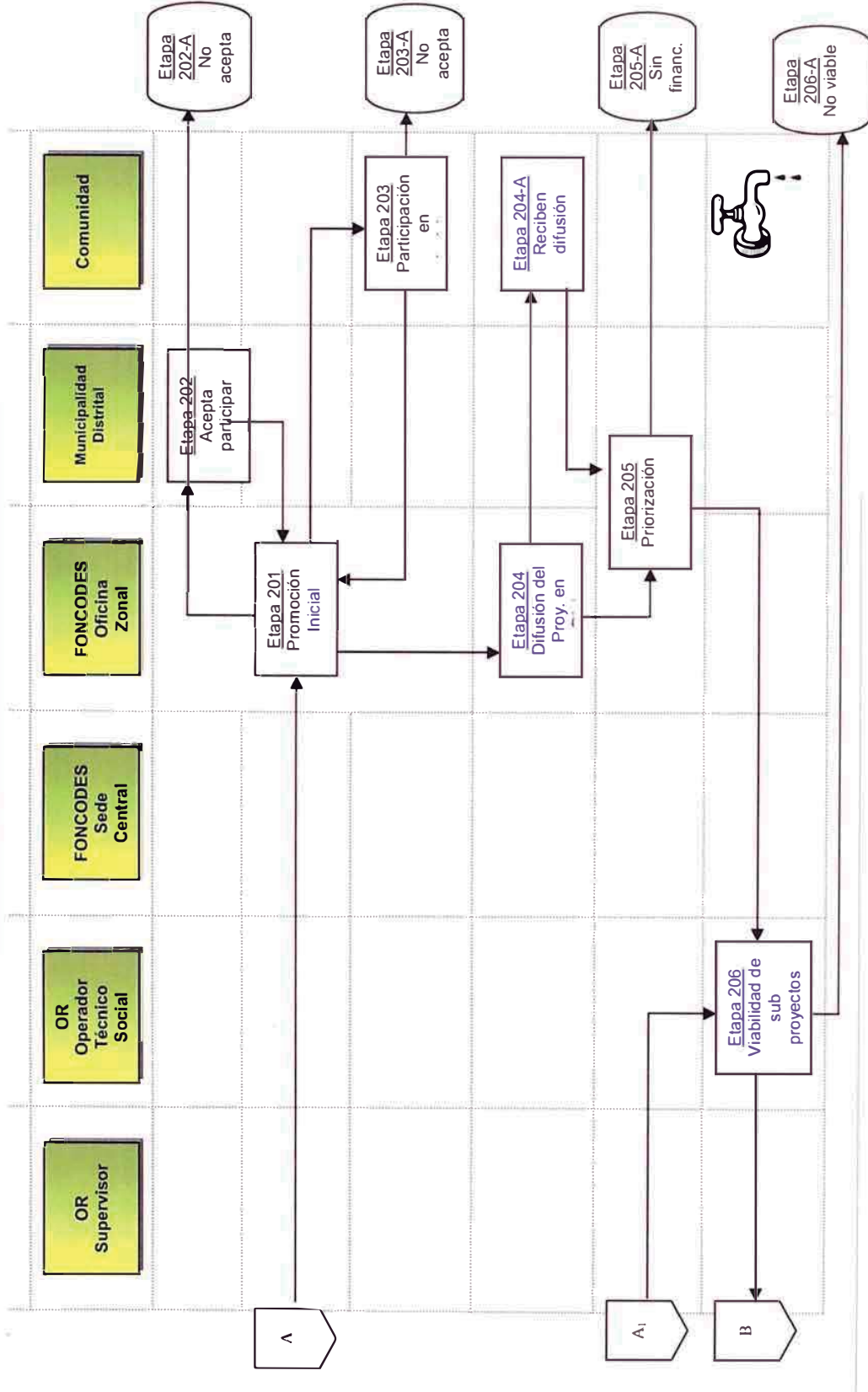
- **Postejecución:** esta fase se divide en etapas conducentes al control y seguimiento de las actividades relacionadas a la capacitación en educación, fortalecimiento de capacidades y cambio de hábitos. Finalmente, se liquida los subproyectos y se realiza una evaluación de éste.

A continuación se muestra gráficamente las diferentes fases que conforman el ciclo del proyecto en el Componente 1.

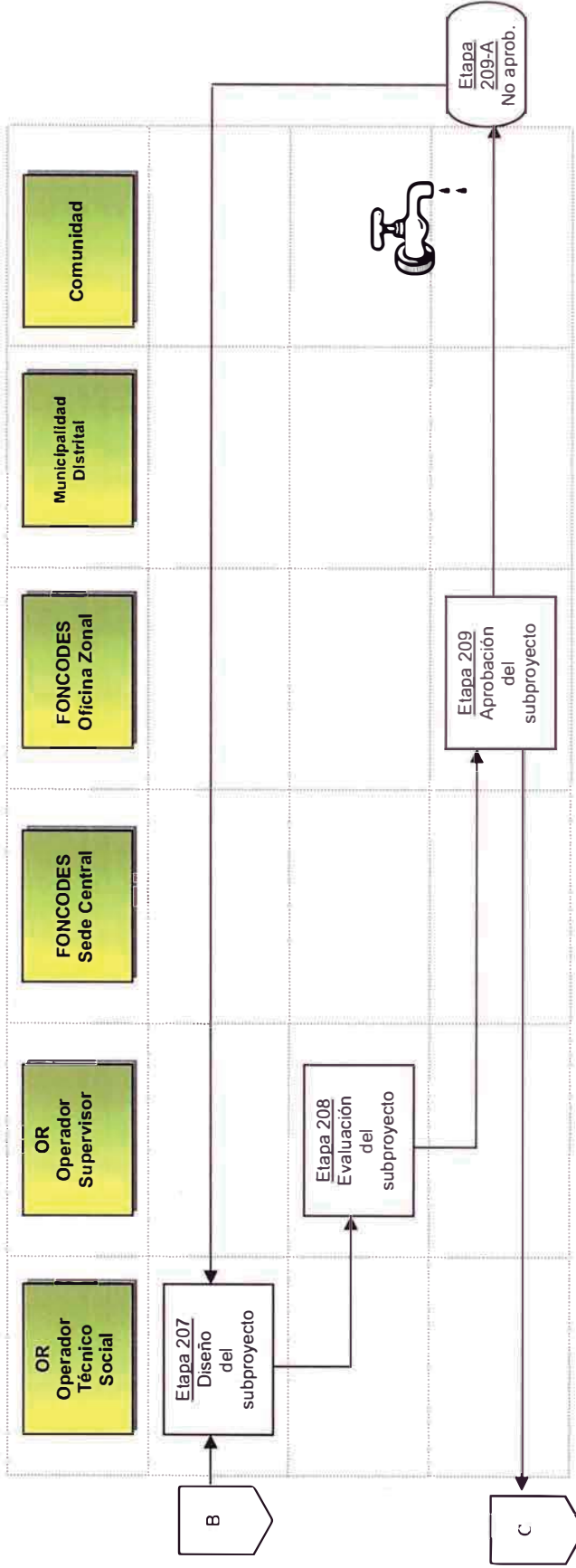
**PRONASAR**  
**Preciclo del Componente 1**

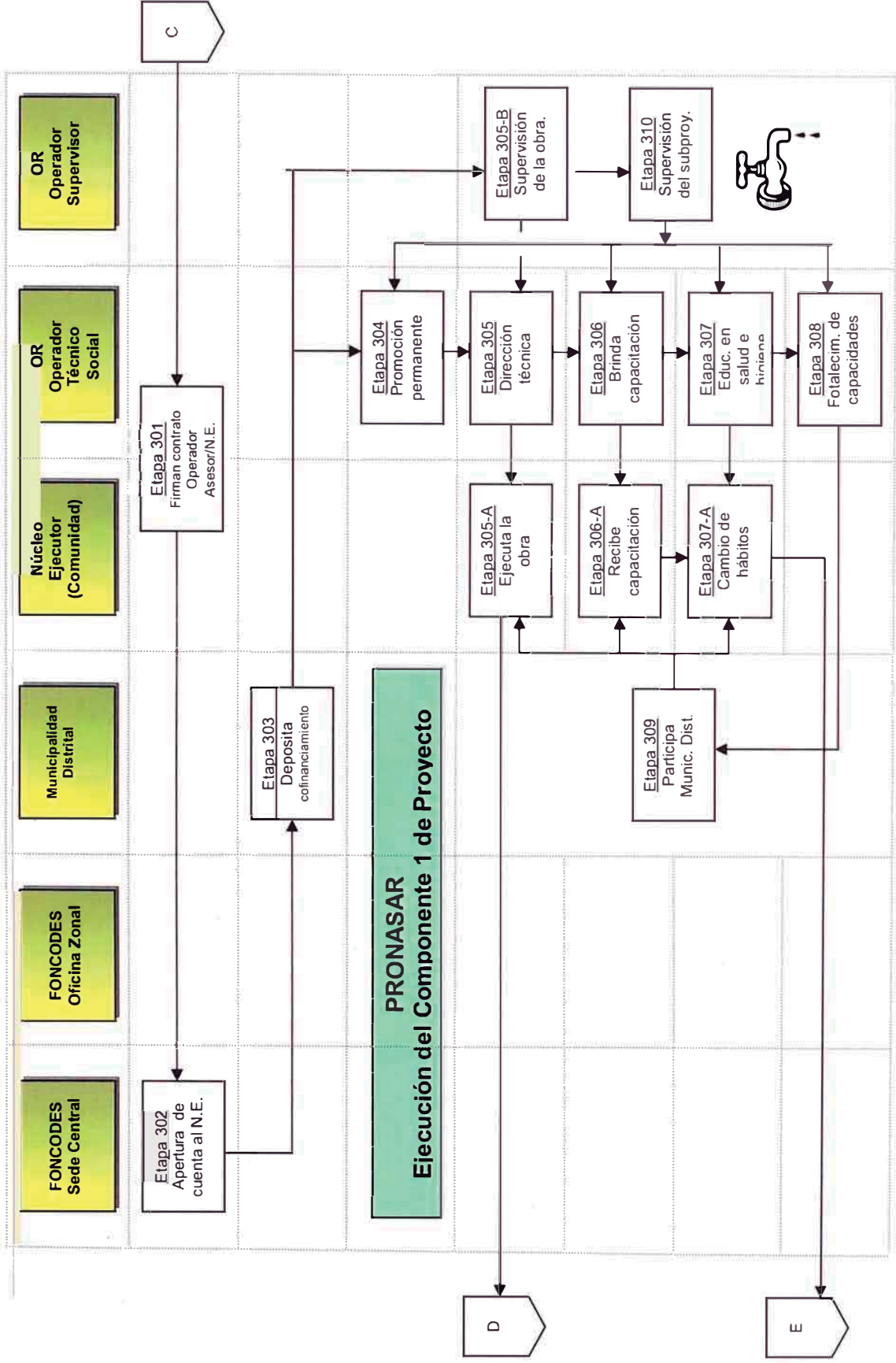


**PRONASAR**  
Preinversión del Componente 1

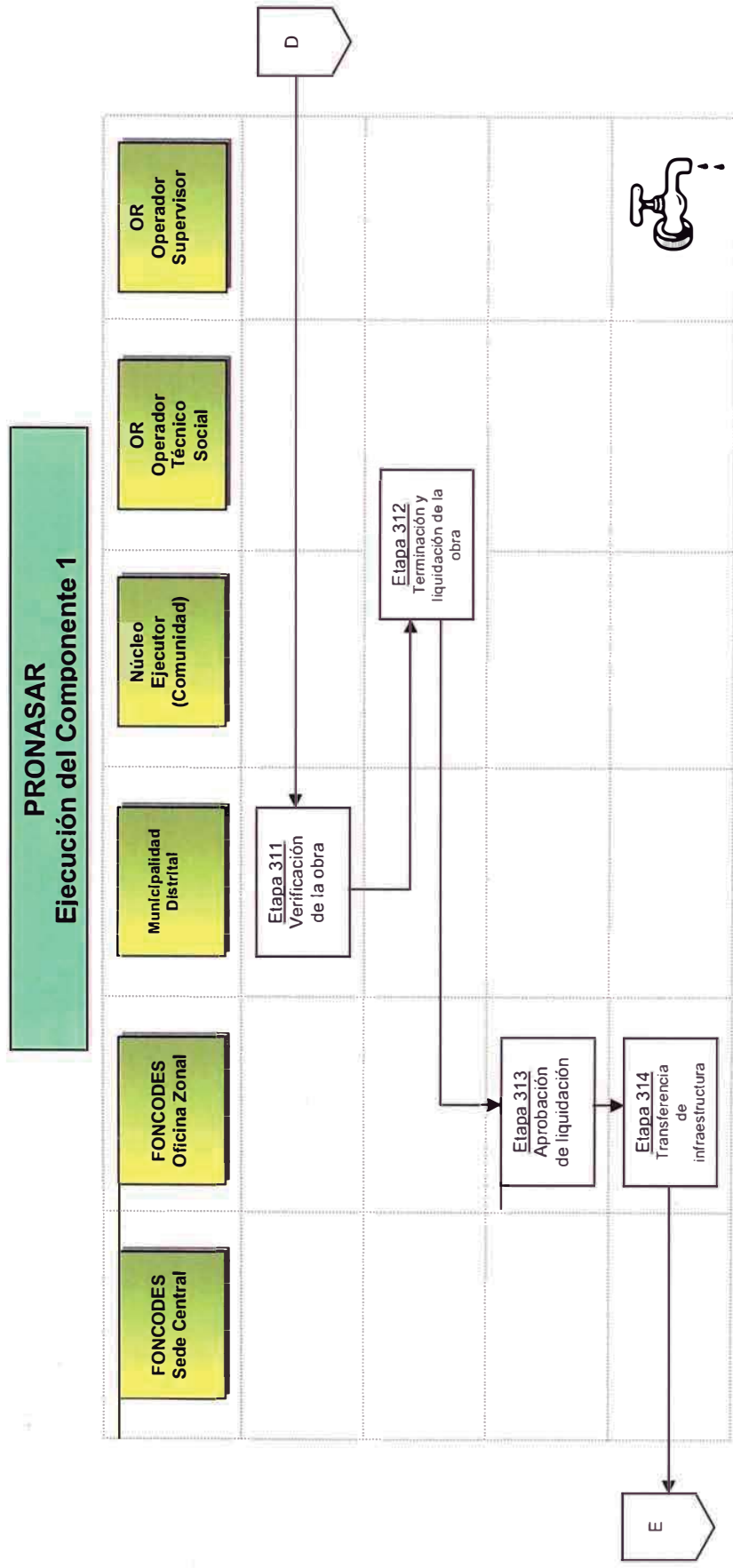


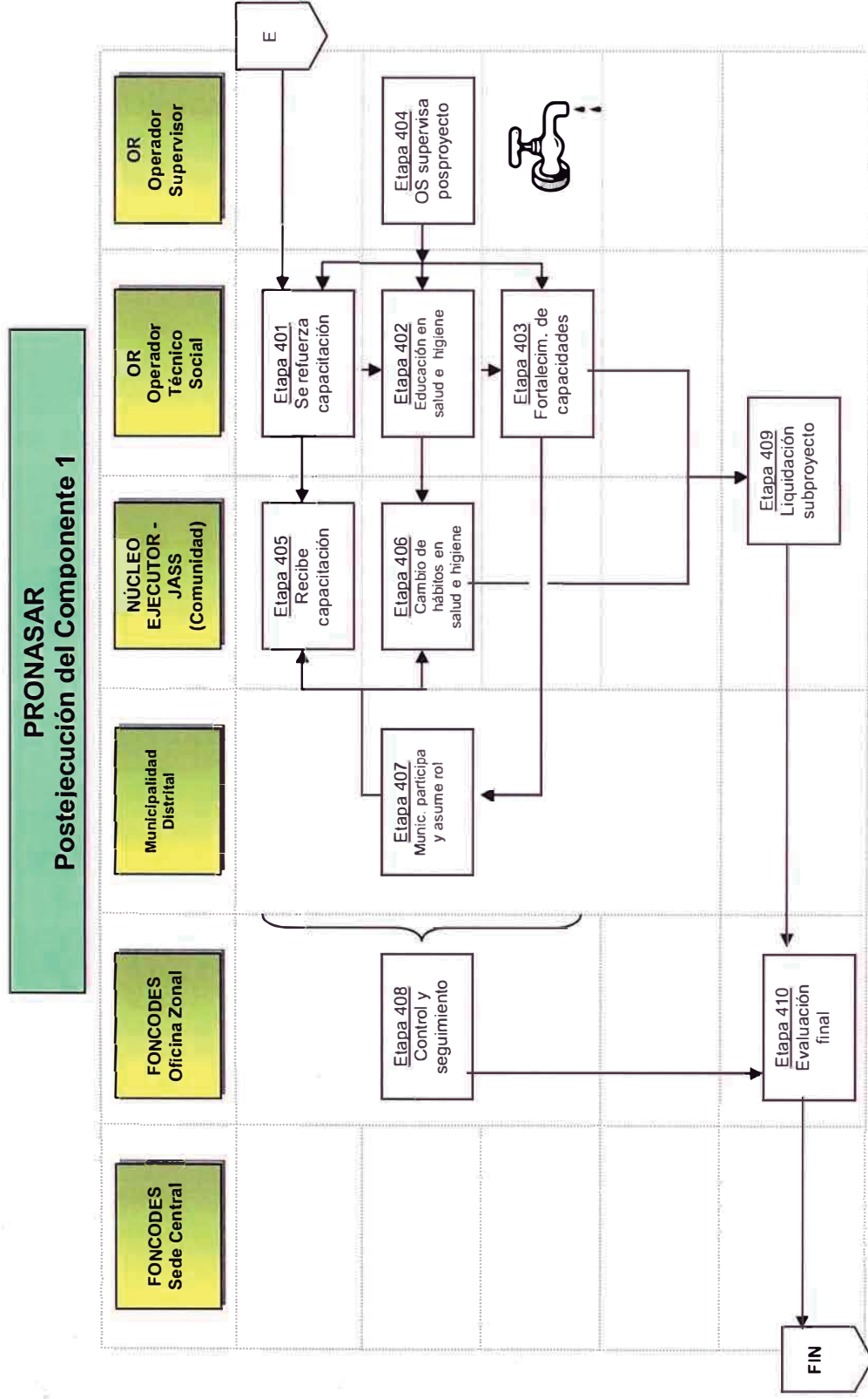
**PRONASAR**  
Preinversión del Componente 1



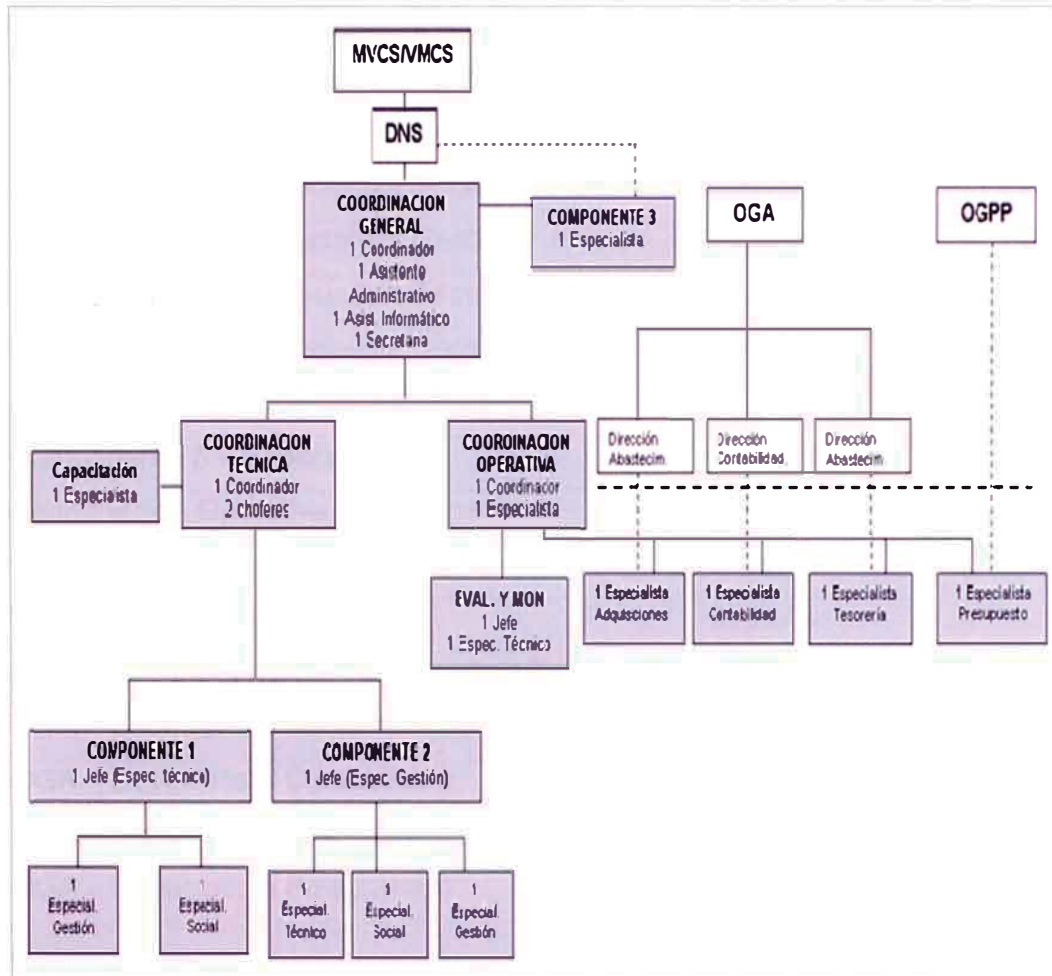








### 3.3. GASTOS ADMINISTRATIVOS



A continuación se muestra los costos por mes de cada personal de PRONASAR

Nomenclatura de Cargos	Monto (S/.)
Coordinación General – Coordinador	13000.00
Coordinación General – Asistente Administrativo	8000.00
Coordinación General – Asistente Informático	3000.00
Coordinación General – Secretaría	3000.00
Coordinación Técnica - Coordinador	10000.00

Informe de Suficiencia

Coordinación Técnica – Chofer 1	2000.00
Coordinación Técnica – Chofer 2	2000.00
Coordinación Técnica - Especialista	5000.00
Componente 1 – Especialista Técnico / Jefe	8000.00
Componente 1 – Especialista Gestión	6000.00
Componente 1 – Especialista Social	6000.00
Componente 2 – Especialista Gestión / Jefe	8000.00
Componente 2 – Especialista Técnico	6000.00
Componente 2 – Especialista Social	6000.00
Componente 2 – Especialista Gestión	6000.00
Componente 3 – Especialista	8000.00
Coordinación Operativa - Coordinador	10000.00
Coordinación Operativa - Especialista	6000.00
Evaluación y Monitoreo - Jefe	8000.00
Evaluación y Monitoreo – Especialista Técnico	5000.00
OGA – Especialista Adquisiciones	8000.00
OGA – Especialista Contabilidad	8000.00
OGA – Especialista Tesorería	8000.00
OGA – Especialista Presupuesto	8000.00
Total (S/.)	161000.00

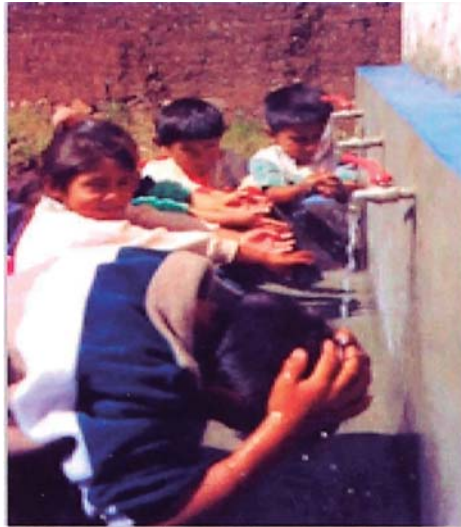
El proyecto se empezó a ejecutar el 2003 por lo que a la fecha el principal gasto administrativo viene a estar representado por el gasto de personal en los periodos 2003, 2004 y 2005 como se muestra en la siguiente tabla:

Gastos Administrativos	Monto (S/.)
2003 – Trimestre 1	483000.00
2003 – Trimestre 2	483000.00
2003 – Trimestre 3	483000.00
2003 – Trimestre 4	483000.00
2004 – Trimestre 1	483000.00
2004 – Trimestre 2	483000.00
2004 – Trimestre 3	483000.00
2004 – Trimestre 4	483000.00
2005 – Trimestre 1	483000.00
2005 – Trimestre 2	483000.00
2005 – Trimestre 3	483000.00
2005 – Trimestre 4	483000.00
Total (S/.)	5796000.00

PRONASAR ha sido planificado desde el 2003 hasta el 2008 por lo que a la fecha nos encontramos a la mitad del tiempo programado habiendo invertido solo en gastos administrativos S/. 5'796,000.00

Los gastos administrativos no han considerado otros gastos como alquileres, mobiliario entre otros debido a que estos son proporcionados por el Ministerio de Vivienda como parte del apoyo al programa, así mismo no se ha considerado el personal que participa por parte de FONCODES en el proyecto, ya que ellos brindan el apoyo como parte del convenio interinstitucional.

Según lo programado PRONASAR durante todo el proyecto debe tener solo en gastos administrativos alrededor de S/.11'592,000.00



### 3.4. AVANCE FÍSICO Y FINANCIERO

Las metas y la población beneficiada que se deben alcanzar al finalizar el proyecto para el componente 1: Suministro de Agua y Saneamiento Rural han sido establecidas al inicio del proyecto para el periodo 2003-2008 y se encuentran descritas en el siguiente cuadro:

#### Metas 2003-2008

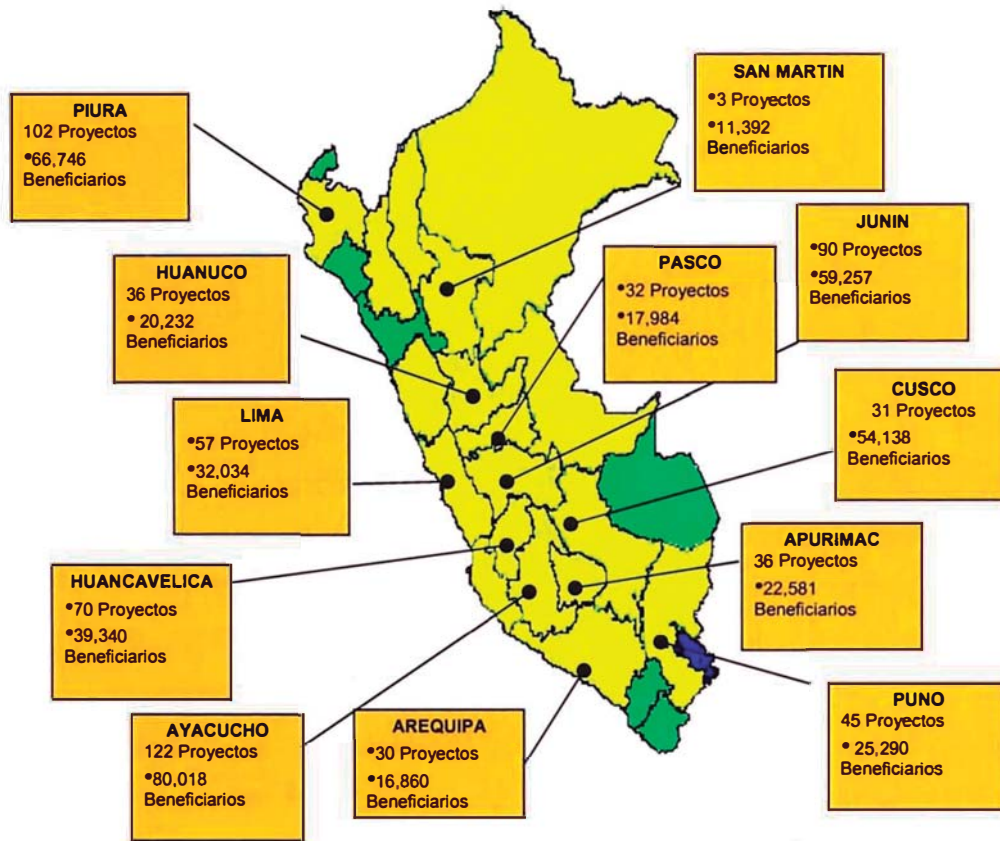
Componente : Suministro de Agua y Saneamiento Rural			
Total de Proyectos	Obras Nuevas	Obras de Mejoramiento	Población Beneficiada
2940	440	2500	1'654,000.00

#### Metas 2003-2005

A continuación se muestra las metas programadas para el periodo 2003-2005:

Componente : Suministro de Agua y Saneamiento Rural		
Total de Proyectos	Inversión	Población Beneficiada
654	24'842,750.66	445,872

**Metas 2003-2005**



**Avance Real 2003-2005**

La información que se muestra ha sido obtenida de los avances físicos y financieros que presenta PRONASAR al Banco Mundial como parte del proceso de rendición del préstamo.

Componente : Suministro de Agua y Saneamiento Rural				
Item	Meta Global 2008	Programada 2003-2005	Ejecutada 2003-2005	%Avance Global
Proyectos	2940	654	184	21%
Beneficiarios	1'654,000.00	445,872	110,200	6.25%
Inversión	43'000,000.00	24'842,750.66	8'424,236.77	19.5%



## CAPÍTULO IV - CAUSAS

Las principales causas que ocasionaron la incorrecta ejecución del préstamo por parte de FONCODES pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

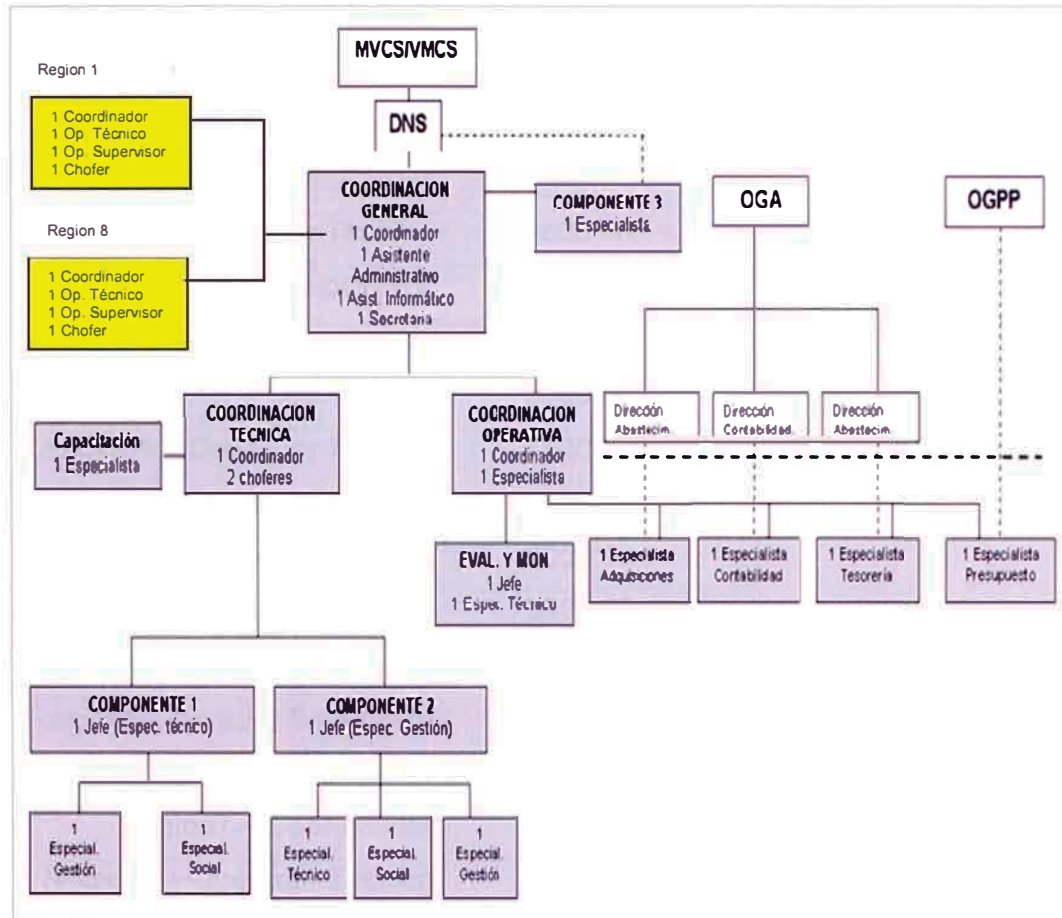
- **Procesos.-** Se puede observar en los principales procesos que existen demasiados procedimientos cuyas secuencias se realizan entre PRONASAR y FONCODES lo cual hace lento el proceso de transferencia de fondos debido a que los procedimientos van acompañados de documentación que debe ser trasladada físicamente.
- **Organizacional.-** PRONASAR no ejerce un control adecuado del ente ejecutor que es FONCODES ya que como se puede observar en el modelo de intervención FONCODES se encarga de controlar al Operador Técnico Social y al Operador Supervisor actuando como juez y parte en el proceso.
- **Financiero.-** FONCODES no tiene la capacidad de poder ejecutar el préstamo como se puede observar en el análisis del avance físico y financiero donde existe un retraso importante respecto a la ejecución programada, cabe destacar que el modelo utilizado por PRONASAR es diferente al utilizado por FONCODES en el manejo de sus proyectos.

## CAPITULO V - PROPUESTA GENERAL DE LA SOLUCIÓN

La solución planteada es la de CONVERTIR A PRONASAR EN SU PROPIO ENTE EJECUTOR asumiendo todas las actividades que vienen siendo realizadas por FONCODES, para lograr este objetivo se debe plantear una nueva estructura organizacional que pueda soportar las nuevas actividades que serán asumidas por PRONASAR, así como un rediseño o mejora de los principales procesos que permitan realizar una ejecución eficiente del préstamo.

- **Estructura Organizacional.-** Se debe realizar una estructura orgánica capaz de poder soportar el nuevo modelo que permita a PRONASAR actuar como ente ejecutor, para lograr este objetivo se colocarán oficinas en cada uno de los gobiernos regionales los cuales estarán integrados por un Operador Técnico Social, un Operador Supervisor y un chofer, las funciones de cada personal son las mismas pero alineada a PRONASAR como ente ejecutor. A continuación se muestra en nuevo organigrama:





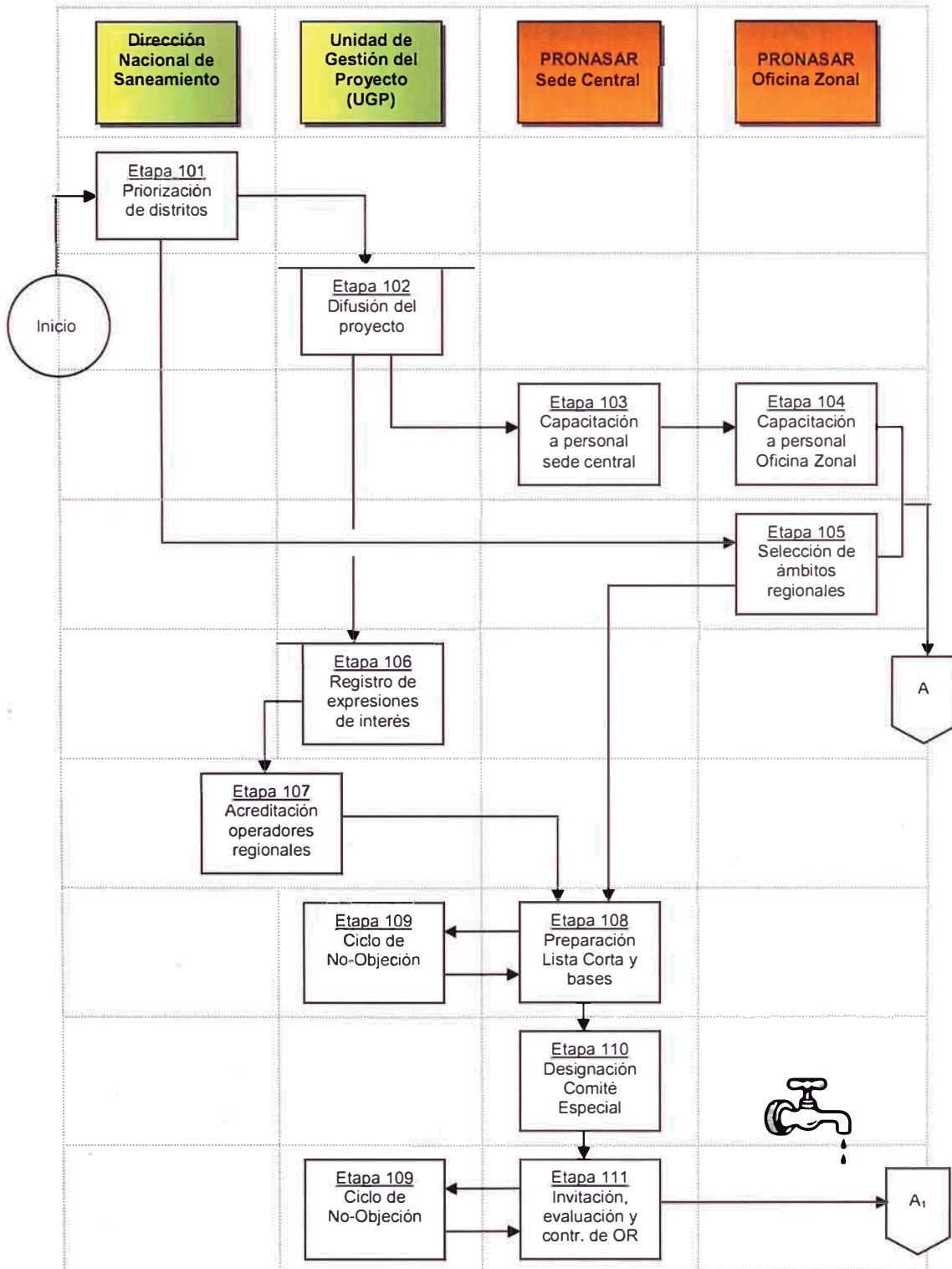
A continuación se muestra el costo mensual del personal que será asignada a cada una de las regiones:

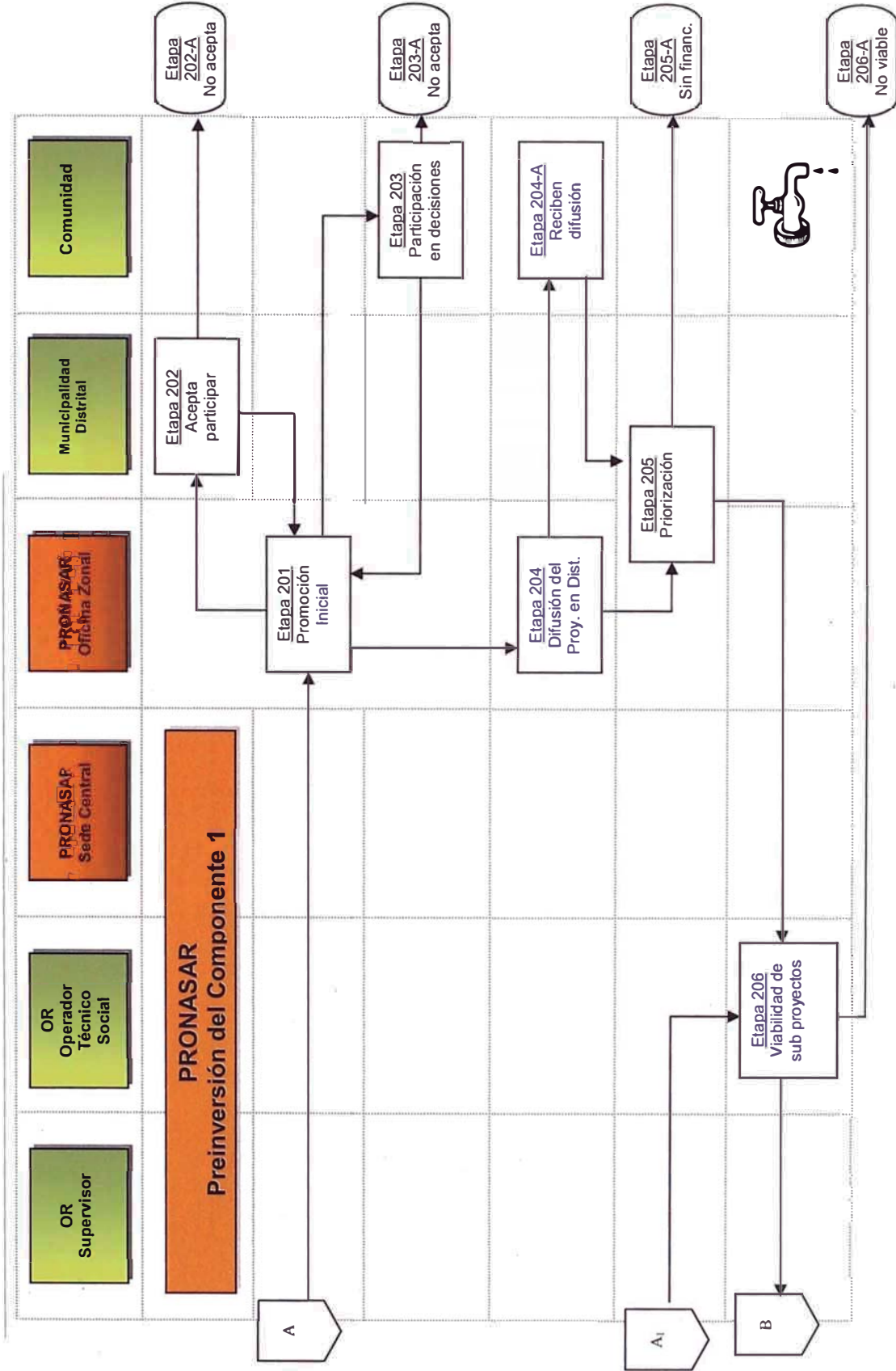
Nomenclatura de Cargos	Monto (S/.)
Region1 – Coordinador	3000.00
Region1 – Operador Técnico	1500.00
Region1-Operador Supervisor	1500.00
Region1-Chofer	1000.00
Region2 – Coordinador	3000.00
Region2 – Operador Técnico	1500.00
Region2-Operador Supervisor	1500.00
Region2-Chofer	1000.00
Region3 – Coordinador	3000.00

Region3 – Operador Técnico	1500.00
Region3-Operador Supervisor	1500.00
Region3-Chofer	1000.00
Region4 – Coordinador	3000.00
Region4 – Operador Técnico	1500.00
Region4-Operador Supervisor	1500.00
Region4-Chofer	1000.00
Region5 – Coordinador	3000.00
Region5 – Operador Técnico	1500.00
Region5-Operador Supervisor	1500.00
Region5-Chofer	1000.00
Region6 – Coordinador	3000.00
Region6 – Operador Técnico	1500.00
Region6-Operador Supervisor	1500.00
Region6-Chofer	1000.00
Region7 – Coordinador	3000.00
Region7 – Operador Técnico	1500.00
Region7-Operador Supervisor	1500.00
Region7-Chofer	1000.00
Region8 – Coordinador	3000.00
Region8 – Operador Técnico	1500.00
Region8-Operador Supervisor	1500.00
Region8-Chofer	1000.00
Total (S/.)	56000.00

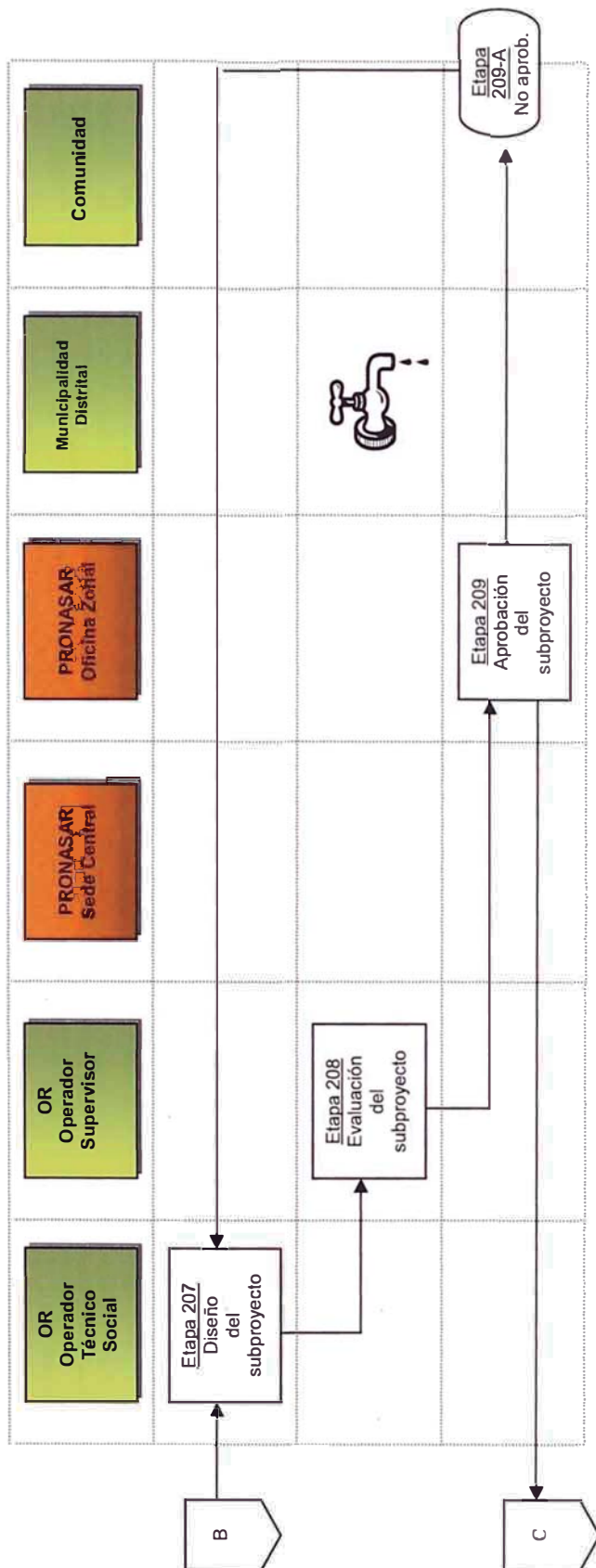
**Asumir la Ejecución del Proyecto-** Se mantendrá la secuencia de ejecución del ciclo del proyecto acordado con el banco, las actividades realizadas por FONCODES empezarán a ser realizadas por PRONASAR, el cual tendrá participación en la fase de Preciclo, Preinversión, Ejecución y PostEjecución. A continuación se puede observar el nuevo papel de PRONASAR en las diferentes fases:

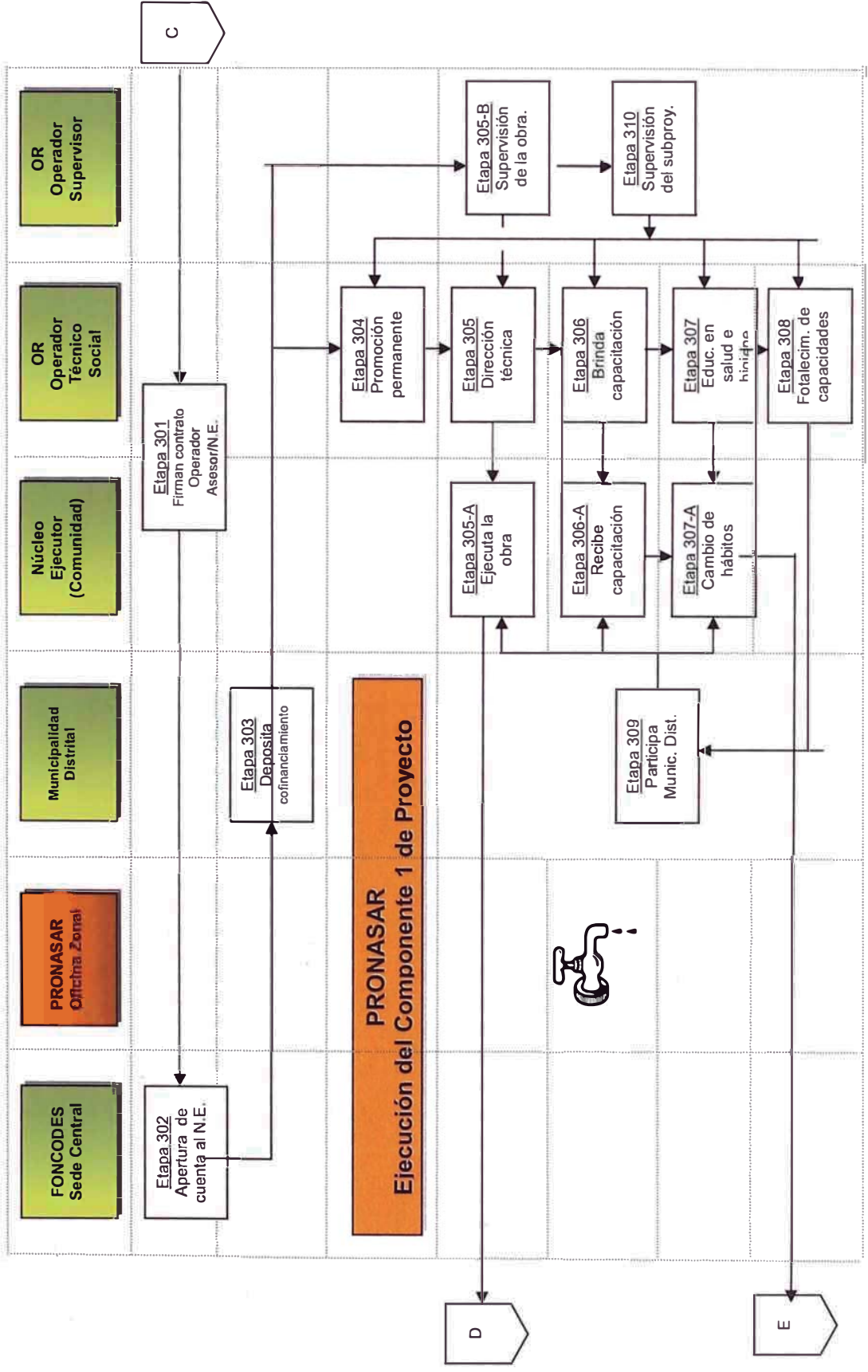
**PRONASAR  
Preciclo del Componente 1**



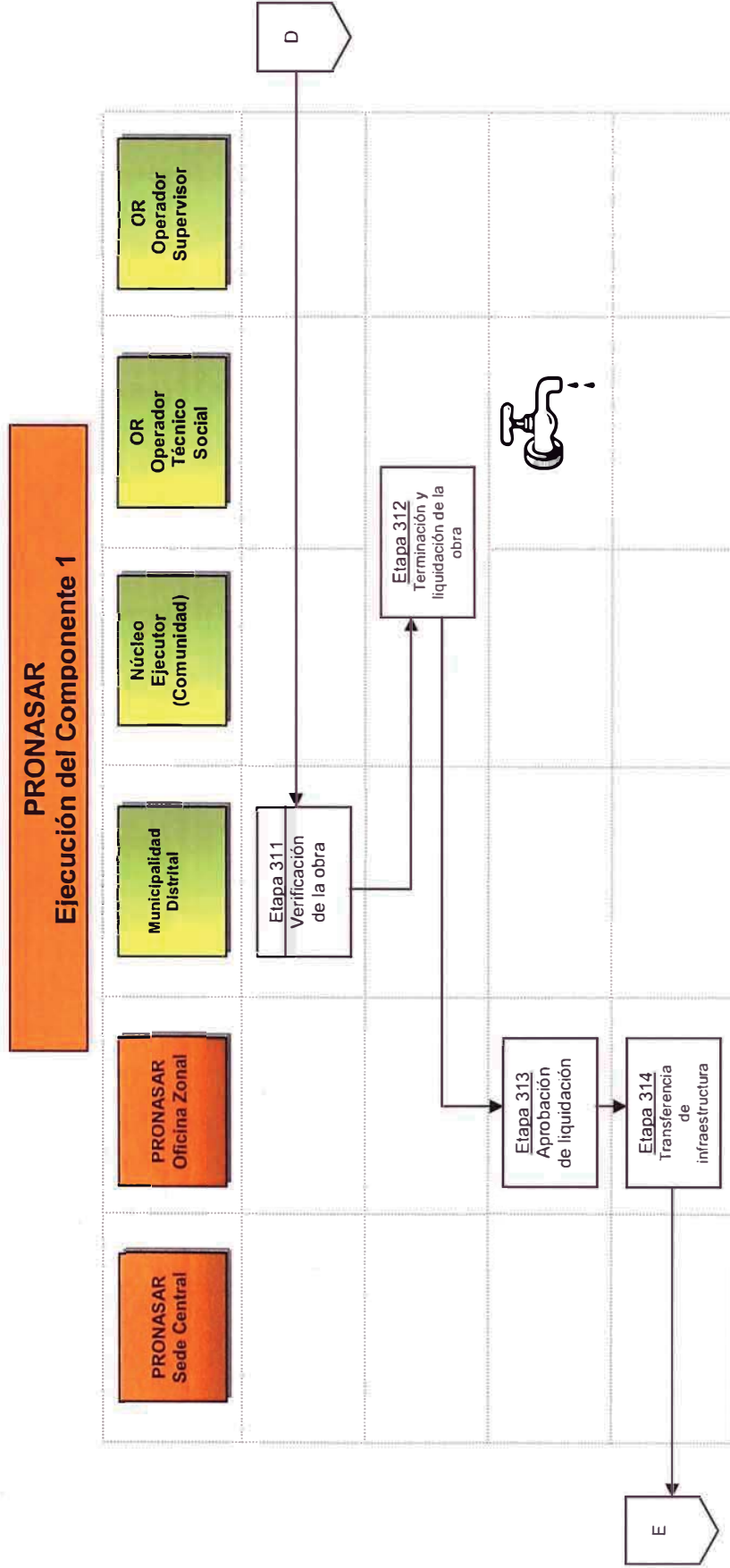


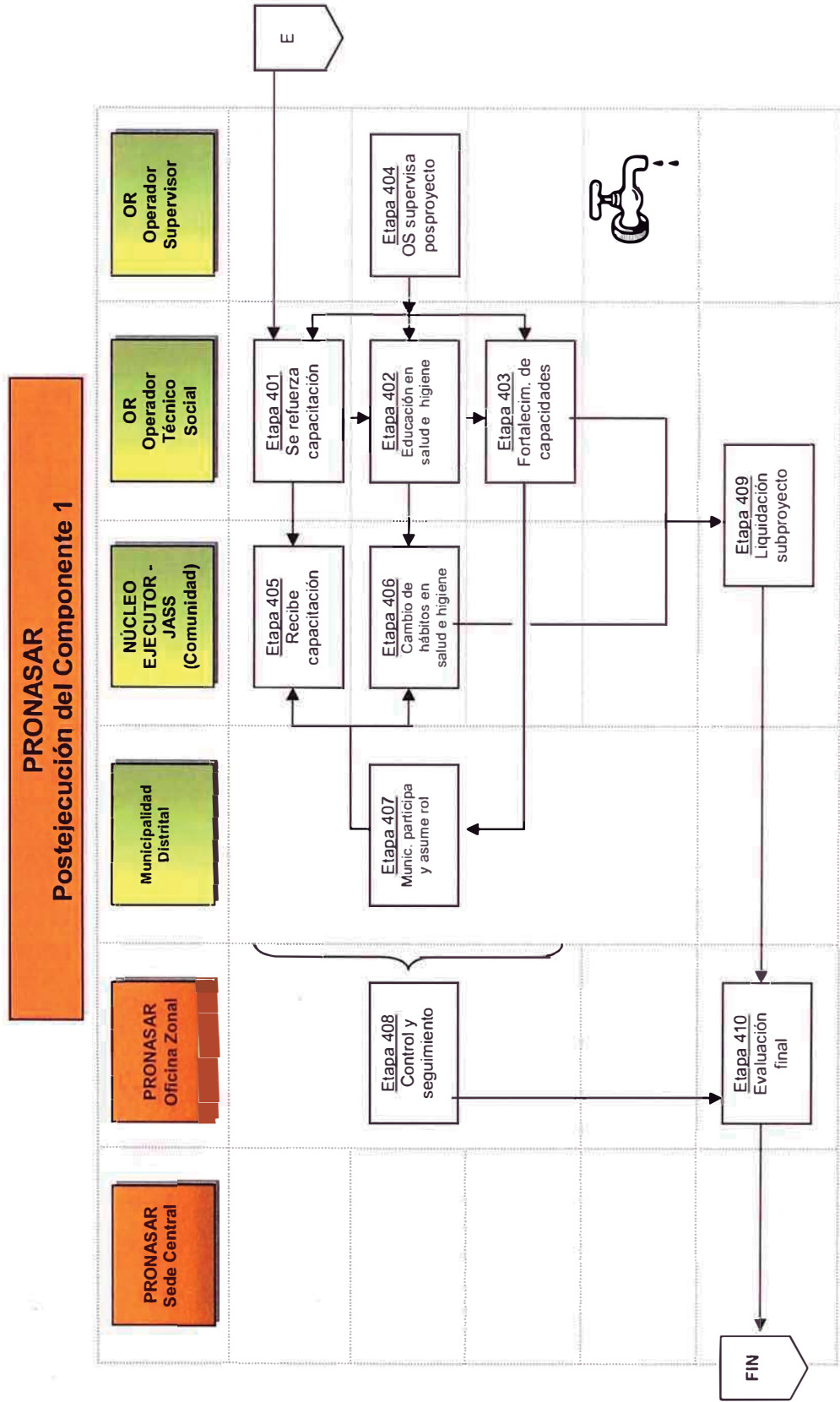
**PRONASAR  
Preinversión del Componente 1**











**Rediseño del Proceso de Desembolso-** El rediseño tiene como objetivo eliminar o reducir los tiempos en aquellas actividades que solo implicaban el traslado de documento para ser verificados, debido a que PRONASAR ejecutará le proyecto algunos procedimientos se realizarán con mayor rapidez ya que los mecanismos de control se encuentran concentrados en una sola entidad. A continuación de propone el proceso de desembolso rediseñado:

Proceso de Desembolso Propuesto										
PRONASAR		NUCLEO EJEC.	VMCS			Presp. Público MEF	BIRF	Fecha Limite	Tiempo (días)	Acum. (días)
Téc. OR	Jefe OR		UGP	OGA	Presp. MVCS					
1								25 Mes -1	1	1
	2							10 Mes 0	5	6
		3						15 Mes 0	2	8
		4						21 Mes 0	3	11
			5					23 Mes 0	2	13
				6				25 Mes 0	2	15
					7			3 Mes 1	6	21
			8					4 Mes 1	1	22
			9					5 Mes 1	1	23
				10				7 Mes 1	2	25
			11					9 Mes 1	1	26
			12					10 Mes 1	1	27
		13						15 Mes 1	3	30
	14							16 Mes 1	1	31
			15					18 Mes 1	1	32
			16					20 Mes 1	1	33
			17					24 Mes 1	4	37
							18	10 Mes 2	15	52

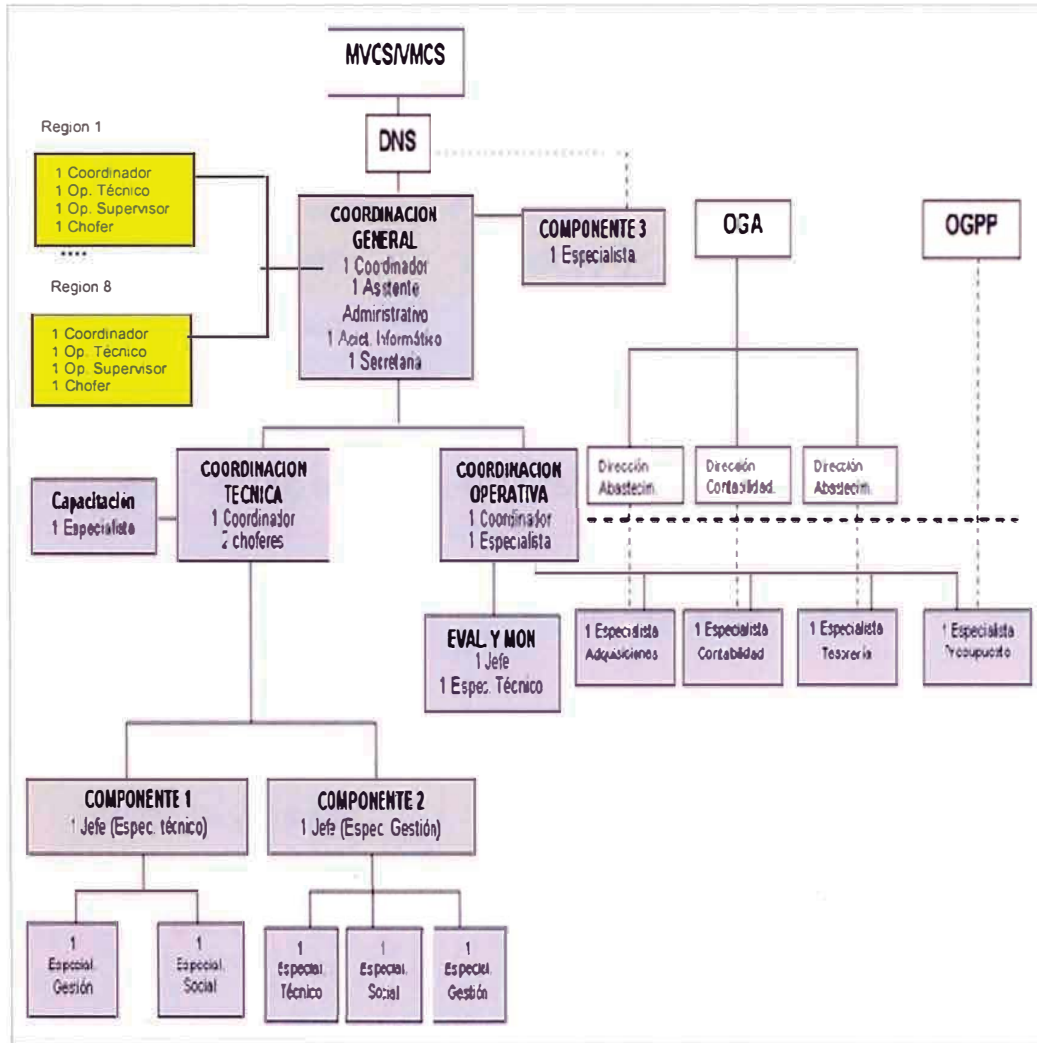
## CAPITULO VI - ANÁLISIS COMPARATIVO

A continuación se muestra algunos beneficios comparativos que se obtendrán de aplicar la propuesta de solución:

**A Nivel de Procesos.-** Se podrá realizar con una mayor velocidad la ejecución de los proyectos ya que estos como se puede ver para el caso del proceso de desembolsos propuesta hay una reducción de tiempo en todo el proceso:

Proceso de Desembolso		
Duración Actual (días)	Duración Propuesto (días)	Ahorro (días)
73	52	21

**A Nivel Organizacional.-** La nueva estructura organizacional permitirá a PRONASAR asumir el rol de ente ejecutor del proyecto ya que podrá gestionar las actividades relacionadas con el ciclo del proyecto hasta su fase final. El organigrama propuesto para la nueva organización es el siguiente:



**Eficiente Manejo de Recursos-** Según la programación inicial del préstamo se debe haber ejecutado como mínimo los proyectos programados lo cual según el gráfico adjunto no se ha realizado por una mala ejecución, lo que significa que todo el personal de PRONASAR ha desperdiciado una gran cantidad de horas-hombre ya que no han podido realizar sus actividades programadas para lo cual es necesario que los proyectos sean ejecutados.

Componente : Suministro de Agua y Saneamiento Rural				
Item	Meta Global 2008	Programada 2003-2005	Ejecutada 2003-2005	%Avance Global
Proyectos	2940	654	184	21%
Beneficiarios	1'654,000.00	445,872	110,200	6.25%
Inversión	43'000,000.00	24'842,750.66	8'424,236.77	19.5%

Por tanto podemos identificar que porcentaje de lo programado se ha llegado a ejecutar:

Porcentaje de Ejecución del Proyecto		
Monto Programado (US\$)	Monto Ejecutado (US\$)	% Ejecutado
24'842,750.66	8'424,236.77	33.9%

La eficiencia del manejo del préstamo se mide por el porcentaje de ejecución de lo programado, en este caso es de 33.9% significa que el personal que se contrato para ejecutar el 100% de lo programado solo ha trabajado al 33.9% generando una gran perdida de horas hombre ya que no pudieron realizar sus actividades por problemas en la ejecución. Las perdidas generadas por este concepto se pueden identificar en la siguiente tabla:

Análisis de la Perdida		
Gastos Administrativos Programados- Personal (S/.)	Capacidad Real Utilizada del Personal - 33.9% (S/.)	Perdidas de Horas Hombre del Personal - 66.1% (S/.)
5'796,000.00	1'964,844.00	3'831,156.00

## CAPITULO VII - INVERSIÓN

La propuesta de solución requiere de personal adicional con que cuenta ahora PRONASAR con la finalidad de asumir las actividades realizadas por FONCODES en sus oficinas zonales, las que ahora serán realizadas por PRONASAR a través de los gobiernos regionales, cabe mencionar que la inversión en equipamiento y ejecución de los proyectos se realizan directamente con el préstamo.

La inversión en persona se detalla a continuación:

Nomenclatura de Cargos	Monto (S/.)
Region1 – Coordinador	3000.00
Region1 – Operador Técnico	1500.00
Region1-Operador Supervisor	1500.00
Region1-Chofer	1000.00
Region2 – Coordinador	3000.00
Region2 – Operador Técnico	1500.00
Region2-Operador Supervisor	1500.00
Region2-Chofer	1000.00
Region3 – Coordinador	3000.00
Region3 – Operador Técnico	1500.00
Region3-Operador Supervisor	1500.00
Region3-Chofer	1000.00
Region4 – Coordinador	3000.00



Region4 – Operador Técnico	1500.00
Region4-Operador Supervisor	1500.00
Region4-Chofer	1000.00
Region5 – Coordinador	3000.00
Region5 – Operador Técnico	1500.00
Region5-Operador Supervisor	1500.00
Region5-Chofer	1000.00
Region6 – Coordinador	3000.00
Region6 – Operador Técnico	1500.00
Region6-Operador Supervisor	1500.00
Region6-Chofer	1000.00
Region7 – Coordinador	3000.00
Region7 – Operador Técnico	1500.00
Region7-Operador Supervisor	1500.00
Region7-Chofer	1000.00
Region8 – Coordinador	3000.00
Region8 – Operador Técnico	1500.00
Region8-Operador Supervisor	1500.00
Region8-Chofer	1000.00
<b>Total (S/.)</b>	<b>56000.00</b>

Inversión 2006-2008	
Inversión Mensual (S/.)	Inversión Total (36 meses) (S/.)
56,000.00	2'016,000.00

## CAPITULO VIII - CONCLUSIONES

- Es necesario que PRONASAR realice directamente la ejecución de los proyectos por la ineficiencia mostrada por FONCODES.
- Si se analiza el avance físico se podrá observar que solo se han ejecutado el 21% del total de proyectos programados hasta el 2008.
- A la fecha se ha generado una gran cantidad de pérdida en horas hombre debido a que el funcionamiento de PRONASAR esta condicionado a la ejecución de FONCODES.
- El rediseño del proceso de desembolso permitirá trasladar los fondos de manera directa evitando los trámites burocráticos que se realizaban con FONCODES ya que se eliminaran los tiempos ociosos por el traslado de documentos y las actividades podrán ejecutarse a través de una línea de mando directa.
- La inversión está concentrada en el nuevo personal que será contratado para la ejecución, este monto es mucho menor a las pérdidas generadas por la mala utilización de los recursos.
- El nuevo modelo permitirá realizar una correcta ejecución del préstamo y el control de todas las fases por parte de PRONASAR.
- Los proyectos sociales como PRONASAR que involucren la participación de uno o más entes del estado debieron ser evaluados técnicamente antes de su puesta en marcha, a fin de determinar si los entes participantes tenían la capacidad de ejecutar los proyectos de saneamiento en las zonas rurales.

## CAPITULO IX – RECOMENDACIONES

- Actualmente nos encontramos en la mitad del plazo de ejecución del proyecto y solo se ha ejecutado el 19.5% del total del préstamo por lo que es necesario tomar acciones inmediatas y evitar la cancelación del préstamo.
- Se debe elaborar una carta al Banco Mundial indicando las razones por las cuales se debe convertir a PRONASAR en el ente ejecutor.
- Se debe reprogramar los alcances en el periodo 2006-2008 basado en el nuevo modelo de trabajo y comprometerse con el banco a su cumplimiento a fin de superar la condición de "observado".
- Establecer los convenios con los gobiernos regionales a fin de poder llegar a la mayor cantidad de comunidades, el beneficio para los gobiernos regionales es el equipamiento que recibirán por su participación en el proyecto.
- Una vez adoptado el nuevo modelo de trabajo se debe realizar auditorias externas al proyecto de manera periódica a fin de evaluar el avance y tomar las medidas correctivas.
- La implementación del nuevo modelo debe estar acompañada de una campaña de difusión en el área rural a fin de incentivar la participación de las comunidades en proyectos de saneamiento.
- El nuevo modelo ha sido planteado con argumentos técnicos por lo que es necesario que este prime sobre algún interés político que pueda impedir su implementación.
- Implementar un sistema de seguimiento y monitoreo que permita conocer el estado y el avance de cada uno de los proyectos.

## GLOSARIO DE TERMINOS

A&S	Proyectos de Agua y Saneamiento
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BN	Banco de la Nación
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
CIDA	Canadian International Development Agency
CTR	Convenio de Traspaso de Recursos
DGCP	Dirección General de Crédito Público
DNS	Dirección Nacional Saneamiento
DSR	Dirección de Saneamiento Rural
DGTP	Dirección General de Tesoro Público
DGPMSP	Dirección General de Programación Multianual del Sector Público (Ex – ODI)
DNPP	Dirección Nacional de Presupuesto Público
EDA	Enfermedades diarreicas agudas
ENVIV	Encuesta de Niveles de Vida
EPS	Empresas Públicas de Saneamiento
FMR	Informes de Seguimiento Financiero
FONCODES	Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social
FONCOMUN	Fondo de Compensación Municipal
JASS	Juntas Administradoras de Servicios de Saneamiento
JBIC	Japan Bank for International Cooperation
M&E	Proyectos de Monitoreo y Evaluación
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MOP	Manual de Operaciones

NBI	Necesidades Básicas Insatisfechas
NE	Núcleo Ejecutor
ODI	Ex Oficina de Inversiones
OR	Operadores Regionales
OTS	Operadores Técnico - Social
OS	Operadores Supervisores
PARSSA	Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Saneamiento
PAS	Programa de Agua y Saneamiento del Banco Mundial - Perú
PAD	Documento de Evaluación del Proyecto (Project Appraisal Document)
POA	Plan Operativo Anual
PRONASAR	Programa Nacional de Agua y Saneamiento Rural
SAF	Sistema de Administración Financiera (FONCODES)
SAPI	Sistema de Administración y Presupuesto
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SRF	Solicitud de Retiro de Fondos
UCF	Unidad de Coordinación del Proyecto del FONCODES
UGP	Unidad de Gestión del Proyecto
VMCS	Viceministerio de Construcción y Saneamiento

## BIBLIOGRAFIA

1. Libro: La danza del cambio (2000). Autor: Peter M. Senge.
2. Libro: Desarrollo de las economías rurales en América Latina y el Caribe (2001). Autor: Roberto Martinez.
3. Libro: Agua perdida - Compromisos institucionales para el suministro de servicios públicos sanitarios. Autor: Inter-American Development Bank
4. Libro: Benchmarking (1993). Autor: Robert C. Camp.
5. Artículo: Gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa (1999). Autor: J.R. Zaratiegui.
6. Artículo: Diagrama de Proceso “Imaginación del Proceso” (2005). Autor: Jorge Guzmán Yangato.
7. Artículo: Sistemas de Información Integrados (2005). Autor: Jorge Guzmán Yangato.
8. Artículo: Modelamiento de Procesos Industriales (2005). Autor: Jorge Guzmán Yangato.
9. Internet: <http://www.vivienda.gob.pe/pronasar/> Página Web de PRONASAR.
10. Internet: <http://www.vivienda.gob.pe/> Página Web del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.
11. Internet: <http://www.vivienda.gob.pe/estad2.html> Página Web de las Estadísticas del Sector Saneamiento.
12. Documento del Convenio de Préstamo N° 7142 – PE entre la República del Perú y el BIRF.

ANEXO

ACUERDO DE PRÉSTAMO NÚMERO: 7142 – PE, ENTRE LA REPUBLICA  
DEL PERU Y EL BANCO INTERNACIONAL DE RECONSTRUCCION Y  
FOMENTO

ARTICULO I - Condiciones Generales y Definiciones,  
ARTICULO II – El Préstamo,  
ARTICULO III – Ejecución del Proyecto.

## CONVENIO DE PRESTAMO

ACUERDO firmado el 13 de Septiembre del 2002 entre la REPUBLICA DE PERU (el Prestatario) y BANCO INTERNACIONAL DE RECONSTRUCCION Y FOMENTO (el Banco).

### VISTO QUE:

(a) El Prestatario, habiéndose convencido acerca de la viabilidad y prioridad del Proyecto descrito en el Apéndice 2 a este Acuerdo (el Proyecto), ha pedido al Banco el financiamiento para dicho Proyecto;

(b) El 15 de julio de 1994, el Congreso del Prestatario aprobó la Ley 26338 (Ley General de Servicios de Saneamiento) dónde establece la Estrategia y Política para el abastecimiento de agua y Saneamiento.

(c) El 6 de agosto de 1984, el Congreso del Prestatario aprobó la Ley 23853 (Ley Orgánica de Municipalidades) dónde se establece las responsabilidades de las Municipalidades Distritales (como se define más adelante) en relación con el abastecimiento de agua y el Saneamiento dentro de su respectiva jurisdicción; y

(d) El Prestatario pretende contraer con la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) una donación (La donación CIDA) por una cantidad ascendente a US\$ 5 millones para asistir en el financiamiento del Proyecto en los términos y condiciones establecidos en un acuerdo (El acuerdo de donación CIDA) entre el Prestatario y CIDA;

VISTO QUE el Banco ha acordado, sobre la base de lo anterior entre otras cosas, extender el Préstamo al Prestatario en los términos y condiciones establecidos en este Acuerdo;

POR CONSIGUIENTE, estando las partes de acuerdo, por este medio expresan lo siguiente:

## ARTÍCULO I - Condiciones Generales; Definiciones

Sección 1.01. "Las Condiciones Generales Aplicables al Préstamo y los Acuerdos de Garantía para Préstamos de Cobertura fija" del Banco, de fecha 1° de septiembre de 1999 (Las Condiciones Generales), constituyen una parte integral de este Acuerdo.



Sección 1.02. A menos que el contexto de otro modo lo requiera, los diversos términos definidos en las Condiciones Generales y en el Preámbulo de este acuerdo, tiene el respectivo significado señalados en ellos, y los términos adicionales tienen los siguientes significados:

- (a) “Programa de Implementación Anual”, es cualquiera de los programas aludidos en la Sección 3.11 (a) (i) de este Acuerdo;
- (b) “Entidad autónoma”, es cualquier cooperativa o Compañía del Estado especializado en la provisión de Servicios de Agua y Saneamiento, operando bajo las leyes del Prestatario.
- (c) “La Comunidad” es cualquier comunidad rural en el territorio del Prestatario que se encuentra bajo el criterio de elegibilidad establecido en el Manual de Operaciones (como se define más adelante).
- (d) “Sub Proyectos de la comunidad” es cualquier Sub Proyecto de inversión para el beneficio de Comunidades, a ser llevado a cabo bajo los componentes A.1, A.2 y B.2 del Proyecto.
- (e) “Acuerdo de Delegación” es cualquiera de los acuerdos referido en la Sección 3.08 (b) (ii) de este Acuerdo.
- (f) “DGSR”, Dirección General de Saneamiento Rural, Dirección para el Abastecimiento de Agua y Saneamiento Rural del Prestatario, dentro de VMCS (como se define más adelante);
- (g) “Municipalidad distrital”, Municipalidad Distrital, una de las subdivisiones políticas del territorio del Prestatario establecido en el párrafo 3 del Artículo 4 de la Ley Orgánica Municipal consiguiente.
  - (h) “Acuerdo de Municipalidad distrital” es cualquiera de los acuerdos referidos en la Sección 3.08 (b) (i) de este Acuerdo.
- (i) “Categoría elegible” son las categorías (1) a (4) establecidas en la tabla de la parte A.1 del Apéndice 1 de este Acuerdo.
- (j) “Gastos elegibles” son los gastos para obras, bienes y servicios referidos en la Sección 2.02 de este Acuerdo.
  - (k) “Area de Desarrollo del Proyecto”, es el área inicial del Proyecto (como se define más adelante) y el área comprendida los Departamentos: Amazonas, Ancash, Cajamarca, Cuzco, Loreto, Madre de Dios, Puno y Ucayali, y cualquier otro Departamento aceptable al Banco, en adición o en sustitución de los Departamentos anteriores.
- (l) “FMR” son los informes de monitoreo financiero preparados

de acuerdo con la Sección 4.02 de este Acuerdo.

(m) “FONCODES”, Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social, el fondo de compensación y desarrollo social del prestatario.

(n) “El Acuerdo con FONCODES” es el acuerdo referido en la sección 3.04 de este Acuerdo.

(o) “Guías Medioambientales de FONCODES” son las pautas medioambientales de FONCODES para los Sub Proyectos en la Comunidad, establecidas en la Resolución del director ejecutivo 073-99-FONCODES-DE del 16 de julio de 1999;

(p) “Área Inicial del Proyecto”, área comprendida por los Departamentos del Prestatario: Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Huancavelica, Huanuco, Junín, Lima Pasco, y Piura.

(q) “JASS”, Junta Administradora de Servicios de Saneamiento, cualquier Asociación de usuarios de la Comunidad para la administración de Servicios de Saneamiento (con personalidad jurídica) operando en el área inicial del Proyecto o en el área de desarrollo del Proyecto.

(r) “MVCS”, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento del Prestatario.

(s) “NE”, Núcleo Ejecutor, cualquier núcleo ejecutor de proyecto, incluyendo a las Comunidades, que es seleccionado por FONCODES para la implementación de la parte A del Proyecto, de acuerdo con el criterio establecido en el Manual de Operaciones (como se define más adelante).

(t) “Acuerdo del NE” es cualquiera de los acuerdos referido a la Sección 3.08 (a) de este Acuerdo.

(u) “ONG” es cualquier organización No Gubernamental (con la personalidad jurídica) operando en el territorio del Prestatario.

(v) “Nuevo Sol ” y “Nuevos Soles”, moneda corriente del Prestatario.

(w) “Manual Operativo”, es el manual Operativo del Proyecto, referido en la Sección 3.10 (a) de este Acuerdo;

(x) “OR”, Operador Regional, cualquier Operador Regional del Proyecto, incluso ONGs y empresas privadas seleccionadas por FONCODES para la implementación del Componente A del Proyecto, de acuerdo con el criterio establecido en el Manual de Operaciones.

(y) “El Acuerdo de OR”, es cualquiera de los acuerdos referidos en la Sección 3.07 (b) de este Acuerdo.

(z) “El Modelo del OR”, Modelo de Operadores Regionales de FONCODES, para la implementación de los Sub Proyectos en las Comunidades, según lo establecido en el Manual Operativo.

(aa) “OS”, Operador Social, cualquier Operador Social del Proyecto incluyendo ONGs y firmas privadas, que es seleccionado por FONCODES para la implementación de la parte A del Proyecto, acorde con los criterios establecidos en el Manual Operativo.

(bb) “Acuerdo de OS”, cualquiera de los acuerdos referidos en la Sección 3.07 (a) de este Acuerdo.

(cc) “Indicadores de desempeño”, son los indicadores de desempeño contemplados en la Carta del Prestatario al Banco que incluye una Carta Supletoria No 01.

(dd) “UGP”, Unidad de Gestión del Proyecto, contemplado en la Sección 3.03 (a) (ii) de este Acuerdo.

(ee) “Plan de Adquisiciones y Contrataciones”, son los planes de acción del VMCS y FONCODES, para mejorar las adquisiciones para la implementación del Proyecto, según lo establecido en el Manual Operativo.

(ff) “Normas y Principios Sociales”, son los principios sociales y normas para el Proyecto, contemplados en la carta del Prestatario al Banco (Carta Suplementaria No. 2);

(gg) “Cuenta Especial”, cuenta referida en la parte B.1 del Apéndice 1 de este Acuerdo.

(hh) “Comité Directivo”, Comité de dirección de Proyecto referido en la Sección 3.03 (a) (i) de este Acuerdo.

(ii) “Modelo Tradicional”, es el Modelo Mejorado de FONCODES para la implementación de los Sub Proyectos de las Comunidades, según lo establecido en el Manual Operativo.

(jj) “VMCS”, Viceministerio de Construcción y Saneamiento del Prestatario, en el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Sección 1.03. Cada referencia en las Condiciones Generales a la Entidad de Implementación del Proyecto, deberá ser considerada como referencia al VMCS.

## ARTÍCULO II - El Préstamo

Sección 2.01. El Banco acuerda dar al Prestatario, en los términos y condiciones establecidos en este Acuerdo, una cantidad igual a cincuenta millones de Dólares (\$50,000,000), cuya cantidad puede ser convertida de tiempo en tiempo a dinero corriente, conforme a lo previsto en la Sección 2.09 de este acuerdo.

Sección 2.02. El monto del Préstamo puede ser retirado de la Cuenta del Préstamo, de acuerdo con lo establecido en el apéndice 1 de este Acuerdo para los gastos hechos (o, si el Banco acuerda de otro modo) referidos a costos razonables de bienes, obras y servicios requeridos para el proyecto que son financiados dentro de los beneficios del préstamo y respecto a la comisión (front-end fee) referida en la Sección 2.04 de este Acuerdo.

Sección 2.03. La Fecha de Cierre será el 31 de diciembre del 2008 o fecha posterior que el Banco establezca. El Banco con prontitud notificará al Prestatario dicha fecha posterior.

Sección 2.04. El Prestatario pagará al Banco una Comisión equivalente al uno por ciento (1%) de la cantidad del Préstamo, tan pronto como el préstamo se declare efectivo. El Banco debe retirar de la Cuenta del Préstamo en nombre del Prestatario y pagar a sí mismo la cantidad de la Comisión.

Sección 2.05. El Prestatario pagará al Banco de tiempo en tiempo, una comisión por compromiso sobre el principal del préstamo no retirado, a una tasa igual a (a) ochenta y cinco centésimos de uno por ciento (0.85 %) por año, desde la fecha en la cual dicho cargo comienza a acumularse, acorde a lo contemplado en la Sección 3.02 de las Condiciones Generales, hasta el cuarto año; y (b) setenta y cinco centésimos de uno por ciento (0.75%) por año, de allí en adelante.

Sección 2.06. El Prestatario pagará intereses de la cantidad principal del Préstamo retirado y no retirado según cada Periodo de Interés a una tasa variable, de tal manera que sobre una conversión de todo o parte de la cantidad del principal del Préstamo, el Prestatario debe, durante el periodo de conversión, pagar intereses de dicha cantidad del préstamo, como contempla el Artículo IV de las Condiciones Generales.

Sección 2.07. Intereses y comisiones por compromiso serán pagadas semestralmente, con vencimiento 15 de enero y el 15 de julio de cada año.

Sección 2.08. El Prestatario reembolsará la cantidad principal del Préstamo de acuerdo con lo contemplado en el apéndice 3 a este Acuerdo.

Sección 2.09. (a) El Prestatario puede requerir en cualquier momento, cualquiera de las siguientes conversiones con la finalidad de facilitar de manera prudente el manejo de la deuda:

- (i) Cambio de la Moneda del Préstamo, de todo o cualquier porción de la cantidad principal del Préstamo, retirado o no retirado, a una moneda aprobada;
- (ii) Cambio de la Tasa de Interés base aplicable a todo o alguna porción de la cantidad principal del Préstamo de una Tasa Variable a una Tasa fija, o viceversa; y
- (iii) La Colocación de límites de la tasa Variable aplicable a todo o alguna porción de la cantidad principal del Préstamo retiradas y pendientes por el establecimiento de una tasa de "Interés Cap" (Gorra) o una "tasa de Interés Collar" (Cuello).

(b) Cualquier conversión requerida a los acápites del párrafo (a) de esta Sección que sea aceptable por el Banco será considerado una "Conversión", como está definido en la Sección 2.01 (7) de las Condiciones Generales, y se efectuará de acuerdo con lo establecido en el Artículo IV de dichas condiciones Generales y de las Guías de Conversión.

### ARTÍCULO III - Ejecución del Proyecto

Sección 3.01. (a) El Prestatario declara su compromiso con los objetivos del Proyecto como está establecido en el apéndice 2 de este Acuerdo y, con este fin, llevará a cabo el Proyecto a través de VMCS, con la colaboración de FONCODES, con la debida diligencia y eficacia y de conformidad con prácticas apropiadas de ingeniería, administración, técnicas, financieras, sociales y medioambientales, y proporcionará, oportunamente los fondos, facilidades, servicios y otros recursos requeridos por el proyecto.

(b) Sin limitación o restricción a lo establecido en el párrafo (a) de arriba, el Prestatario llevará a cabo el Proyecto de acuerdo con: (i) las Normas y Principios Sociales; y (ii) el Plan de Acción para la Mejora en las Adquisiciones.

Sección 3.02. Excepto que el Banco acuerde de otra manera, las licitaciones de obras, bienes y servicios de consultorías requeridos para el

Proyecto y a ser financiados por él, se regirán por lo establecido en el apéndice 4 de este Acuerdo.

Sección 3.03. (a) en todo momento durante la ejecución del Proyecto, el Prestatario (a través de VMCS) deberá mantener:

(i) Un Comité de Dirección del Proyecto con estructura, número de miembros y responsabilidades satisfactorias para el Banco, incluyendo las siguientes responsabilidades: (A) revisión de los reportes de la implementación del Proyecto y de Auditorías; y (B) Aprobar el Manual Operativo, cada Programa de Implementación Anual y cualquier modificación de ellos; y

(ii) Una Unidad de Gestión del Proyecto dentro del VMCS, responsable por toda la planificación del Proyecto, coordinación, supervisión, monitoreo y evaluación, incluyendo: (A) preparación de los programas anuales de implementación, (B) emisión de las Normas de Implementación del Proyecto con prioridad en las regiones seleccionadas y empaquetamientos viables de contratos; (C) Proporcionando entrenamiento y directivas a los OR y OS; (D) manteniendo el Sistema de Monitoreo de impactos del Proyecto; (E) preparando el Plan de Licitaciones y Contrataciones, términos de referencia y listas cortas para los servicios de consultoría; y (F) supervisión de los procesos de adquisiciones de FONCODES.

(b) El Prestatario asegurará que la UGP cuente con el personal en todo momento durante la ejecución del Proyecto, personal profesional en número, experiencia y calificaciones aceptables para el Banco, operando bajo los Términos de Referencia satisfactorios para el Banco, y seleccionados de acuerdo a procedimientos competitivos y transparentes satisfactorios para el Banco, como se prescribe en el Manual Operativo.

Sección 3.04. Con respecto a las Partes A y D.2 del Proyecto, el Prestatario (a través de VMCS) entrará en un acuerdo con FONCODES, bajo términos y condiciones satisfactorios para el Banco, para el propósito de asegurar la colaboración de FONCODES en la implementación de dichas partes del Proyecto, como se contempla a continuación:

(a) Transferir a FONCODES la porción del Préstamo y los fondos de contrapartida Nacional requeridos para la implementación de las partes A y D.2 del Proyecto;

(b) Obligación de FONCODES de colaborar en la implementación de las Partes A y D.2 del Proyecto de acuerdo con:

- (i) el Manual Operativo; y
- (ii) Programa Anual de Implementación Aplicable; y
- (c) las siguientes funciones y responsabilidades de FONCODES:
  - (i) adquisición de bienes, Obras y Servicios de Consultoría para las partes A y D.2 del Proyecto; y
  - (ii) En el caso de los Subproyectos de las Comunidades para ser llevados a cabo bajo el Modelo Tradicional, promoción inicial, evaluaciones de factibilidad, evaluación de diseño y supervisión de construcciones, a través de las Oficinas Zonales de FONCODES.

Sección 3.05. El Prestatario (a través de VMCS), ejercerá sus derechos y cumplirá con sus obligaciones bajo el Acuerdo de FONCODES, de tal manera que se proteja los intereses del Prestatario y el Banco y lograr los propósitos del Préstamo y, excepto el Banco acuerde de otro modo, el Prestatario no asignará, enmendará, revocará, renunciará o hará decaer el cumplimiento del Acuerdo con FONCODES, o alguna disposición del mismo.

Sección 3.06. (a) Previo a la aprobación de cualquier propuesta de Subproyectos de la Comunidad, el Prestatario (a través del VMCS), asegurará que FONCODES aplique sus Normas Medioambientales, para que:

- (i) Lleve a cabo una investigación y evaluación medioambiental del tal Subproyecto propuesto para la Comunidad; y
- (ii) Prepare las recomendaciones para la prevención, mitigación y correcciones de cualquier potencial daño medioambiental que se desprenda de la implementación de los Subproyectos propuestos para la Comunidad.
  - (b) Durante la aplicación de cualquier Subproyecto para la Comunidad, el Prestatario (a través de VMCS) asegurará que FONCODES lleva a cabo las recomendaciones de la evaluación medioambiental, referidos en los subpárrafos (a) (i) de arriba y lo prescrito en el Manual Operativo.

Sección 3.07. Con respecto a la Parte (A) del Proyecto, el Prestatario (a través de VMCS) inducirá a FONCODES para realizar acuerdos con:

- (a) Los OSs, bajo los términos y condiciones satisfactorios para el Banco, para los propósitos de asegurar la cooperación de tales OSs en la implementación de dicha parte del Proyecto, proporcionando la organización continua, el entrenamiento y los Servicios de educación a los Núcleos Ejecutores para la implementación de los Subproyectos de la comunidad bajo el Modelo Tradicional; y
- (b) ORs, bajo los términos y condiciones satisfactorios para el Banco, con el propósito de asegurar la cooperación de tales ORs, en la implementación de dicha parte del Proyecto, proporcionando los siguientes servicios para llevar a cabo la implementación de los Subproyectos de la Comunidad bajo el Modelo de Operadores Regionales:
  - (i) A los Núcleos Ejecutores, JASSs y Comunidades: (A) Promoción inicial; (B) evaluaciones de viabilidad; (C) Diseño de sistemas de agua y Saneamiento; (D) Entrenamiento (incluyendo la administración, funcionamiento y mantenimiento de los sistemas de Agua y Saneamiento, salud y educación en higiene) y promoción de la comunidad; (E) Asistencia Técnica durante la auto construcción; y (F) Soporte técnico Ex – post.
  - (ii) A las oficinas Zonales de FONCODES: (A) evaluación de diseños; (B) supervisión de la construcción; y (C) supervisión de la educación en higiene; y
  - (iii) A las Municipalidades Distritales: (A) participación en la promoción y supervisión de la ejecución de los Subproyectos de la comunidad (B) entrenamiento en monitoreo y control de los Subproyectos de la Comunidad; y (C) entrenamiento en relación con la provision de asistencia técnica y servicios de supervisión a las JASSs.

Sección 3.08. (a) Con respecto a la Parte A del Proyecto, el Prestatario (a través de VMCS) inducirá a FONCODES para entrar en los acuerdos con los NE, bajo términos y condiciones satisfactorios para el Banco, con el propósito de asegurar la participación de tales NE en la implementación de dichas partes del Proyecto, con la cooperación de los OSs y ORs, llevando a cabo:

- (i) actividades de pre-inversión, incluyendo el diseño técnico social de los sistemas de agua y saneamiento, y el establecimiento de las JASS;



- (ii) actividades de inversión, incluyendo la apertura de cuentas de depósito separadas para la transferencia de recursos del Proyecto para cubrir los costos de materiales, mano de obra calificada y no calificada, así como asegurar la aplicación de las normas medioambientales de FONCODES en la ejecución de cualquier obra civil bajo la Parte A del Proyecto; y
- (iii) actividades de post-inversión, incluyendo asistencia técnica a las JASS para la operación y mantenimiento de sus respectivos sistemas agua y saneamiento, y evaluaciones participativas.

(b) Con respecto a la parte B del Proyecto, el Prestatario (a través de VMCS) debe:

- (i) introducir acuerdos con las Municipalidades Distritales, bajo términos y condiciones satisfactorios para el Banco, con el propósito de asegurar la participación de tales Municipalidades en la implementación de dicha parte del Proyecto, incluyendo la obligación de cada Municipalidad Distrital para monitorear la aplicación de las normas medioambientales de FONCODES por los operadores privados o las agencias autónomas, al llevar a cabo cualquier obra civil bajo la Parte B.2 del Proyecto; y
- (ii) Consiguiente a las provisiones de dichos acuerdos con las Municipalidades Distritales asegurar que ellas (Municipalidades Distritales) introduzcan acuerdos con los Operadores Privados o Entidades Autónomas, bajo términos y condiciones satisfactorios para el Banco, para propósitos de delegar los servicios de abastecimiento de agua y saneamiento, incluyendo la obligación de cada Operador Privado o Entidad Autónoma de aplicar las normas Medioambientales de FONCODES en la implementación de alguna obra civil bajo la parte B.2 del Proyecto.

Sección 3.09. El Prestatario (a través de VMCS) asegurará que FONCODES y las Municipalidades Distritales ejercen sus derechos respectivos y llevan a cabo sus respectivas responsabilidades bajo cada acuerdo de delegación, Acuerdo con la Municipalidad Distrital, Acuerdo con los Núcleos Ejecutores, Acuerdo con los Operadores Regionales y Acuerdo con los Operadores Sociales (según sea el caso); de tal manera que se proteja los intereses del Prestatario y el Banco para lograr los propósitos del

Préstamo y, excepto que el Banco lo acuerde de otro modo, el Prestatario (a través de VMCS) asegurará que FONCODES y las Municipalidades Distritales no asignen, enmienden, anulen, renuncien o no impulsen cualquier Acuerdo de Delegación o cualquier Acuerdo con las Municipalidades Distritales o cualquier Acuerdo con el NE o cualquier Acuerdo con OR o cualquier Acuerdo con OS o cualquiera de sus disposiciones ( según sea el caso).

Sección 3.10. (a) El Prestatario (a través de VMCS) llevará a cabo el Proyecto de acuerdo con un manual operaciones, satisfactorio para el Banco. Dicho Manual provee las reglas y procedimientos de implementación del Proyecto, en las áreas de:

- (i) Arreglo Institucional del Proyecto, incluyendo la organización y funciones de VMCS y FONCODES;
  - (ii) Desembolsos, Contabilidad, Auditoría y procedimientos para los reportes;
  - (iii) Responsabilidades de adquisiciones, procesos y controles internos;
  - (iv) Planes de monitoreo y evaluación del proyecto; y
  - (v) Ciclo de los Subproyectos para la Comunidad, incluyendo actividades de pre-inversión, inversión y post-inversión, roles y responsabilidades del VMCS, FONCODES, Municipalidades Distritales, NEs, ORs y OSs, elegibilidad y requisitos de recuperación de costos|.
- (b) Si cualquier disposición del Manual Operativo es inconsistente con alguna disposición del presente Acuerdo, las disposiciones de este acuerdo prevalecerán.

Sección 3.11. (a) El Prestatario (a través de la UGP) deberá:

- (i) No después del 30 de Noviembre de cada año durante la implementación del Proyecto, proveer al Banco, para su revisión y aprobación, un Plan Anual de Implementación para el siguiente año del calendario y dicho Plan especificará: (A) las actividades a ser financiadas por los beneficios del Préstamo durante dicho año Calendario; y (B) el requerimiento financiero y los recursos humanos; y
- (ii) Después de dicha aprobación del Banco, llevar a cabo dicho Plan Anual de Implementación de acuerdo con sus términos.

- (b) El Banco puede abstenerse de aprobar cualquier Plan Anual de Implementación, si el Banco ha determinado que el Prestatario no está llevando a cabo el Proyecto como se consigna en este acuerdo y si acciones correctoras apropiadas, satisfactorias para el Banco, no han sido previstas para ello.

Sección 3.12. El Prestatario (a través de la UGP) debe:

- (a) Mantener políticas y procedimientos adecuados que le permitan monitorear y evaluar sobre una base continua y de acuerdo con los Indicadores de Desempeño, la implementación del Proyecto y el logro de los objetivos del mismo; y

- (b) No después del 15 de febrero y el 15 de agosto de cada año de implementación del Proyecto, empezando el 15 de agosto del 2003, proporcionar al Banco reportes de Progreso de la ejecución del Proyecto durante el semestre calendario precedente, al nivel de detalle y alcance que el Banco razonablemente requiera.

Sección 3.13. El Prestatario (a través de la UGP) debe:

- (a) No después del 01 de Octubre de cada año de Implementación del Proyecto, comenzando el 1 de octubre del 2003, sostener una revisión anual del Proyecto con el Banco, y dicha revisión estará basada en los informes referidos en la Sección 3.12 (b) de este Acuerdo; y

- (b) Si, como resultado de cualquiera de las revisiones anteriores, el Banco determina razonablemente que el progreso en la implementación del Proyecto o en el logro de sus objetivos no es satisfactorio, rápidamente tomar o inducir toda acción correctora, satisfactoria para el Banco, como sea necesario para la ejecución eficiente del Proyecto o el logro oportuno de sus objetivos.

Sección 3.14. Con respecto a la Parte A del Proyecto, el Prestatario (a través de la UGP) deberá:

- (a) No después del 30 de Septiembre del 2003, contratar las auditorías físicas para cada año de implementación del Proyecto, con Auditores independientes, con experiencia y calificaciones satisfactorias para el Banco, operando bajo términos de referencia satisfactorios para el Banco. Dichos Auditores se concentrarán en una muestra de Sub Proyectos de las Comunidades, para revisar contratos individuales, determinar el cumplimiento de sus términos y condiciones, inspeccionar el progreso físico de las Obras civiles y reconcilie ello con los gastos financieros incurridos, y verifique la conformidad con las guías Medio ambientales de FONCODES.

- (b) No después del 31 de diciembre de cada año de implementación del Proyecto, comenzando el 31 de diciembre del 2003,

proveer al Banco el informe de dichas Auditorías por dichos Auditores; y

(c) No después del 30 de marzo de cada año de implementación del Proyecto, discutirán los resultados de dichas Auditorías con representantes de las Municipalidades Distritales, de las Comunidades y ONGs involucrados en las actividades del Proyecto, tomando en cuenta los comentarios del Banco sobre ella.

Sección 3.15. El Prestatario (a través de la UGP) debe:

(a) No después del 30 de marzo del 2005, contratar los Estudios de Evaluación de Impacto con consultores independientes de experiencia y calificaciones satisfactorios para el Banco, operando bajo términos de referencia satisfactorios para el Banco. Dichos estudios evaluarán todo el progreso del proyecto y sus productos, con énfasis en los aspectos de educación y salud;

(b) No después del 30 de Septiembre del 2006, proveerá al Banco, para su revisión y comentarios, los hallazgos y recomendaciones de cada uno de dichos estudios realizados por los mencionados consultores; y

(c) No después del 30 de Septiembre del 2006, revisará con las comunidades, las Municipalidades Distritales y ONGs involucrados en las actividades del Proyecto, los resultados de cada estudio de evaluación de impacto, tomando en cuenta los comentarios del Banco sobre los mismos.

Sección 3.16. Con respecto a la Parte A del Proyecto, el Prestatario (a través del VMCS) originará que FONCODES:

(a) No después del 2 de Enero 2003, comience:(i) la implementación de la parte del Proyecto mencionado en la Zona Inicial del Proyecto, bajo el Modelo Tradicional, y (ii) la implementación del Modelo Piloto de ORs en la Zona Inicial del Proyecto;

(b) No después del 31 de Enero del 2004, provea al Banco (para su revisión y aprobación), un informe de implementación de la parte del Proyecto mencionado en la Zona Inicial del Proyecto y el desempeño del piloto del Modelo de ORs en la Zona Inicial del Proyecto, y una recomendación sobre la expansión de la implementación de la parte del proyecto mencionada, en el área de desarrollo del Proyecto bajo el modelo de ORs; y

(c) Sobre la aprobación del Banco al informe y recomendaciones referidas en el párrafo (b) descritos anteriormente, extender la implementación de la Parte A del Proyecto a la Zona de desarrollo del Proyecto.

Sección 3.17. Para los propósitos de la Sección 9.07 de las Condiciones Generales y sin limitación a esto, el Prestatario (a través de la UGP) debe:

- (a) Preparar en base a pautas aceptables al Banco, y suministrar al Banco no después de seis (6) meses posteriores a la Fecha de Cierre o tal fecha posterior como pueda estar de acuerdo para este propósito entre el Prestatario y el Banco, un Plan para la realización continua de los objetivos del Proyecto;
- y
- (b) Proporcionar al Banco oportunidad razonable para intercambiar puntos de vista con el Prestatario, sobre el Plan mencionado.