

**Evaluación de Resultados del Proyecto de las Unidades
de Gestión Municipal – UGM**

**Presentado a:
Asociación Antamina**



Lima, 18 de julio del 2008

Elaborado por: Eco. Miguel E. Santillana

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| I. RESUMEN EJECUTIVO: CONTEMPLANDO LOS HALLAZGOS Y CONCLUSIONES MÁS IMPORTANTES DE LA EVALUACIÓN..... | 5 |
| II. ANTECEDENTES Y CONTEXTO..... | 8 |
| III. HALLAZGOS PRINCIPALES EN CUANTO AL MODELO DE INTERVENCIÓN Y LAS ENCUESTAS EFECUADAS..... | 18 |
| 3.1 EN RELACIÓN AL MODELO DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO | 18 |
| 3.2 EN RELACIÓN A LOS SERVICIOS QUE OFRECE EL PROYECTO.. | 25 |
| 3.3 EN RELACIÓN A LOS ACTORES INVOLUCRADOS Y SU NIVEL DE PARTICIPACIÓN..... | 34 |
| 3.4 EN RELACIÓN A LOS RESULTADOS Y PRODUCTOS OBTENIDOS | 38 |
| 3.5 LECCIONES APRENDIDAS POR LAS UGM EN EL AÑO DE GESTIÓN..... | 43 |
| IV. ENTREVISTAS DE CAMPO..... | 49 |
| 4.1 ENTREVISTAS REALIZADAS EN HUARMEY. | 49 |
| 4.2 ENTREVISTAS REALIZADAS EN HUARAZ..... | 53 |
| 4.3 ENTREVISTAS REALIZADAS EN HUARI. | 59 |
| 4.4 ENTREVISTAS REALIZADAS EN SAN MARCOS. | 63 |
| V. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA | 72 |
| VI. CONCLUSIONES GENERALES | 76 |
| VII. ANEXOS:..... | 84 |
| 1. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA EVALUACIÓN..... | 84 |
| 2. INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN..... | 87 |

INTRODUCCIÓN

El presente documento es una evaluación del primer año de gestión de las Unidades de Gestión Municipal (UGM), creadas con financiamiento del Fondo Minero Antamina (FMA) y operadas por Macrogestión, bajo contrato por un plazo de tres años. Las UGM son una parte del componente de Fortalecimiento Institucional, siendo la otra -el fortalecimiento de la gestión municipal-, que ha sido encargada a otra consultora.

La idea detrás de la creación de las UGM es que los gobiernos sub-nacionales (como el Gobierno Regional o las Municipalidades Provinciales o Distritales), en general, pero los del departamento de Ancash en particular, necesitan de una entidad externa que les preste asesoría de calidad para agilizar la formulación y evaluación de proyectos de inversión pública (PIP) bajo la normatividad del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP); para así poder utilizar los fondos de canon minero¹ que han estado recibiendo pero no utilizando de acuerdo a las expectativas de la población. La asesoría externa tendría además un componente de capacitación del personal involucrado para generar capacidades al interior de los gobiernos subnacionales (la capacitación sería por *learning by doing* o de manera más tradicional con cursos y talleres) para que ellos asuman la responsabilidad plenamente en el futuro.

Si bien la contratación de Macrogestión se debía a su conocimiento y calidad del servicio en el área de consultoría en temas económicos y financieros, -y de formulación y evaluación de proyectos en particular-; el FMA le fue solicitando servicios adicionales que tiene que ver con: a) las operaciones de logística y contratación de bienes y servicios tales como la elaboración de expedientes técnicos, revisión de valorizaciones de obras, supervisión de obras, etc.; y/o b) documentos de gestión de los gobiernos sub-nacionales como plan de desarrollo concertado, plan operativo institucional, el presupuesto participativo, etc.; que si bien no son del área de *expertise* de la consultora, ésta los asumió como una manera de satisfacer al cliente y de ayudar a que los fondos del canon sean realmente invertidos. Pero también hay que entender que asumió estas responsabilidades mientras que el otro operador en el tema de Fortalecimiento Institucional (GOVERNA) inicie sus operaciones.

El presente documento se organiza de la siguiente manera. Luego de presentar los antecedentes y el contexto en que se da el Proyecto de las Unidades de Gestión Municipal (UGM) y su entrada en operaciones, pasamos a una evaluación cuantitativa y cualitativa. La primera se basa en encuestas estructuradas que se realizaron a los principales responsables de cada una de las UGM y a los funcionarios de alto nivel de las municipalidades que tienen que ver con el tema de la formulación y evaluación de proyectos. A través de estas encuestas hemos indagado si lo que se propuso Macrogestión se ha dado en la realidad y qué problemas/soluciones se han identificado. La parte

¹ Ley de Canon-Ley N° 27506 del 10 de julio de 2001, artículo 9º, “*el canon minero está constituido por el 50% del total de Ingresos y Rentas que pagan los titulares de la actividad minera por el aprovechamiento de los recursos minerales*”.

cualitativa se da a través de una serie de entrevistas que se realizaron tanto a encargados de las UGM como a funcionarios municipales y del área de Relaciones Comunitarias de la Compañía Minera Antamina (CMA).

Una vez que pasamos revista a la evaluación cuantitativa y cualitativa procedemos a analizar la sostenibilidad de la propuesta a la luz de los resultados del primer año de vigencia del convenio con Macrogestión, para finalmente proceder a dar las conclusiones. El documento termina con una serie de anexos que contemplan temas metodológicos, fuentes de información y las encuestas aplicadas a los encargados de las oficinas de las UGM y los funcionarios municipales.

I. RESUMEN EJECUTIVO: CONTEMPLANDO LOS HALLAZGOS Y CONCLUSIONES MÁS IMPORTANTES DE LA EVALUACIÓN.

- Las UGM que se han instalado con el financiamiento del FMA, son una experiencia pionera por parte de las empresas que se dedican a la extracción de recursos naturales para agilizar la utilización del canon en las circunscripciones donde operan, y por lo tanto puede servir de ejemplo a ser replicado.
- Para que se aproveche todo el potencial de las UGM en la gestación de los proyectos de inversión pública (PIPs), se necesita que el componente de apoyo a la gestión municipal opere lo antes posible; en especial el área de logística y compras/adquisiciones, que son las áreas que se dedican a la ejecución de los proyectos declarados viables.
- Ha tomado un tiempo para que las UGM sean aceptadas en cada zona de intervención. Entre los motivos para la demora se pueden identificar “celos profesionales” (limeños vs. provincianos), arreglos “informales” al interior del municipio y/o con proveedores de servicios de consultoría y a dinámica de la política local.
- Para ser aceptados, las UGM han tenido que realizar (a solicitud del FMA) actividades más allá de los proyectos de inversión pública, por lo que se han hecho conocidos por las organizaciones sociales y la población en general.
- Sin embargo, el realizar tareas más allá de su función contractual puede tener consecuencias permanentes. Por ejemplo, se detectó en el trabajo de campo que se estaba presentando un expediente técnico para regularizar una actividad que ya venía realizando el municipio desde comienzo de año; esto eventualmente puede tener consecuencias con Contraloría. Otro ejemplo: el no comunicar con la anticipación debida la negativa de financiar un expediente técnico que el alcalde consideraba importante en su estrategia política local, causa malestar en las relaciones entre la Compañía Minera Antamina y la autoridad.
- En el Marco Lógico del proyecto se definieron para los niveles de finalidad, propósito y componentes; un conjunto de Indicadores Objetivamente Verificables (IVOS) a fin de verificar el impacto o efecto que producen en la población. Sin embargo estos IVOS no cumplen con mostrar los criterios de Cantidad, Calidad y Tiempo (CCT), requisitos indispensables para la medición, hecho que imposibilita el cálculo o control del incremento o mejora al que se pretende alcanzar con la intervención, y el periodo en el cual se debe alcanzar el mismo.
- Macrogestión ha cumplido a satisfacción con las fases de Diagnóstico y Ejecución, que se comprometió así como abrió las oficinas permanentes y las dotó del personal fijo (y temporal para proyectos específicos) de acuerdo a la demanda de trabajo planteada por cada municipio. Los encargados de cada UGM han tenido que aprender que no sólo basta la solidez técnica y la calidad de su trabajo sino que hay que tener habilidades políticas para mantener buenas relaciones con los municipios.

- En lo que no ha cumplido Macrogestión es en desarrollo de capacidades locales en el tema de proyectos de inversión pública pues no se da el *learning by doing* que prometieron poner en práctica así como la capacitación. El tratar de cumplir los plazos de las tareas encomendadas (cosa que en la mayoría de los casos no sucedió y se debió reprogramar las entregas) ha hecho que prefieran dar la “solución” antes de hacer partícipe a la contraparte del municipio en generar el perfil o proyecto. El no compartir los mismos conceptos metodológicos de base, hace que se retrase la aprobación de los proyectos a nivel de las Unidades Formuladoras (UF) y/o la Oficina de Programación de Inversiones (OPI) de cada municipio. El FMA debe negociar con los municipios un mecanismo para que no se rote el personal de estas dependencias con la frecuencia que se ha venido haciendo pues que no se conservan capacidades no se mantiene una “memoria institucional”.
- A nivel de las autoridades municipales y de los regidores, no se tiene pleno conocimiento de lo que implica el convenio de asistencia y las actividades que realizan las UGM. Si bien hubo presentaciones de lanzamiento y una que otra capacitación, las autoridades no saben lo que implica el ciclo de un proyecto de inversión pública, sus plazos y niveles de responsabilidad. El no tener esto claro, hace que cedan fácilmente a la presión política y no se les tenga como sólidos aliados. Se deben hacer talleres y/o presentaciones a las autoridades municipales, regidores y organizaciones sociales sobre temas de inversión pública (énfasis en lo informativo y de divulgación más que en la complejidad de los detalles técnicos)
- La urgencia por la movilización de los recursos del canon hace que se busque que se realicen la mayor cantidad de proyectos en diversas áreas. Sería mejor que ahora que se han realizado Proyectos de Desarrollo Provinciales/ locales, estos orienten la toma de decisiones en los Presupuestos Participativos, para que la generación de los proyectos tenga una lógica de conjunto basada en estos documentos orientadores.
- *Value for money?* La respuesta es afirmativa, a pesar que ha demorado la generación de confianza con las autoridades para que éstas les deleguen proyectos de mayor envergadura e impacto en cada circunscripción a las UGM, en este segundo año. El querer cambiar de operador en estos momentos significaría un retraso en el objetivo de la movilización de los recursos del canon puesto que se tendrá que asumir el costo de establecer “confianza” entre el operador y las autoridades municipales.
- El problema es que bajo el esquema que se viene operando, la asesoría externa de Macrogestión seguirá siendo necesaria para la gestación de los PIPs pues no hay capacidades locales y no vemos una estrategia de salida definida.
- Debe existir un mejor nivel de coordinación e información entre Relaciones Comunitarias-Fondo Minero Antamina-UGM. La presencia de RC es permanente en la zona mientras que la de funcionarios del FMA es esporádica. En ciertos distritos y/o comunidades, el FMA ha llevado a las UGM para dar cumplimiento de promesas que se arrastran desde la construcción el proyecto y que el personal de RC no tuvo el

presupuesto para honrar. Esto hace que la población se acerque a los técnicos de las UGM para canalizar sus solicitudes y pedidos, cuando esto se debe hacer a través de RC. Además, se entiende que al final de los 5 años de vigencia del “óbolo minero” (antes, si hay una caída de precios o se “cambian las reglas de juego”) lo que se deje operando o por operar por parte del FMA pasará a ser administrado por RC.

II. ANTECEDENTES Y CONTEXTO.

Desde el inicio de sus operaciones, la Compañía Minera Antamina (CMA) ha sido muy celosa de guardar un alto estándar de cumplimiento en cuanto a la normatividad socio-ambiental, siendo sus acciones ejemplo para otras operaciones mineras que se realizan en el Perú.

La CMA sabe que sus operaciones se realizan en una zona que abarca varios pisos altitudinales donde la mayoría de la población vive en situación de pobreza o pobreza extrema, teniendo instituciones dirigidas por personas con escasa o poca preparación para asumir la responsabilidad encomendada. Es así que la empresa asume un compromiso con el desarrollo de su zona de influencia en particular y de Ancash en general; compromiso que se observa en la visión y misión de la empresa como en documentos internos de la misma.

Un primer aporte para el desarrollo del departamento lo constituyó el fideicomiso de US\$ 111 millones producto del pago de una “penalidad”, dinero que ha servido principalmente para la construcción de nuevas carreteras. Por otro lado, creó en el año 2002 la Asociación Ancash² como institución que sirva de encuentro entre la empresa y diversos sectores de la comunidad para pensar en proyectos de largo plazo. Asimismo, en julio del año 2005 se creó el Fondo de Sostenibilidad de Huarney³, dando un aporte propio para la provincia del mismo nombre ante al disparidad de los recursos del canon que recibe frente a las otras área de influencia de la compañía.

Si bien la empresa está comprometida con el desarrollo del departamento entiende que no puede responder a todos los reclamos de ayuda de la población y no puede reemplazar al Estado peruano en sus funciones y responsabilidades. Máxime, si existen fondos que son transferidos a los gobiernos sub-nacionales y que deben ser utilizados en inversión para el desarrollo de acuerdo a las normas vigentes. Lo que le preocupa a la empresa es que el 50% del impuesto a la renta que se transfiere a los gobiernos sub-nacionales del departamento de Ancash como canon minero no se ha utilizado con la agilidad y eficiencia que las necesidades de al población reclama.

Revisando las transferencias del Gobierno Central a los gobiernos sub-nacionales del departamento de Ancash, podemos confirmar la afirmación anterior⁴. Como podemos observa en el cuadro N°1, el Gobierno Regional de

² La misión de la Asociación Ancash es: “Somos una institución promotora del desarrollo sostenible que busca generar capacidades para la co-gestión de iniciativas en **turismo, revaloración de la cultura y manejo de los recursos naturales aprovechando las ventajas competitivas de la región**. Nuestro trabajo se rige por la integridad, la eficiencia y el compromiso con la población organizada y emprendedora de Ancash”

³ El convenio que establece el Fondo de Sostenibilidad de la provincia de Huarney se firmó el 22 de julio del 2005 en el Congreso de la República. Lo suscribieron el congresista Jorge Del Castillo, presidente de la Comisión de Estudio Especial ProInversión del Congreso, la empresa minera Antamina, el concejo Provincial y la sociedad civil de Huarney.

⁴ Se va a considerar la información de las transferencias del Gobierno Central al Gobierno Regional de Ancash, a todos los distritos de las provincias de Huaraz, Huari y Huarney; y el municipio distrital de San Marcos.

Ancash recibió en el año 2006 siete veces más transferencias totales que en el año 2004, y su importancia relativa en cuanto al reparto de transferencias a todos los gobiernos regionales pasó del 2.5% en el 2004, al 8.95% en el 2006. En el acumulado, entre los años 2004-2006, se transfirieron al Gobierno Regional de Ancash S/. 135.7 millones de nuevos soles, que representa el 4.97% del total de transferencias a los Gobiernos Regionales en ese período.

En cuanto al canon minero que se transfiere a la región, este representaba el 42.6% del total de las transferencias en el 2004, y pasa a representar el 91.4% en el año 2006. En el acumulado del período 2004-2006, el canon minero ha significado el 77.9% del total de las transferencias al Gobierno Regional de Ancash.

Cuadro N°1
Transferencias al Gobierno Regional de Ancash

| PLIEGO | RECURSO | 2004 | 2005 | 2006 | TRANSFERENCIAS EN LOS 3 AÑOS |
|---|---|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------------------|
| GOBIERNO REGIONAL ANCASH | CANON FORESTAL | | | 15,990 | 15,990 |
| | CANON HIDROENERGÉTICO | 1,042,395 | 2,645,031 | 3,926,969 | 7,614,395 |
| | CANON MINERO | 5,868,260 | 12,647,569 | 87,182,715 | 105,698,543 |
| | CANON - DERECHOS DE PESCA | 1,373,160 | 1,557,112 | 1,459,063 | 4,389,335 |
| | CANON PESQUERO | | 477,007 | 2,650,515 | 3,127,522 |
| | REGALÍA MINERA | | 58,197 | 184,683 | 242,880 |
| | FONCOR | 5,331,046 | 9,249,204 | | 14,580,250 |
| | TOTAL TRANSFERIDO AL GOBIERNO REGIONAL DE ANCASH | 13,614,861 | 26,634,119 | 95,419,934 | 135,668,915 |
| Total de transferencias a Gobiernos Regionales | 526,337,830 | 1,136,979,966 | 1,065,500,537 | 2,728,818,334 | |

Fuente: Base de datos MEF. Elaboración propia. Nota: El Fondo de compensación regional (FONCOR), basado en la participación de los Gobiernos Regionales en las privatizaciones. Este fondo se suspendió en el año 2006.

En el Cuadro N°2, se consigna la información de las transferencias totales a la provincia de Huaraz, vale decir a la municipalidad provincial y a los otros once distritos que conforman la provincia. Lo primero que anotamos es que el total de transferencia que recibe la provincia se ha incrementado en 178% si se compara los montos transferidos en el año 2006 vs. los montos transferidos en el año 2004. Los gobiernos municipales de la provincia de Huaraz representaban en el año 2004 el 13.87% del total de transferencias a los gobiernos locales del departamento; para el año 2006 pasaron a representar el 12.98%. En el acumulado del período 2004-2006, se transfirieron a los gobiernos locales de la Provincia de Huaraz S/. 119'057,202.8 nuevos soles, lo que significa el 14.6 % del total de transferencias a los gobiernos locales del departamento en el mismo período.

El canon minero transferido a los gobiernos locales de la provincia de Huaraz se ha multiplicado por 2.6 veces si se compara se año 2006 con el 2004. La importancia relativa del canon minero dentro del total de transferencias a los gobiernos locales de la provincia de Huaraz ha pasado de representar el 43% el año 2004, a representar el 68.2% en el año 2006. Del total de transferencias por canon minero en el período 2004-2006 a todos los gobiernos locales del departamento (S/.348'272,966.5 nuevos soles), lo transferido por canon minero a los gobiernos locales de la provincia de Huaraz ha representado el 20%.

Cuadro N°2 Transferencias a los Gobiernos Locales la Provincia de Huaraz

| | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| CANON FORESTAL | | | 4,232.6 | 4,232.6 |
| CANON HIDROENERGÉTICO | 475,738.6 | 547,964.9 | 696,120.2 | 1,719,823.8 |
| CANON MINERO | 13,150,382.5 | 19,406,317.1 | 37,203,827.5 | 69,760,527.0 |
| CANON- DERECHOS DE PESCA | 348,011.7 | 322,765.0 | 240,686.7 | 911,463.3 |
| CANON PESQUERO | | 98,794.9 | 549,193.3 | 647,988.2 |
| COMEDORES, ALIMENTOS X TRABAJO, | 836,531.0 | | | 836,531.0 |
| FONCODES - INFRAESTR. SOCIAL Y PRODUCTIVA | 2,066,727.1 | 486,233.0 | 629,826.0 | 3,182,786.1 |
| FONCOMUN - FONDO DE COMPENSACIÓN MUNICIPAL | 9,959,723.6 | 11,298,114.2 | 13,316,471.9 | 34,574,309.7 |
| PROGRAMA DEL VASO DE LECHE | 1,701,787.0 | 1,731,262.0 | 1,731,211.0 | 5,164,260.0 |
| REGALÍA MINERA | | 20,119.1 | 50,779.2 | 70,898.3 |
| TRAGAMONEDAS | 31,322.0 | 8,110.1 | 8,450.3 | 47,882.4 |
| VÍCTIMAS DEL TERRORISMO | 25,052.0 | 25,052.0 | 23,824.0 | 73,928.0 |
| OTRAS ACCIONES NUTRICIONALES Y PRONAA | 2,066,805.0 | | | 2,066,805.0 |
| TOTAL PROVINCIA DE HUARAZ | 30,662,080.5 | 33,944,732.3 | 54,450,390.0 | 119,057,202.8 |

Fuente: Base de datos MEF. Elaboración propia

En el Cuadro N°3 tenemos la información para el Municipio Provincial de Huarmey y los otros cuatro gobiernos distritales que comprenden la Provincia de Huarmey. El total de transferencias a los gobiernos locales que conforman la Provincia de Huarmey ha pasado de los S/4.817 millones en el 2004, a los S/8.125 millones en el 2006 (un incremento del orden del 167%). La importancia relativa de las transferencias totales a los gobiernos locales de la Provincia de Huarmey con respecto al total de transferencias a los gobiernos locales del Departamento de Ancash, ha pasado de significar el 2.18% en el 2004, a representar el 1.94% en el 2006.

En cuanto a las transferencias por rubro, se tiene que el Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN)⁵ ha sido la transferencia más importante en los años 2004 y 2005, para ser desplazada en importancia por el canon minero recién en el 2006. El canon minero que recibe los gobiernos locales de la Provincia de Huarmey, se multiplicó 8.12 veces entre el año 2004 y el 2006. El canon minero representaba el 10.4% del total de las transferencias a los gobiernos locales de la provincia de Huarmey en el año 2004 y en el año 2006 pasó a representar el 50.6%. En el acumulado de transferencias por canon minero en el período 2004-2006, el total transferido a los gobiernos locales de la Provincia de Huarmey por este rubro representa el 1.47%.

Del total de transferencias entre los años 2004-2006, es decir, de los S/ 16.88 millones de nuevos soles transferidos en el período a los gobiernos locales de la Provincia de Huarmey, el canon minero representa el 30.2% de dicho monto, ocupando el segundo lugar en importancia en el acumulado detrás del FONCOMUN (43.9%).

⁵ El FONCOMUN comprende el 2% del IGV, que se utiliza para financiar, principalmente, el gasto corriente de los municipios a nivel nacional.

Cuadro N° 3
Transferencias a los Gobiernos Locales de la Provincia de Huarney

| | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| CANON FORESTAL | | | 3,609.5 | 3,609.5 |
| CANON HIDROENERGÉTICO | 74,434.6 | 99,580.6 | 176,182.2 | 350,197.4 |
| CANON MINERO | 507,074.5 | 476,183.6 | 4,121,683.1 | 5,104,941.1 |
| CANON PESQUERO - DERECHOS DE PESCA | 246,663.3 | 398,663.3 | 259,194.0 | 904,520.5 |
| CANON PESQUERO - IMP. A LA RENTA | | 121,403.2 | 426,453.7 | 547,856.9 |
| COMEDORES, ALIMENTOS POR TRABAJO, HOGARES Y | 159,617.0 | 137,588.0 | 136,343.0 | 433,548.0 |
| FONCODES - INFRAESTRUCTURA SOCIAL Y PRODUCTIV | 924,436.0 | | | 924,436.0 |
| FONCOMUN - FONDO DE COMPENSACIÓN MUNICIPAL | 2,320,233.8 | 2,403,351.9 | 2,687,646.2 | 7,411,231.8 |
| PROGRAMA DEL VASO DE LECHE | 296,264.0 | 298,031.0 | 299,215.0 | 893,510.0 |
| REGALÍA MINERA | | 3,647.0 | 14,725.5 | 18,372.5 |
| OTRAS ACCIONES NUTRICIONALES Y ASIST. SOLID. PR | 288,571.0 | | | 288,571.0 |
| TOTAL PROVINCIA DE HUARMEY | 4,817,294.2 | 3,938,448.6 | 8,125,052.1 | 16,880,794.8 |

Fuente: Base de datos MEF. Elaboración propia

En el Cuadro N°4 se tiene la información de la Municipalidad Provincial de Huarí y de los otros quince distritos que conforman la Provincia de Huarí (entre ellos el distrito de San Marcos donde se ubica el yacimiento de Antamina, pero que analizaremos por su cuenta más adelante). Lo primero que observamos es que el total de transferencias a los gobiernos locales de la Provincia de Huarí se ha multiplicado por siete entre el año 2004 y el año 2006. La importancia del total de las transferencias a los gobiernos locales de la Provincia de Huarí con respecto al total de las transferencias a todos los gobiernos locales del departamento de Ancash, a pasado de representar el 7.88% en el 2004 ha significar el 29.38% en el 2006.

En el año 2004, las transferencias más importantes hacia los gobiernos locales de la Provincia de Huarí eran el FONCOMUN y el Fondo de Infraestructura Social y Productiva (FONCODES); en tercer lugar se encontraba el canon minero (15.5% del total de transferencias). Para el año 2005, la principal fuente de la transferencia era el FONCOMUN y en segundo lugar el canon minero. Para el año 2006, hay un crecimiento exponencial de la transferencia por canon minero (llega a la cifra de S/. 110'880,815.4 nuevos soles) que representa el 89.9% del total de las transferencias de ese año. Vale decir, el canon minero a los gobiernos locales de la Provincia de Huarí se ha incrementado 41 veces si se compara lo transferido por este concepto en el 2004 y en el año 2006.

De las transferencias totales acumuladas en el período 2004-2006, el canon minero que reciben los gobiernos locales de la Provincia de Huarí representa el 75.24%. Del acumulado de transferencias por canon minero en el período 2004-2006 a todos los gobiernos locales del departamento de Ancash, lo transferido por este concepto a los gobiernos locales de la Provincia de Huarí representa el 33.16%.

Cuadro N°4

Transferencias al Municipio Provincial de Huari

| | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|---|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| CANON FORESTAL | | | 7,830.5 | 7,830.5 |
| CANON HIDROENERGÉTICO | 363,451.2 | 380,190.8 | 586,578.8 | 1,330,220.8 |
| CANON MINERO | 2,667,758.1 | 1,950,828.2 | 110,880,815.4 | 115,499,401.7 |
| CANON- DERECHOS DE PESCA | 243,231.2 | 223,495.9 | 221,412.4 | 688,139.5 |
| CANON PESQUERO | | 68,631.4 | 380,734.7 | 449,366.2 |
| COMEDORES, ALIMENTOS X TRABAJO | 241,849.0 | | | 241,849.0 |
| FONCODES - INFRAESTR SOCIAL Y PRODUCTIVA | 3,248,344.4 | 328,134.0 | 412,930.0 | 3,989,408.4 |
| FONCOMUN - FONDO DE COMPENSACIÓN MUNICIPAL | 7,735,088.6 | 8,570,318.4 | 9,158,198.7 | 25,463,605.7 |
| PROGRAMA DEL VASO DE LECHE | 1,216,461.0 | 1,238,628.0 | 1,237,380.0 | 3,692,469.0 |
| PROYECTO TRANSPORTES RURALES PROVIAS | 129,873.4 | | | 129,873.4 |
| REGALÍA MINERA | | 127,447.3 | 346,839.1 | 474,286.4 |
| OTRAS ACCIONES NUTRICIONALES Y ASIST. SOLID. PR | 1,574,708.0 | | | 1,574,708.0 |
| TOTAL PROVINCIA DE HUARI | 17,420,764.9 | 12,887,674.1 | 123,232,719.6 | 153,541,158.5 |

Fuente: Base de datos MEF. Elaboración propia

La información que se consigna en el Cuadro N°5 es sólo para el distrito de San Marcos, en la Provincia de Huari. En primer lugar debemos destacar que ha dado un incremento del 1971% si se compara los montos totales transferidos al distrito en el año 2004 y el año 2006. Existe un impresionante incremento de la importancia del distrito de San Marcos en las transferencias totales a todos los distritos del departamento de Ancash; mientras que en el año 2004 lo transferido al distrito era el 0.98% del total, en el año 2006 representa el 12.98% del total transferido a los gobiernos locales del departamento de Ancash.

Durante los años 2004 y 2005, la principal fuente de transferencia al distrito de San Marcos fue el FONCOMUN, y en el año 2006 hay un impresionante incremento del canon minero (alrededor de 121 veces lo que se recibía en el año 2004 por este concepto) que deja muy atrás a cualquier otra transferencia. Mientras que el canon minero representaba el 15.7% del total de transferencias al distrito de San Marcos en el año 2004, para el año 2006 representa el 95.8%. El acumulado por canon minero en el período 2004-2006 representa el 89.09% del total transferido en el mismo período al distrito de San Marcos en el mismo período. El total de canon minero acumulado en el período 2004-2006 representa el 11.92% del total transferido por canon minero a la totalidad de distritos del departamento de Ancash.

Cuadro N°5 Transferencias al Municipio Distrital de San Marcos

| | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|---|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| CANON FORESTAL | | | 1,117.24 | 1,117.24 |
| CANON HIDROENERGÉTICO | 47,385.45 | 68,198.62 | 95,076.24 | 210,660.31 |
| CANON MINERO | 337,483.05 | 381,113.40 | 40,826,966.45 | 41,545,562.90 |
| CANON PESQUERO - DERECHOS DE PESCA | 44,194.92 | 39,973.66 | 34,418.19 | 118,586.77 |
| CANON PESQUERO - IMP. A LA RENTA | | 12,340.28 | 68,190.86 | 80,531.14 |
| COMEDORES, ALIMENTOS POR TRABAJO, HOGARES Y | 1,995.00 | | | 1,995.00 |
| FONCODES - INFRAESTRUCTURA SOCIAL Y PRODUCTIVA | 269,477.00 | | | 269,477.00 |
| FONCOMUN - FONDO DE COMPENSACIÓN MUNICIPAL | 956,456.76 | 1,072,135.62 | 1,164,954.57 | 3,193,546.95 |
| PROGRAMA DEL VASO DE LECHE | 222,708.00 | 226,810.00 | 226,597.00 | 676,115.00 |
| REGALÍA MINERA | | 69,383.88 | 180,653.74 | 250,037.62 |
| OTRAS ACCIONES NUTRICIONALES Y ASIST. SOLID. PR | 282,219.00 | | | 282,219.00 |
| TOTAL DEL DISTRITO DE SAN MARCOS | 2,161,919.18 | 1,869,955.46 | 42,597,974.29 | 46,629,848.93 |

Fuente: Base de datos del MEF. Elaboración propia

Resumiendo la información de los cuadros anteriores, podemos decir que el rubro dentro de las transferencias a los gobiernos regionales y locales del departamento de Ancash que más se ha incrementado es el de canon minero. Mientras que para el Gobierno Regional y los gobiernos locales de la Provincia de Huaraz, el canon minero fue la principal fuente de financiamiento entre el año 2004-2006; para los gobiernos locales de las Provincias de Huarmey y Huari (incluyendo el distrito de San Marcos), la principal fuente de financiamiento fue el FONCOMUN en los años 2004 y 2005, y fue el incremento exponencial de canon minero en el año 2006 lo que desplazó la importancia del FONCOMUN (en el acumulado 2004-2006, sólo se da el caso que el FONCOMUN supere al canon minero en los gobiernos locales de la Provincia de Huarmey). Para el año 2006, las finanzas públicas del Gobierno Regional y las de los distritos de las provincias consideradas dependen en más del 50% del canon minero.

Que las finanzas públicas dependan del canon minero, significaba por la normativa vigente, que esos recursos debían ser invertidos en el desarrollo de la región y sus distritos. Con esos fondos no se podía pagar gasto corriente alguno. Los gobiernos sub-nacionales, inmersos en un proceso de descentralización, si bien peleaban por asumir mayores funciones, competencias, proyectos y programas; en la práctica demostraban sus limitaciones administrativas. La gran barrera para no poder invertir los recursos que tenían a su disposición, según ellos, era la normativa del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) que administra la Dirección General de programación Multi-anual del Sector Público, que pertenece al Vice-Ministerio de Economía, en el MEF. Las autoridades sub-nacionales tienen dificultades con la normatividad del SNIP y no pueden disponer de recursos del canon para hacer los estudios a nivel de perfil o pre-factibilidad⁶.

En la población del área de influencia de Antamina, en particular y en el departamento de Ancash, en general, se tenía una gran frustración puesto que si bien eran informados de los considerables montos transferidos por la presencia de la actividad minera en su territorio; no se veían obras ni puestos

⁶ De acuerdo a la Ley N° 27506, Ley de Canon, los recursos del canon minero se debían destinar a gastos de inversión exclusivamente. Sin embargo, mediante la Ley de Presupuesto del Ejercicio Fiscal 2006, se relajó esta restricción para que estos recursos fueran utilizados en *“el financiamiento o co-financiamiento de proyectos de inversión pública que comprendan intervenciones orientadas a brindar servicios públicos de acceso universal y que generen beneficios a la comunidad, que se enmarquen en las competencias de su nivel de gobierno y sean compatibles con los lineamientos de políticas sectoriales. Estos proyectos no podrán considerar, en ningún caso, intervenciones con fines empresariales o que puedan ser realizados por el sector privado”*. La misma Ley facultó a los gobiernos regionales y locales *“a utilizar hasta un 20% de los recursos provenientes de los Canon y la Regalía Minera a que se refiere la Ley N° 28258, para el mantenimiento de la infraestructura generada por los proyectos de impacto regional y local, para el financiamiento de los gastos generados por los procesos de selección para la ejecución de proyectos de inversión pública. Asimismo, de dicho porcentaje podrán destinar hasta un 5% para financiar la elaboración de perfiles correspondientes a los proyectos de inversión pública que se enmarquen en los planes de desarrollo concertados que correspondan”*.

de trabajo generados para realizar las mismas. Observando esta preocupación en la población, CMA realiza una serie de seminarios y talleres -bajo la coordinación de la consultora GERENS- (en Chimbote y Huaraz) sobre el tema de inversión pública donde participan las autoridades regionales, provinciales, distritales, representantes de ONGs y asociaciones, y funcionarios del MEF.

Es en este contexto que se realizan las elecciones generales del 2006. Los dos candidatos que pasaron a la segunda vuelta manifestaron que no respetarían los contratos de estabilidad jurídico-administrativos (afectando directamente a CMA, que había firmado dichos contratos antes de iniciar las inversiones) y que aplicarían un impuesto a las “sobre-ganancias” por el incremento de la cotización internacional de los metales. Semanas antes de la segunda vuelta, Alan García Pérez, cambia de discurso; manifestando que si respetaría los contratos de estabilidad jurídico-administrativos, puesto que hacer lo contrario afectaría la imagen externa del país (“cambio de las reglas de juego” frente los inversionistas). En cuanto a impuesto a las sobre-ganancias, dijo que las aplicaría o que buscaría una fórmula alternativa. Al interior de la Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía (SNMPE), se discute alternativas para proponerle al gobierno electo.

Semanas antes de asumir el cargo Alan García, se dio un incidente entre los dueños de la mina Cerro Verde y el Gobierno Regional y el Municipio Provincial de Arequipa. Según los gobiernos sub-nacionales, la empresa minera había aprovechado una norma derogada para re-invertir utilidades y no pagar impuestos. El Sr. Jorge del Castillo, futuro Premier, participa como mediador en la disputa y logra un acuerdo entre la empresa y los gobiernos sub-nacionales. El acuerdo consistía a en que la empresa minera se comprometía a financiar proyectos de agua potable, saneamiento y tratamiento de aguas para la ciudad y la Provincia de Arequipa. Esto sirvió de ejemplo de lo que después se llamaría el “óbolo minero” o contribución voluntaria de las empresas mineras.

En diciembre del 2006 se dio la norma⁷ para que se firmen convenios entre el Estado Peruano y cada una de las empresas mineras que se adherían al “Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo” (conocido también como Aporte Voluntario), que contribuirían con un aporte económico extraordinario (básicamente el 2% de la utilidad neta anual de la empresa después del impuesto a la renta y antes de la distribución de dividendos, aunque la norma tiene varias especificaciones y deducciones) que en conjunto se estimaba en S/.500 millones de nuevos por año, por cinco años. El Convenio se cancela inmediatamente si: (a) las cotizaciones internacionales de los metales disminuían por debajo de una franja pre-establecida de precios, y/o (b) se imponían impuestos a las sobre-ganancias y/o no se respetaban los contratos de estabilidad jurídico-administrativos.

El 22 de diciembre CMA fue la primera empresa minera en firmar un convenio de Aporte Voluntario, que comprendía el departamento de Ancash y el distrito de Llata en el departamento de Huánuco. El aporte voluntario correspondiente

⁷ El 21 de diciembre del 2006 se publicó el Decreto Supremo N° 071-2006-MEM, que luego es modificado por el Decreto Supremo N° 033-2007-MEM publicado el 02 de julio del 2007.

al primer año de ejecución del convenio fue de US\$ 64.3 millones, que representó el 40% del total aportado por todas las empresas que firmaron convenios de aporte voluntario. Como el aporte voluntario se genera de acuerdo a las utilidades que se manifiestan en la Declaración de Impuesto a la Renta, en abril del 2007 se crea el Fondo Minero Antamina (FMA) en función a la declaración de impuestos correspondiente al ejercicio fiscal 2006. El aporte voluntario para el segundo año de ejecución del convenio es de US\$ 60.2 millones, lo que hace un total de US\$ 124.5 millones en dos años, de los cuales, de acuerdo a información del FMA se han comprometido US\$ 99.9 millones (US\$ 57 millones en proyectos ya terminados o en ejecución y US\$ 42.9 millones en proyectos aprobados pendientes de ejecución).

El FMA gestiona dos fondos privados constituidos con aporte voluntario de Antamina: (1) El fondo minero local, con alcance a 12 provincias de Ancash en la zona de influencia directa de la mina y el distrito de Llata en Huánuco, y (2) el fondo minero regional, que cubre el resto de provincias de la región. Por disposiciones internas, el 66.7% del aporte voluntario será destinado al fondo minero local. Estos recursos están orientados a la ejecución de obras, programas, invirtiendo no menos del 30% en nutrición de menores, educación básica y salud. Las otras áreas de intervención son proyectos productivos, construcción de infraestructura y el fortalecimiento institucional.

Dentro del Fortalecimiento Institucional se consideró necesario contratar los servicios de una consultora que se encargue de las Unidades de Gestión Municipal (UGM). La idea es que se le de asistencia técnica y capacitación a los gobiernos subnacionales para que puedan agilizar el proceso de inversión de los recursos del canon minero a través de la ejecución de proyectos de inversión pública debidamente preparados -y disminuir consecuentemente la insatisfacción social-. El canon minero, como observamos en los Cuadros N°1 al N°5, ha crecido de manera significativa (especialmente en el 2006), y se pronosticaba que iban a incrementarse aún más en el año 2007; como realmente ocurrió y se puede apreciar en el Cuadro N° 6.

A nivel del Gobierno Regional de Ancash, el total de fondo a su disposición se multiplicó 4.34 veces en comparación del año anterior y su importancia en el total de transferencias a todos los Gobiernos Regionales se incrementó con respecto al año anterior, llegando a representar el 20.6%.

Los gobiernos locales ubicados en la Provincia de Huaraz vieron incrementados los recursos disponibles en el 2007 en comparación al año anterior en 275.7%. Los gobiernos locales de la Provincia de Huari incrementaron los recursos que tiene a su disposición en 458% en comparación al 2006, mientras que los gobiernos locales de la Provincia de Huarvey lo hicieron en 254.6%. En el caso del distrito de San Marcos los recursos que podían disponer se multiplicaron por cinco.

Si asumimos que el total de canon y sobrecanon⁸ corresponden al canon minero que recibe Ancash, esto significa que el departamento de Ancash recibe

⁸ No hemos podido desglosar la cifra por rubro como en los cuadros anteriores

el 32.1% del total por canon minero que se repartió a nivel nacional en el año 2007. El departamento de Ancash en el 2007 recibió el 17.33% del total de transferencias por todo concepto del Gobierno Central a todos los departamentos.

Por todo lo anterior, se hacía urgente contar con una institución que ayude a los gobiernos subnacionales, en especial en el área de influencia directa de la CMA a movilizar los fondos del canon minero.

Cuadro N°6
Transferencias al Departamento de Ancash año 2007

| Enero a Diciembre del 2007 | | | |
|-----------------------------------|------------------------|----------------------|------------------------|
| ENTIDADES BENEFICIARIAS | CANON Y SOBRECANON | OTRAS TRANSFERENCIAS | TOTAL |
| GOBIERNO REGIONAL | | | |
| GOBIERNO REGIONAL DE ANCASH | 413,964,587.38 | 698,714.11 | 414,663,301.49 |
| PROVINCIA HUARAZ | | | |
| MUNICIPALIDAD PROVINCIAL | | | |
| HUARAZ | 32,665,541.32 | 7,037,882.34 | 39,703,423.66 |
| Total PROVINCIA DE HUARAZ | 134,008,994.81 | 16,110,859.81 | 150,119,854.62 |
| PROVINCIA HUARI | | | |
| MUNICIPALIDAD PROVINCIAL | | | |
| HUARI | 57,426,288.97 | 3,106,448.12 | 60,532,737.09 |
| MUNICIPALIDADES DISTRITALES | | | |
| SAN MARCOS | 211,412,601.84 | 1,767,830.58 | 213,180,432.42 |
| Total PROVINCIA DE HUARI | 553,212,841.43 | 11,176,985.36 | 564,389,826.79 |
| PROVINCIA HUARMEY | | | |
| MUNICIPALIDAD PROVINCIAL | | | |
| HUARMEY | 11,926,897.96 | 1,738,908.69 | 13,665,806.65 |
| Total PROVINCIA DE HUARMEY | 17,700,639.00 | 3,062,069.51 | 20,762,708.51 |
| Total DEPARTAMENTAL | 1,655,858,341.4 | 133,127,262.8 | 1,788,985,604.2 |

Fuente: Secretaría de Descentralización, PCM

La ejecución del Proyecto “Creación y puesta en marcha y ejecución de las Unidades de Gestión Municipal-Fondo minero Antamina” (UGM) se le otorgó a la consultora Macrogestión mediante un acuerdo firmado el 04 de mayo del 2007. El acuerdo entre el FMA y Macrogestión tenía dos fases y una etapa intermedia de implementación. El proyecto inició su ejecución el 14 de mayo del 2007 con el desarrollo de las siguientes fases:

- Fase de Diagnóstico, que tenía por objetivo complementar la propuesta técnica (presentada en febrero del 2007), mediante un trabajo de campo para el levantamiento de información sobre los PIPs en cada una de las

instituciones a intervenir, con el fin de conocer sus reales necesidades y dimensionar cada una de las oficinas del Proyecto UGM. Esta fase se realizó entre el 22 de mayo hasta el 17 de julio del 2007. En esta fase se identificaron a nivel de idea, perfil (en elaboración o formulado), expediente técnico o en ejecución la información del Municipio Provincial de Huari (número de proyectos 144 por un monto potencial de inversión de S/.79 millones de nuevos soles); la información del Municipio Provincial de Huaraz (número de proyectos 180 por un monto potencial de inversión por S/.61 millones de nuevos soles) y la información del Municipio Distrital de San Marcos (número de proyectos 136 por un monto potencial de inversión por S/.109 millones de nuevos soles) Este trabajo también se realizó para el Gobierno Regional (ver nota a pie de página N°8)

- Etapa de Implementación de las UGMs. El cronograma consideraba una duración de un mes a partir de la culminación del diagnóstico. Esta etapa a solicitud del FMA se ejecutó paralelamente a las del diagnóstico y ejecución. Se inició con la apertura de la sede de la UGM San Marcos a mediados del mes de Julio del 2007, continuando con el resto de las UGM en el mes de Agosto⁹.
- Fase de Ejecución que se refiere al desarrollo propio de las labores de asistencia técnica y formación de capacidades. Se inició inmediatamente después de concluida la Fase de Diagnóstico, para lo cual se realizaron talleres en los cuales se presentaba la información encontrada a las autoridades municipales para que ellos decidan qué tipo de proyectos serían entregados a Macrogestión en el primer año de vigencia del convenio. Es así que la Municipalidad Provincial de Huari encargó la asistencia técnica en 12 proyectos; la Municipalidad Provincial de Huaraz encargó la asistencia técnica en 13 proyectos, de los cuales 9 requerían la elaboración del estudio de preinversión a nivel de perfil, 3 la revisión de perfiles ya existentes (elaborados por técnicos de la propia Municipalidad o por terceros contratados para brindar dicho servicio) y la asistencia en la elaboración de un expediente técnico, y por último, la Municipalidad Distrital de San Marcos encargó la asistencia técnica en 17 proyectos. Con esta información, Macrogestión dimensionó el número de técnicos que deberían tener por UGM y los documentos de organización interna.

Es en función de lo realizado durante el primer año de la Ejecución del Convenio que se nos ha pedido hacer una evaluación de la gestión de Macrogestión. Esta evaluación ha tendido dos partes, una cuantitativa y otra cualitativa, que aparecen en las siguientes secciones.

⁹ Ante las diferencias que se tuvieron con el Gobierno Regional de Ancash hacia julio, se tomó la decisión en conjunto entre Macrogestión y el FMA, de dejar esta institución de lado y formar una UGM para la Municipalidad Provincial de Huarmey (teniendo un plazo hasta octubre para que se abra una sede en esa ciudad). Por otro lado, para primer año de ejecución se consideró organizar una UGM que operaría desde Huaraz pero que serviría a los distritos ubicados en el Valle del Río Fortaleza: Antonio Raymondi, Cajacay y Colquioc, de la provincia de Bolognesi; y Pampas Chico y Pararán, de la provincia de Recuay. Para el segundo año del Proyecto UGM, se espera ampliar esta atención a los distritos de Huayllacayán (Bolognesi), Llaclín, Huayllapampa y Marca (Recuay). Estos acuerdos se hicieron explícitos mediante la Adenda N°1 firmada entre Macrogestión y el FMA el 28 de noviembre del 2007.

III. HALLAZGOS PRINCIPALES EN CUANTO AL MODELO DE INTERVENCIÓN Y LAS ENCUESTAS EFECUADAS.

En esta sección se analiza en primer lugar el marco lógico que sustenta la intervención realizada por Macrogestión para luego presentar información relevante obtenida de las encuestas realizadas a los coordinadores de las UGM y a los funcionarios municipales.

3.1 EN RELACIÓN AL MODELO DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO

El presente acápite hace referencia al análisis de la estrategia y modelo diseñado para la intervención del proyecto “Unidades de Gestión Municipal – UGM”, el cual se viene desarrollando en las provincias de Huaraz, Huarmey, Huari y el distrito de San Marcos; proyecto que tiene por finalidad mejorar las capacidades de gestión y ejecución del canon minero de los gobiernos locales de la región Ancash.

Este análisis busca establecer la correspondencia entre la lógica de intervención planteada, las necesidades de la población objetivo y las actividades ejecutadas, por lo que a continuación describimos los resultados de la revisión realizada en base a la información documental existente, las cuales provienen de: la propuesta, plan de trabajo, diagnóstico e informes mensuales que fueron facilitados por el proyecto para el presente estudio, los que están agrupados de la siguiente manera:

Documentos que evidencian el modelo de intervención:

- Propuesta para la Creación, Puesta en Marcha y Ejecución de las Unidades de Gestión Municipal (UGM) – Fondo Minero Antamina.
- Plan de Trabajo Detallado, Proyecto Unidad de Gestión Municipal (UGM)

Informes de Trabajo:

- Informe de Diagnóstico, Proyecto de Gestión Municipal (UGM)
- Informes Mensuales

A. Coherencia de la Hipótesis y Finalidad del Proyecto con la realidad de la Zona de Intervención.

El presente proyecto, que es materia de evaluación, nace bajo la hipótesis bajo el cual los Gobiernos locales poseen una **“...reducida capacidad para la formulación, evaluación y por tanto la capacidad en la ejecución del gasto de la inversión pública... frente al volumen de recursos por concepto del Canon Minero”**¹⁰. En virtud de ello, a medida que esta tendencia se

¹⁰ Macrogestión, Propuesta “Creación, Puesta en marcha y ejecución de las unidades de Gestión Municipal (UGM) – Fondo Minero Antamina”. Página 17. Lima: 2007

mantengano favorecerá al crecimiento y desarrollo local en el corto plazo, puesto que los Gobiernos Locales no desarrollan actualmente la magnitud de proyecto e intervenciones que repercutirían en el progreso de su comuna, siendo esto último de gran preocupación para el Fondo Minero Antamina, quien entre sus línea de acción busca el desarrollo y fortalecimiento de la gestión pública como medio para el desarrollo social y económico de las zonas de influencia de la Minera Antamina.

En ese sentido, el proyecto se enmarca bajo dos aristas que estiman la conveniencia de la ejecución de este tipo de proyectos, por lo cual:

1. **La necesidad de la población** de la jurisdicción donde se transfieren los recursos producto del Canon Minero; que ansían resultados tangibles a la brevedad de tiempo posible, en términos de envergadura, impacto y desconcentración.
2. La **correspondencia de la intervención con una de las líneas de acción** del Fondo Minero Antamina – FMA, quienes buscan fortalecer las capacidades de gestión de los gobiernos locales.

En base a ello, el proyecto presenta como fin la contribución a mejorar el **bienestar y la paz social** en la zona de intervención a través de la mejora de la ejecución del canon, de esta forma se observa que este objetivo guarda relación directa con la realidad o problemática más aun si al cotejar esta preposición con sus respectivos indicadores se hace evidente la referencia a los conflictos sociales y al ingreso familiar y per. cápita. Lo que demuestra la correlación temática entre la hipótesis y la finalidad del proyecto.

Finalmente, el proyecto sostiene su accionar en la inoperancia de los Gobiernos locales para gestionar los recursos recibidos por el canon minero, lo cual está en relación al diseño y ejecución de los Proyectos de Inversión pública (PIP) que repercutirán sobre la comuna en términos de desarrollo económico y social. En consecuencia, este se identifica con los resultados obtenidos según el diagnóstico realizado, identificando y caracterizando los cuellos de botella de este proceso en los municipios.

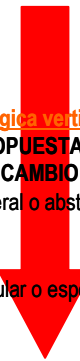
A continuación se muestran los principales hallazgos que sustentan la pertinencia de este proyecto:

- **Inversión de recursos hacia “Sectores Tradicionales”**, es decir proyectos relacionados a carreteras, remodelaciones dentro del casco urbano entre otras, en desmedro de proyectos relacionados a nutrición, salud medio ambiente, turístico o productivo. Lo que supone capacidades de formulación propensos a estos rubros.
- **Embalsamiento de proyectos en la etapa de Inversión**, lo que evidencia un mayor énfasis al desarrollo de capacidades logísticas administrativas, sin profundizar en la gestión de los proyectos.

- **Reducido grado de avance de proyectos según sector al que atañe**, siendo los sectores no tradicionales aquellos que sufren atrasos en su ejecución.
- **Reducido impacto social de los proyectos que se ejecutan**, debido a una alta concentración de recursos en proyectos de pequeña escala que contrastan con lo importante llámese en costo e impacto.
- **Concentración de proyectos según zonas**, específicamente en capitales de provincias y distritos.

B. Coherencia del Marco Lógico.

La metodología de Marco Lógico es una herramienta que se emplea para facilitar el proceso de diseño, planificación, monitoreo y evaluación de un programa de desarrollo y/o proyecto. En ese sentido esta herramienta permite observar el orden y coherencia de la estrategia o modelo de intervención, por lo que en esta sección se evaluará la articulación de los diferentes elementos así como su pertinencia y correcta definición.

| | LOGICA DE INTERVENCIÓN | INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE | FUENTES Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN | |
|---|---|--|----------------------------------|--|
| <p>Lógica vertical</p> <p>PROPUESTA DE CAMBIO</p> <p>General o abstracto</p> <p>Particular o específico</p>  | <p>FIN</p> <p>(objetivo de desarrollo)</p> | | | <p>Lógica horizontal</p> <p>Explica y comprueba los cambios propuestos en la jerarquía de objetivos. Componentes que permiten medir el cumplimiento o avance de los cambios propuesto.</p>  |
| | <p>PROPOSITO</p> <p>(objetivo general)</p> | → | | |
| | <p>COMPONETES</p> <p>(objetivo específico)</p> | → | | |
| | <p>ACCIONES</p> <p>(actividades principales)</p> | → | | |

Esta matriz presenta dos tipos de lógicas, una vertical y otra horizontal. Según la lógica vertical de la matriz del Marco Lógico, esta columna se estructura de lo general a lo específico, proponiéndose la jerarquía de los objetivos/cambios que se desean alcanzar. Asimismo, existe una lógica horizontal, a fin de señalar la información que permitirá medir el cumplimiento o avance de los logros, así como el cambio alcanzado con la intervención de este proyecto, y de esta forma precisar los cambios propuestos en la jerarquía de objetivos.

En ese sentido, a continuación se analiza la propuesta de marco lógico presentada para este proyecto, en referencia a algunos criterios metodológicos que deben ser considerados para la definición del mismo.

- (i) **En referencia a la** Los componentes planteados (entendidos como los objetivos específicos) contribuyen directamente a la

Jerarquía de objetivos

concreción del propósito del presente proyecto, en la medida que atacan las principales aristas de la problemática que se afronta como son:

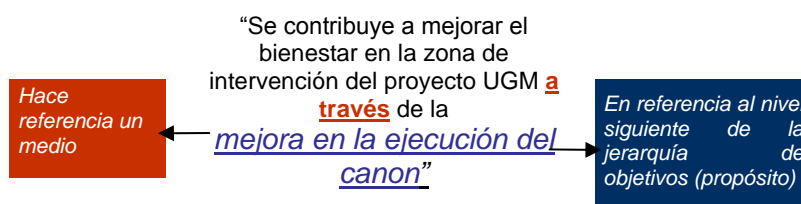
- Las capacidades para la formulación y evaluación de PIP
- La ejecución de proyectos
- La formación de capacidades de gestión de PIP

Es decir guardan coherencia jerárquica entre los objetivos planteados en relación a la **lógica vertical** a través del cual se parte del planteamiento de lo general a lo abstracto. Sin embargo no se muestra el nivel de actividades en la jerarquía que como se observará más adelante representan un vacío o falencia dentro del proyecto al repetirse la definición de las actividades con los componentes.

(ii) En referencia a la formulación de los objetivos

En ese sentido los objetivos plantados deben **aludir a cambios** o modificaciones sobre la realidad específica en la cual se interviene, en ese sentido a nivel de finalidad y propósito se ha respetado este criterio, sin embargo a nivel de componentes estos son definidos como actividades o acciones centrales por las cuales discurre el proyecto.

Cabe señalar que para el caso de la definición de la finalidad conjuntamente con el cambio o modificación se señala el medio que se usará para la concreción del mismo, contribuyendo a invisibilizar el cambio dentro del Objetivo de desarrollo, de igual forma el medio señalado comprende parte del propósito del mismo proyecto, tal y como se observa a continuación.



(iii) En referencia a los IVOS planteados

Se definieron para los niveles de finalidad, propósito y componentes un conjunto de Indicadores Objetivamente Verificables (IVOS) a fin de verificar el impacto o efecto que producen en la población, es decir los resultados tangibles de la intervención.

Sin embargo estos IVOS no cumplen con mostrar los **criterios de Cantidad, Calidad y Tiempo (CCT)**, requisitos indispensables para la medición, hecho que

imposibilita el cálculo o control del incremento o mejora al que se pretende alcanzar con la intervención, y el periodo en el cual se debe alcanzar el mismo, así como se observa en el siguiente ejemplo tomado de los IVOS planteados a nivel de finalidad en el marco lógico.

- *Acceso a servicios básicos, (electricidad, agua/desagüe, caminos, educación, salud, canales de riego)*

Según el ejemplo planteado no podríamos establecer en cuánto se ha programado el proyecto contribuir en al acceso de servicios básicos, de esta forma daría lo mismo un incremento del 1% o del 5%.

Esto deja entrever la falta de establecimiento del nivel de compromiso que el proyecto demuestra con su ejecución, entendido como parámetros de evaluación, y que a su vez limita visualizar de manera sistemática la contribución del proyecto.

En último lugar, se pone de manifiesto que si bien el proyecto presentó, dentro de los cuatro (04) meses posteriores al inicio de sus actividades; algunos indicadores para la medición de los resultados del primer año de ejecución del proyecto estos guardan la misma dificultad de formulación, al no expresar cuantificación y temporalidad. Cabe señalar que con la formulación de estos indicadores se dejan en evidencia la inoperatividad de este instrumento de gestión.

Finalmente, el marco lógico no aterriza en planes operativos anuales, lo que no permitiría al proyecto tener un mayor control del proceso y en ese sentido establecer con claridad las prioridades y la secuencia de intervención, evidenciando así los avances parciales de la intervención.

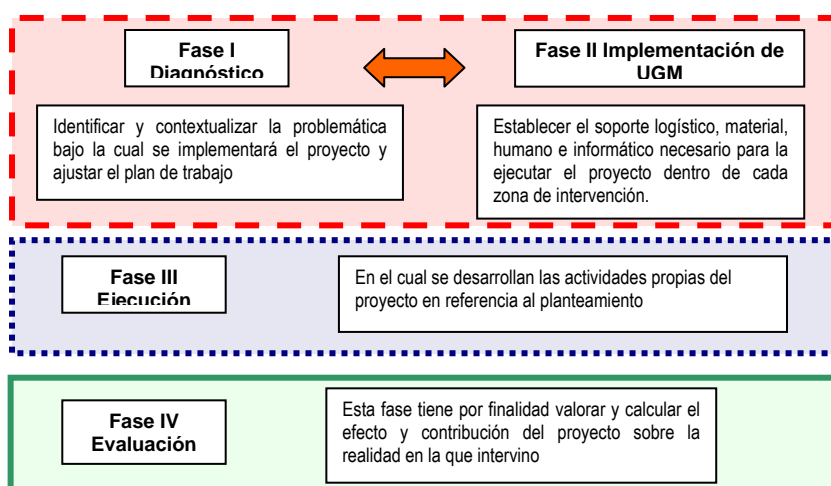
Por lo expuesto, esta herramienta tal y como ha sido diseñada no permite visualizar de forma precisa la intervención del proyecto, lo cual esta en desmedro de (i) la utilidad de la herramienta para la organización del proyecto y en consecuencia de (ii) la medición de avances y efecto del mismo.

C. Con respecto a las actividades propuestas.

A este nivel se evalúa la oportunidad que representan las actividades planteadas en relación a la ejecución y nivel de contribución de las mismas sobre los objetivos específicos de los proyectos. Si bien; se señaló en la sección anterior que el marco lógico no aterriza en un plan operativo, y más

aun si el mismo no presenta las actividades que se desarrollarán y contribuirán a la concreción de los componentes; el plan de trabajo hace referencia a algunas actividades que se realizarán con el proyecto, actividades que al ser planteadas en forma desarticuladas de los componentes no permite visualizar el aporte hacia los mismos.

De la revisión del plan de trabajo se observan cuatro (4) fases, las mismas que están diseñadas de manera secuencial a excepción de las dos fases iniciales que se realizan de forma paralela, como se observa en el siguiente cuadro.



Como señalamos, anteriormente si bien no se observa el efecto de las actividades con uno u otro componente, se evidencia cierta relación u orientación entre estos niveles o jerarquías de intervención, para ello a continuación revisamos la coherencia de estas.

La Fase I: Diagnóstico y Fase II: Implementación de UGM, se constituyen como dos estrategias que permiten **(i) sustentar y brindar (ii) soporte a la misma.**

- (i) Sustenta la propuesta,** puesto que evidencia claramente las aristas del problema que se pretende enfrentar, utilizando para ello herramientas cuantitativas y cualitativas acordes con este tipo de investigación y en ese sentido, los hallazgos facilitan la identificación de la actividades que se desarrollaran.
- (ii) Soporte del proyecto,** puesto que la implementación de oficinas dentro de las zonas de intervención permite el acercamiento in situ y la compenetración del proyecto con la realidad específica.

En base a lo expuesto y en concordancia a ambos criterios presentados se puede afirmar que estas fases son acertadas o adecuadas para las necesidades del proyecto antes del inicio de actividades propias del proyecto y de forma general repercutirán sobre la fase siguiente y sus respectivas actividades.

Fase III: La Ejecución, esta fase es la que representa mayores complicaciones dentro de la formulación puesto que si bien se señalan las siguientes actividades en relación a los servicios a ofertar y en respuesta a la caracterización del estado de la formulación y ejecución de los PIP de los municipios con los cuales trabajará, no se evidencia de forma concreta el desarrollo de competencias dentro del mismo.

A continuación los servicios que la UGM oferta:

Servicios referidos a Preinversión

- Revisión de proyectos.
- Elaboración de proyectos.
- Asistencia Técnica específica.

Servicios referidos a Inversión:

- Elaboración de términos de referencia para la elaboración de expedientes técnicos.
- Revisión de expedientes técnicos.
- Asistencia técnica en adquisiciones.
- Seguimiento a la ejecución de proyectos.

En ese sentido, como observamos estas actividades muestran coherencia con el apoyo a los gobiernos locales, la formulación y evaluación de PIP, así como las asesorías técnicas que en varias secciones del plan de trabajo se señalan como actividades centrales, confundándose en el mismo documento al denominarlas de esa forma habiéndose presentado previamente en el marco lógico como componentes.

Cabe señalar, que en los servicios planteados se muestran una de las aristas del desarrollo de competencias, puesto que al realizar las actividades relacionadas a los proceso de asistencia técnica estas se ejecutan tomando en cuenta el método *learning by doing* según se observa en el documento de la propuesta y plan de trabajo; sin embargo, la descripción de los servicios a realizar no contempla el desarrollo de talleres que son presentados en estos documentos como una actividad a desarrollar, dejando en el vacío esta actividad que por su envergadura se constituye en el complemento esencial a las actividades de asistencia técnica, ya que brinda el soporte conceptual que favorecerá las capacidades de la contraparte del proyecto

Fase III: Evaluación, esta fase hasta el momento no se realiza, en concordancia a la planificación, y que representa un nivel de valoración por parte de Macrogestión por analizar la contribución del proyecto sobre la realidad específica en la que interviene. Sin embargo en la revisión de los documentos no se realiza mayor precisión sobre esta fase, por lo cual se concluye que el diseño de esta estrategia no se encuentra completa, quedándose en el discurso al no haberse establecido algún mecanismo, metodología, características y/o criterios específicos con el cual realizar este proceso. Siendo necesario el diseño del ajuste de los indicadores que servirán

de utilidad para la construcción de un sistema de Monitoreo y evaluación que permitan gestionar y controlara eficientemente le presente proyecto.

En conclusión se observa duplicidad entre las actividades y los componentes planteados por el proyecto, siendo que estas son en buena cuenta los mismos, evidenciándose con eso una falta de estimación por parte del proyecto de los efectos que deben alcanzarse con estas actividades.

3.2 EN RELACIÓN A LOS SERVICIOS QUE OFRECE EL PROYECTO

En la presente sección resumimos la información que se pudo obtener de las encuestas realizadas a 21 funcionarios municipales y los cuatro jefes de las UGM en las cuatro localidades visitadas durante la visita de campo. Los cuadernillos con las preguntas se son parte de los anexos.

El principal problema que tenemos es que la mitad de los funcionarios municipales tenía nulo o poco conocimiento del convenio entre el FMA y su respectiva municipalidad para que las UGM provean sus servicios. Como podemos observar en el siguiente cuadro 10 de 21 funcionarios no sabe de la existencia del convenio o no lo conoce. Una explicación para esto es la alta rotación de personal que existe al interior de las municipalidades. Dos de los entrevistados tenían menos de un mes en el cargo. A pesar del desconocimiento mencionado, cuando se pregunta sobre las intenciones del convenio, se identifican los dos grandes rubros: a) el apoyo para la formulación y evaluación de proyectos y b) la formación de capacidades en el personal sobre este tema.

Cuadro N°7
Conocimiento del Entrevistado sobre el convenio Macrogestión y el Gobierno Local - GL¹¹

| Sobre la existencia del convenio | | | Sobre la Intención de este convenio | | |
|----------------------------------|----------|-------|---|----------|-------|
| Respuestas | Cantidad | % | Respuestas | Cantidad | % |
| Si | 11 | 52.40 | Apoyo a los Gobiernos locales para su incorporación al SNIP | 3 | 9.10 |
| | | | Apoyo para la formulación y evaluación de PIP | 14 | 42.42 |
| No | 3 | 14.30 | Asesoría para la ejecución de los proyectos | 7 | 21.21 |
| | | | Formación de capacidades en el personal de la municipalidad en formulación y gestión de PIP | 8 | 24.24 |
| | | | Otros | 1 | 3.03 |
| Ns/Nr | 7 | 33.30 | | | |

¹¹ Si el número de respuestas es superior a 21, se trata de preguntas con alternativa de respuesta múltiple.

| | | | | | |
|--------------|-----------|---------------|--------------|-----------|---------------|
| TOTAL | 21 | 100.00 | TOTAL | 33 | 100.00 |
|--------------|-----------|---------------|--------------|-----------|---------------|

Elaboración propia Fuente: Ficha Municipalidades

En el siguiente cuadro observamos que desde el punto de vista de los funcionarios de las UGM, ellos no sólo han cumplido la labor encomendada por contrato (toda la etapa de pre-inversión, aunque el Huari como veremos en la sección de entrevistas recién van a elaborar perfiles) sino que han entrado a apoyar a los municipios en la etapa de inversión, entendemos que respondiendo a una solicitud de FMA.

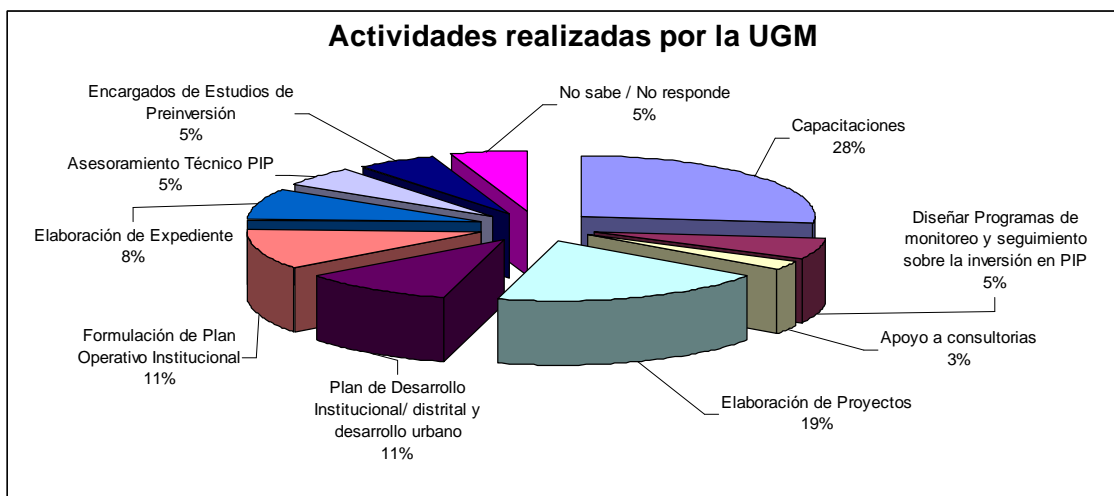
Cuadro Nº 8 Intervenciones Realizadas por la UGM

| Intervenciones sobre PREINVERSION | Nº de UGMs | Intervenciones sobre INVERSION | Nº de UGMs |
|---|---------------|--|---------------|
| a. Revisión de proyectos elaborados por las municipalidades. - | 3 | a. Elaboración de términos de referencia para elaborar expedientes técnicos. | 1 |
| b. Elaboración de proyectos junto a técnicos de las municipalidades | 3 | b. Revisión de expedientes técnicos elaborados por administración directa o por terceros | 2 |
| c. Asistencia técnica específica | 4 | c. Asistencia técnica en la aplicación de los procedimientos establecidos en la TUO de la Ley 26850 (Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado) | 1 |
| | | d. Seguimiento de la ejecución de proyectos | 2 |

Elaboración propia. Fuente: Ficha Dirigida a UGM

Cuando se le pregunta a los funcionarios del municipio que identifiquen las actividades realizadas por las UGM, como se observa en el siguiente gráfico, se identifica en primer lugar la capacitación y en segundo la elaboración de proyectos. Este resultado es controversial pues de lo que más se quejan los funcionarios es precisamente en el tema de capacitación (al igual de los funcionarios encargados de las Unidades Formuladoras y las Oficinas de Programación de Inversiones, como veremos en la sección de entrevistas).

Gráfico Nº 1



Elaboración propia. Fuente: Ficha Municipalidades

A. Asistencia Técnica

Si 10 de los 21 funcionarios entrevistados desconocían del convenio respecto a las funciones de la UGM, no es de sorprender que 12 de 21 no haya recibido o tenga conocimiento de asistencia técnica realizada por las mismas UGM, como se aprecia en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 9
Asistencia técnica realizada por la UGM

| | Ha recibido Asistencia Técnica | |
|--------------|--------------------------------|------------|
| | Cantidad | % |
| Si | 9 | 42.86 |
| No | 11 | 52.38 |
| Ns/Nr | 1 | 4.76 |
| TOTAL | 21 | 100 |

Elaboración propia. Fuente: Ficha Municipalidades

En el siguiente cuadro, observamos que el tema que se identifica con mayor recurrencia en la asistencia técnica es el de contratación y adquisiciones del Estado. Aquí, lo que debemos entender es que hay una confusión en los funcionarios municipales entre las capacitaciones, mediante talleres sobre este tema que se han realizado, con la asistencia técnica propiamente dicha.

Cuadro Nº 10
Temas desarrollados en la Asistencia técnica

| Temas desarrollados en la Asistencia Técnica | Cantidad | % |
|--|-----------|------------|
| Contratación y adquisiciones del estado –Consucode | 3 | 21.42 |
| SNIP | 1 | 7.14 |
| Formulación de perfiles | 2 | 14.3 |
| Proyectos de Inversión | 2 | 14.3 |
| Presupuesto participativo | 1 | 7.14 |
| Elaboración del PDC | 1 | 7.14 |
| Fortalecimiento Institucional | 1 | 7.14 |
| Fortalecimiento (Governa) | 1 | 7.14 |
| Otorgar licencias | 1 | 7.14 |
| Desayuno Andino | 1 | 7.14 |
| TOTAL | 14 | 100 |

Elaboración propia. Fuente: Ficha Municipalidades

Que 17 de los 21 entrevistados no sepa de la asistencia técnica que las UGM hicieron en el tema de presupuesto participativo, como observamos en el siguiente cuadro, puede llamar a confusión puesto que esta asistencia se realizó en dos municipios. Es por ello que se esperaba que al menos la mitad de los funcionarios reconozcan la labor realizada.

Cuadro Nº 11
Asistencia técnica en el Presupuesto Participativo

| Ejecución de asistencia técnica en la elaboración de presupuesto participativo | | |
|--|-----------|--------------|
| Respuestas | Cantidad | % |
| Si | 4 | 19.0 |
| No | 9 | 42.9 |
| Ns/ Nr | 8 | 38.1 |
| Total | 21 | 100.0 |

Elaboración propia. Fuente: Ficha Municipalidades

Sin embargo, a pesar de no conocer en su mayoría de la asistencia técnica realizada en el tema de presupuesto participativo, los funcionarios municipales son capaces de calificarla, en especial de muy buena como vemos en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 12
Calificación de la asistencia técnica en el Presupuesto Participativo

| Calificación de la asistencia técnica recibidas en elaboración de presupuesto participativo | | |
|---|-----------|--------------|
| Respuestas | Cantidad | % |
| Muy Bueno | 11 | 52.4 |
| Bueno | 1 | 4.8 |
| Malo | 1 | 4.8 |
| No sabe/ No responde | 8 | 38.1 |
| Total | 21 | 100.0 |

Elaboración propia. Fuente: Ficha Municipalidades

Que dos tercios de los funcionarios municipales entrevistados no requieran o no sepan que pueden solicitar de asistencia técnica en el tema de proyectos de inversión pública, a pesar que está disponible y existe un convenio al respecto, nos indica un desconocimiento a nivel de la alta gerencia no sólo de la existencia del convenio sino de qué se trata.

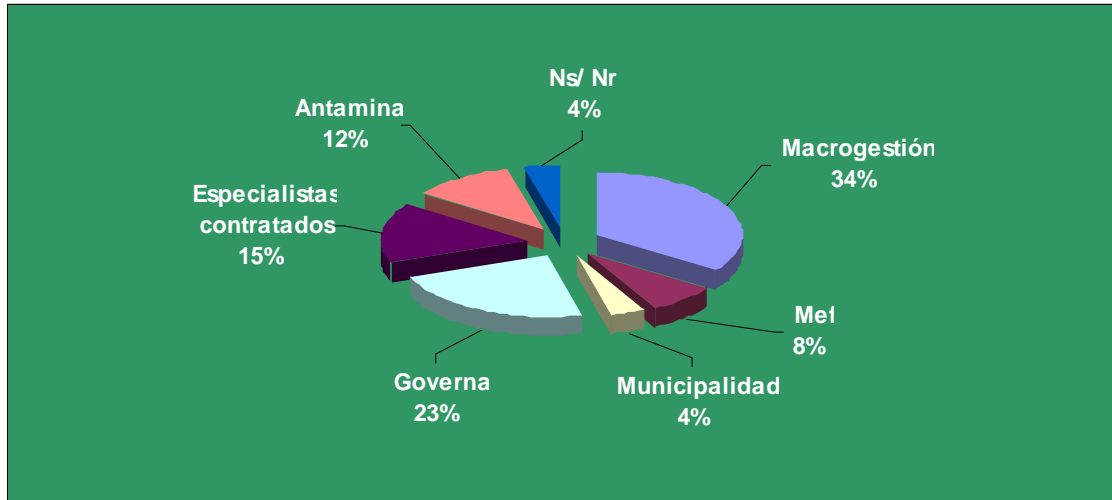
Cuadro Nº 13
Requerimiento de asistencia técnica en temas de PIP

| Solicitan asistencia técnica para ejecutar PIP | | |
|--|-----------|--------------|
| Respuestas | Cantidad | % |
| Si | 7 | 33.30 |
| No | 10 | 47.70 |
| Ns/Nr | 4 | 19.00 |
| Total | 21 | 100.0 |

Elaboración propia. Fuente: Ficha Municipalidades

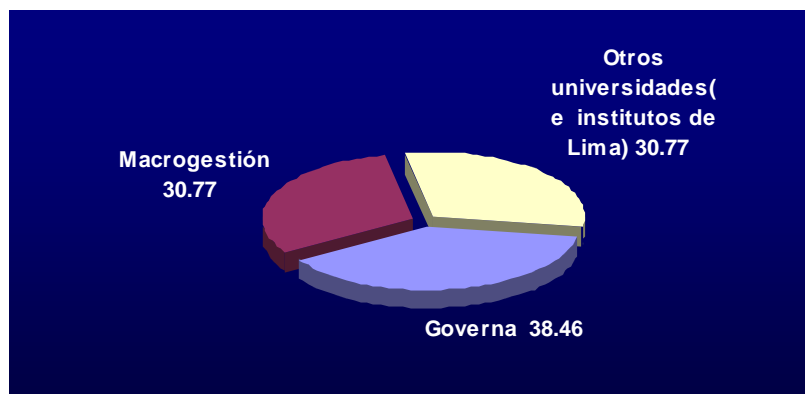
Este desconocimiento de la posibilidad de recibir asistencia técnica en la elaboración de los proyectos de inversión pública explica la confusión que se observa en los siguientes dos gráficos respecto a quién les brindó asistencia técnica para la identificación y formulación de los PIP, y qué instituciones les brindaron asistencia técnica para la ejecución de los mismos. En el primer caso aparecen erróneamente la empresa Antamina y la consultora Governa; y en el segundo caso Governa. Pero resulta que Governa ha iniciado sus operaciones hacia mayo del 2008 y su asesoría no es precisamente en temas de inversión pública.

Gráfico Nº 2
Institución que brindo la asistencia técnica en Identificación y formulación de PIP



Elaboración propia. Fuente: Ficha Municipalidades

Gráfico Nº 3
Instituciones que brindaron asistencia técnica para la ejecución de proyectos



Elaboración propia. Fuente: Ficha Municipalidades

Cuando se pregunta a los funcionarios encargados de las UGM respecto al cumplimiento de la asistencia técnica que ellos brindan a las municipalidades, se observa que entre los proyectos priorizados los que tuvieron problemas de personal para realizar la tarea son sólo los proyectos de agricultura. Lo que es preocupante es que en dos tercios de los tipos de proyectos que ellos dan asistencia, hubo un incumplimiento de plazos en el cronograma acordado. Las explicaciones para esto se deben a cambios y rotación de personal al interior de Macrogestión como en los municipios, un dimensionamiento inadecuado de los proyectos lo que les hizo aceptar cronogramas que no se podrían honrar, y cambios en el orden de actividades debido a la dinámica política interna de los municipios.

Cuadro N° 14
Cumplimiento de la ejecución de la Asistencia Técnica

| Tipos de proyectos priorizados | Cumplimiento del | | | | |
|--|--------------------|------------------|-------------|--|---|
| | Personal requerido | Equipo Logístico | Información | Cronograma de Actividades para la asistencia técnica | |
| Proyectos de construcción del sistema de alcantarillado agua potable | X | X | X | X | |
| Proyectos de infraestructura referidos a salud | X | X | X | <i>Factores que contribuyeron negativamente en la concreción de este criterio</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cambios de nivel institucional ○ La amplitud del proyecto ○ Cambios del entorno del proyecto | |
| Proyectos de medio ambiente | X | X | X | | |
| Proyectos de carretera y vías | X | X | X | | |
| Sistema de seguridad ciudadana | X | X | X | | |
| Proyectos de infraestructura educativa | X | X | X | | |
| Plan de desarrollo Concertado | X | X | X | | X |
| Presupuesto participativo | X | X | X | | X |
| Proyectos de agricultura | X | | X | | |

Fuente: Ficha Dirigida a UGM

Para finalizar la sección de Asistencia Técnica, cuando se les pregunta a los funcionarios municipales que reconocieron haberla recibido, el calificativo mayoritario para la labor de la UGM es de buena. En los rubros que más destaca la asistencia técnica es en el conocimiento del Sistema Nacional de Inversión Pública y de la metodología que permite la elaboración de los proyectos, el liderazgo y profesionalismo de las personas a cargo de las UGM y la rapidez de respuesta a sus consultas/llamados (una ventaja de tener oficinas in situ). Lo que si nos llama la atención es que se mencione que es bueno el cumplimiento de fechas puesto que los mismos encargados de las UGM han reconocido (cuadro anterior) que han tenido problemas en este tema, por el dimensionamiento inadecuado de los proyectos y la carga de trabajo, que fue balanceándose a medida que se contrató el personal necesario para enfrentar la demanda de servicios.

Cuadro N° 15
Calificación de la asistencia Técnica según ítems

| | Aspectos de la asistencia técnica | | | | | | | | | | | |
|------------------|------------------------------------|-------|------------------------------|-------|----------------------------|-------|---------------------------|-------|----------------------|-------|----------------------|-------|
| | Cumplimiento de fecha de ejecución | % | La duración de la asistencia | % | El número de profesionales | % | Los profesionales a cargo | % | Rapidez de Respuesta | % | La metodología usada | % |
| Muy bueno | 0 | 00.0 | 0 | 00.0 | 1 | 11.1 | 0 | 00.0 | 1 | 11.1 | 1 | 8.3 |
| Bueno | 7 | 77.8 | 7 | 77.8 | 7 | 77.8 | 8 | 88.9 | 6 | 66.7 | 10 | 83.4 |
| Regular | 2 | 22.2 | 2 | 22.2 | 0 | 00.0 | 1 | 11.1 | 2 | 22.2 | 0 | 00.0 |
| Malo | 0 | 00.0 | 0 | 00.0 | 1 | 11.1 | 0 | 00.0 | 0 | 00.0 | 1 | 8.3 |
| Muy malo | 0 | 00.0 | 0 | 00.0 | 0 | 00.0 | 0 | 00.0 | 0 | 00.0 | 0 | 00.0 |
| TOTAL | 9 | 100.0 | 9 | 100.0 | 9 | 100.0 | 9 | 100.0 | 9 | 100.0 | 12 | 100.0 |

Elaboración propia. Fuente: Ficha Dirigida a Municipios

B. Capacitación

Uno de los componentes básicos de la participación de las UGM, más allá de generar una cartera de proyectos viables para que se movilicen los recursos del canon minero, es la generación de capacidades locales.

En los documentos iniciales de la consultoría de Macrogestión se hablaba de la elaboración de un plan de transferencia de capacidades (no se hace mención a dicho plan desde el entregable N°2). Es por ello que no sorprende que 19 de los 21 entrevistados en las municipalidades no sepa de la existencia de dicho plan, como apreciamos en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 16
Plan de transferencia de capacidades

| Conoce el plan de transferencia de capacidades | | |
|--|-----------|---------------|
| | Cantidad | % |
| NO | 18 | 86.00 |
| Si | 2 | 9.00 |
| Ns / Nr | 1 | 5.00 |
| Total | 21 | 100.00 |

Elaboración propia. Fuente: Ficha Dirigida a Municipio

Otra área en que la Macrogestión se comprometió, es el desarrollo de capacidades locales es a través del trabajo conjunto; vale decir, que los funcionarios municipales aprendan a medida que hacen los proyectos conjuntamente con los técnicos de Macrogestión. Si bien se mencionó el nombre de la técnica en inglés, se explicó al entrevistado el concepto en castellano. La mayoría de los funcionarios no reconoce que Macrogestión esté aplicando dicha técnica de aprendizaje en su jurisdicción.

Cuadro N° 17
Aprendizaje "Learning by doing"

| Conoce Usted el sistema de Aprendizaje "Learnig by doing" | | |
|---|-----------|---------------|
| | Cantidad | % |
| Si | 6 | 28.57 |
| NO | 14 | 66.67 |
| Ns/ Nr | 1 | 4.76 |
| Total | 21 | 100.00 |

Elaboración propia. Fuente: Ficha Dirigida a las municipalidades.

Otras actividades a las que se había comprometido Macrogestión es la realización de talleres de capacitación en diversos temas, pero en especial sobre temas de proyectos de inversión pública. Las respuestas del siguiente cuadro provienen de los jefes de las UGM, y llaman la atención puesto que en

los informes de Macrogestión se ha mencionado la realización de talleres diversos, como también lo reconocen los funcionarios municipales entrevistados; sin embargo, sólo la persona encargada de la oficina de Huari puede recordar la información pertinente, como observamos en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 18
Realización de Talleres

| Provincia | Distrito | Ejecución de Eventos | Identificación y evaluación de PIP | SNIP | Ley CONSUCODE | TUPA | Elaboración de PDC | Presupuesto Participativo | Plan Operativo Institucional |
|-----------|------------|----------------------|------------------------------------|------|---------------|------|--------------------|---------------------------|------------------------------|
| Huarmey | Huarmey | NO | | | x | | | | |
| Huaraz | Huaraz | NO | | | | | | | |
| Huari | San Marcos | NO | | | | | | | |
| Huari | Huari | SI | x | x | x | x | x | X | x |

Fuente: Ficha Dirigida a UGM

El mismo informante es la persona que menciona que las capacitaciones se realizan en ambientes adecuados con el uso de herramientas informáticas y entrega de materiales.

Cuadro N° 19
Entorno para realización de Talleres

| Sobre el entorno para el Dictado de las capacitaciones | N° de UGMs |
|--|------------|
| Herramientas Informáticas | 1 |
| Ambientes Físicos Adecuados | 1 |
| Total | 2 |

Fuente: Ficha Dirigida a UGM

3.3 EN RELACIÓN A LOS ACTORES INVOLUCRADOS Y SU NIVEL DE PARTICIPACIÓN.

A La UGM: en el siguiente cuadro se identifican las funciones de los miembros de la UGM, resaltándose aquellos recuadros en los que se identifica directamente la función de formulación y/o evaluación de proyectos. Los que tienen mayor incidencia en este tema son el director técnico, los coordinadores del proyecto y de manera directa los formuladores y especialistas técnicos, como podemos observar en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 20
Funciones de los Miembros de la UGM dentro del Proyecto

| a. Jefe de proyecto | b. Secretaria | c. Director técnico | d. Administrador | e. Coordinador de proyectos | f. Formulator de proyectos | g. Especialistas sectoriales |
|--|--|--|---|--|---|--|
| Coordinar con el municipio, gerencias y Equipo técnico de la UGM, las labores a ejecutar | Presentar informes | Coordinar con el municipio, gerencias y Equipo técnico de la UGM, las labores a ejecutar | Coordinar y solicitar requerimientos de recursos (materiales y Físicos) | Coordinar con el municipio, gerencias y Equipo técnico de la UGM, las labores a ejecutar | Elaborar y formular perfiles PIP | Evaluar proyectos PIP |
| Transmitir los lineamientos y directrices del proyecto | Sistematizar documentación | Coordinar y solicitar requerimientos de recursos (materiales y Físicos) | Definir el presupuesto | Coordinar y solicitar requerimientos de recursos (materiales y Físicos) | Formular PIP | Elaborará la parte técnica de los proyectos |
| Realizar labores de supervisión del Proyecto UGM | Conservar y abastecer de material de oficina | Elaborar y formular perfiles PIP | Programar y distribuir el gasto | Formular PIP | Participar de reuniones de trabajo | Formular PIP |
| Planificar y organizar el proyecto UGM | Control de personal | Realizar labores de supervisión PIP | Verificar y controlar el uso de caja chica | Verificar el avance del plan de trabajo del Proyecto | | |
| Proponer al comité técnico la creación o desactivación de UGM | Buscar nuevos proyectos (PIP) | Programar eventos de capacitación | | Brindar asistencia técnica especializada | | |
| Definir el presupuesto | Elaborar plan y cronograma de trabajo del Proyecto UGM | Verificar la ejecución de PIP | | Verificar la ejecución de PIP | | |
| Proponer la contratación o cese de personal | | | | | | |
| Presidir sesiones de trabajo | | Promover vinculo entre la UGM y el Municipio | | | | |
| Presentar informes | | | | | | |
| Buscar nuevos proyectos | | | | | | |
| Verificar la ejecución de PIP | | | | Verificar el proceso de elaboración de elaboración de PIP | | |

Fuente: Ficha Dirigida a UGM

3.3 B Los funcionarios municipales

Entre las gerencias y órganos de coordinación en el Municipio con los cuales trabaja directamente la UGM; o debe coordinar sus actividades se encuentran: la gerencia de Desarrollo Urbano, la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, Gerencia de Desarrollo Económico y Social, la Gerencia de Administración y Finanzas y la Gerencia General.

Del siguiente cuadro podemos inferir que la alta dirección de los municipios no ha asistido a los talleres organizados por las UGM

Cuadro N° 21
Participación de los gerentes municipales en los talleres organizados por la UGM

| Participación de los entrevistados en los talleres organizados por la UGM | | |
|---|----------|------------|
| | Cantidad | Porcentaje |
| Si | 8 | 38.10 |
| No | 11 | 52.38 |
| Ns/Nr | 4 | 9.52 |
| Total | 21 | 100.00 |

Elaboración propia. Fuente: Ficha Dirigida a Municipios

Los 21 gerentes entrevistados afirman que los proyectos que se vienen ejecutando en sus respectivos municipios se realizan según la programación presupuestal. Si se les pregunta por su participación en la identificación y formulación de los PIPs, la mayoría reconoce que si han cumplido un rol. Sin embargo, sólo la mitad reconoce haber recibido asistencia técnica para este proceso, como se observa en los cuadros a continuación. Es bueno recordar que cuando se graficó cómo ellos identificaban a la institución que les brindo dicha asistencia técnica, el 34% identificó a Macrogestión.

Cuadro N° 22
Participación de los gerentes municipales en la elaboración de los PIPs

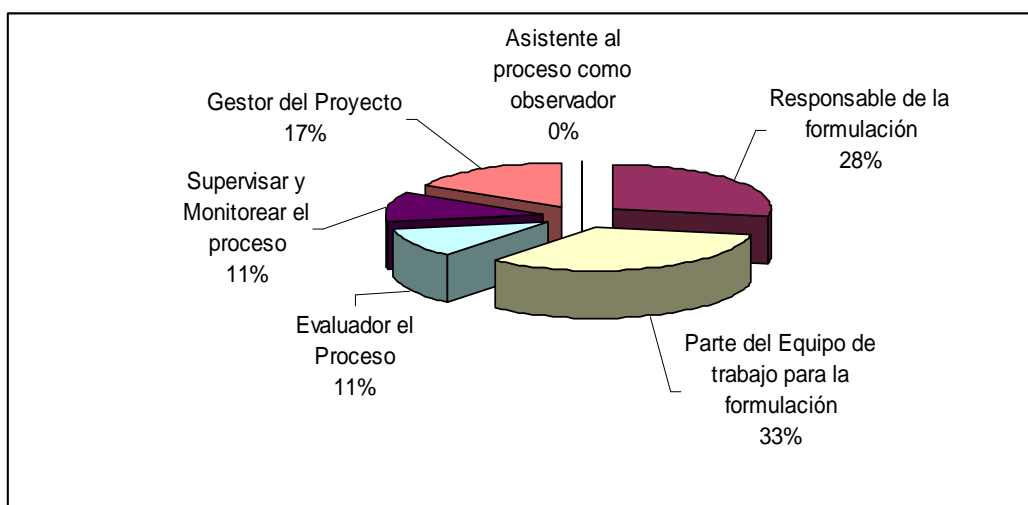
| Participación de los entrevistados en el proceso de Identificación de proyectos de Inversión Pública | | | Recibieron alguna asistencia técnica para este proceso | | |
|--|----------|------------|--|----------|------------|
| Respuesta | Cantidad | Porcentaje | Respuesta | Cantidad | Porcentaje |
| Si | 17 | 80.95 | Si | 11 | 52.38 |
| No | 4 | 19.05 | No | 7 | 33.33 |
| | | | Ns/ Nr | 3 | 14.29 |
| Total | 21 | 100 | Total | 21 | 100 |

| Participación en la Formulación de proyectos de Inversión Pública | Cantidad | Porcentaje |
|---|----------|------------|
| Si | 16 | 76.19 |
| No | 5 | 23.81 |
| Total | 21 | 100 |

Elaboración propia. Fuente: Ficha Dirigida a Municipios

Cuando se le pide a los gerentes entrevistados que identifiquen el rol que cumplieron en la formulación de los PIPs, un tercio de ellos se siente parte del equipo y un 28% se considera responsable de la formulación, como apreciamos en el siguiente gráfico; pero sabemos que la mayoría no han asistido a los talleres organizados por la UGM, no saben de la existencia del convenio y cuando se les pregunta acerca de su conocimiento respecto al Sistema Nacional de Inversión, no conocen su contenido y los procedimientos que contiene.

Gráfico N° 4
Rol Asumido por los Gerentes Municipales en la formulación de PIP



Elaboración propia. Fuente: Ficha Dirigida a Municipios

3.4 EN RELACIÓN A LOS RESULTADOS Y PRODUCTOS OBTENIDOS

El principal motivo para la contratación de los servicios de Macrogestión era promover la movilización de los recursos del canon minero a través de la elaboración de una cartera de proyectos viables. Como vimos en el capítulo de Antecedentes y contexto, los recursos del canon minero disponibles por los municipios crecieron exponencialmente, sobrepasando las capacidades institucionales para poder administrar de una manera eficiente dichos recursos. Sin embargo, cuando se le pregunta a los gerentes municipales por la percepción de sus desempeño en el tema de manejo de PIPs antes de la llegada de las UGM, ellos mayoritariamente considera que han tenido un desempeño regular como vemos en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 23
Percepción en el tema de PIPs antes de la llegada de las UGM

| Calificación de las actividades de la Municipalidad en temas de PIP antes de la llegada de la UGM | | | | | | | | |
|---|----|-----------|-------|---------|------|----------|-----------------------|-------|
| Municipalidades | | Muy bueno | Bueno | Regular | Malo | Muy malo | No sabe / No responde | Total |
| San Marcos | Nº | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 1 | 4 |
| | % | 0.0 | 50.0 | 0.0 | 0.0 | 25.0 | 25.0 | 100.0 |
| Huari | Nº | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | % | 25.0 | 0.0 | 75.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| Huaraz | Nº | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 5 |
| | % | 0.0 | 20.0 | 60.0 | 20.0 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| Huarmey | Nº | 0 | 1 | 4 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| | % | 0 | 20.0 | 80.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 100.0 |
| Total | Nº | 1 | 4 | 10 | 1 | 1 | 1 | 18 |
| | % | 5.56 | 22.2 | 55.56 | 5.56 | 5.56 | 5.56 | 100.0 |

Elaboración propia. Fuente: Ficha Dirigida a Municipios

Al indagar por los problemas que tiene su institución para la elaboración de los PIPS antes de la llegada de las UGM, los gerentes que respondieron a la encuesta (respuesta múltiple), señalan –como se observa en el siguiente cuadro- que su principal obstáculo es la falta de profesionales con conocimiento en el tema y en segundo lugar, que las autoridades municipales no le han dado la importancia necesaria al tema (a sabiendas que el hacer los PIPs de acuerdo a la normatividad del SNIP es la única forma de utilizar los fondos del canon minero). Un siguiente nivel de obstáculos o problemas para la elaboración de los PIPs es la escasez de miembros y su reducida experiencia al interior de los equipos formuladores al interior del municipio.

Cuadro N° 24
Problemas en el tema de PIPs antes de la llegada de las UGM

| Problemas para elaboración de PIP | Cantidad | % |
|--|----------|-------|
| Demora en la aprobación de expedientes | 3 | 5.17 |
| Restricciones a los proyectos | 3 | 5.17 |
| Escasa coordinación con consultores externos | 1 | 1.72 |
| Demora en el envío de perfiles importantes de OPI | 3 | 5.17 |
| Escaso equipo para la formulación de PIP | 6 | 10.34 |
| Reducida experiencia en la Formulación de PIP | 5 | 8.62 |
| Escasos profesionales especialistas | 19 | 32.8 |
| Inadecuado interés de los miembros de la Municipalidad | 10 | 17.24 |
| Desconocimiento de la población sobre los problemas prioritarios | 2 | 3.44 |
| Excesiva burocracia | 4 | 6.89 |
| Escaso presupuesto | 2 | 3.44 |
| Total | 58 | 100 |

Elaboración propia. Fuente: Ficha Dirigida a Municipios

Cuando se le pide a los gerentes entrevistados qué propuestas propondrían para solucionar los obstáculos que encuentran en el tema de los PIPs, ellos plantean mayoritariamente, como se observa en el cuadro a continuación, el tema de capacitación (a pesar que no han asistido a las capacitaciones dadas como vimos anteriormente) y el promover la participación de los otros actores del municipio. Esto en respuesta a lo que vimos en el cuadro anterior, que se menciona el inadecuado interés de los miembros del municipio. La idea detrás de este planteamiento es que la preocupación por la solución de los obstáculos que se tiene en el tema de los PIPs pasa por una preocupación no sólo de la parte ejecutiva del municipio sino también por el cuerpo de regidores que representan a la población.

Cuadro N° 25
Propuestas desde el municipio para solucionar el tema de PIPs

| Recomendaciones para superar los problemas en la Formulación de PIP | Cantidad | % |
|---|----------|--------|
| Simplificar el proceso de aprobación | 1 | 3.12 |
| Tener una lista o cartera de proyectos probables | 1 | 3.12 |
| Aplicar conocimientos en el campo | 2 | 6.27 |
| Capacitación | 9 | 28.12 |
| Incrementar el liderazgo en gestión municipal | 2 | 6.25 |
| Contratar especialistas | 4 | 12.5 |
| Promover la participación de otros actores del Municipio | 6 | 18.75 |
| Mayor infraestructura | 1 | 3.12 |
| SNIP capacite más profesionales | 1 | 3.12 |
| Mayor Asignación presupuestal al GL | 3 | 9.38 |
| No hay solución | 2 | 6.25 |
| Total | 32 | 100.00 |

Elaboración propia. Fuente: Ficha Dirigida a Municipios

Como se aprecia en el siguiente cuadro, de acuerdo a la percepción de los gerentes municipales los principales tipo de proyecto que se formularon (por sus propios funcionarios y por consultores externos) han sido proyectos de carreteras y vías de comunicación a la par que los proyectos de infraestructura de centros culturales (biblioteca o centro de reunión comunal-municipal). Le siguen en importancia los proyectos agrícolas (que en realidad se trata de infraestructura de riego). En tercer lugar se encuentran los proyectos de agua potable y alcantarillado y los de control de la degradación del medio ambiente.

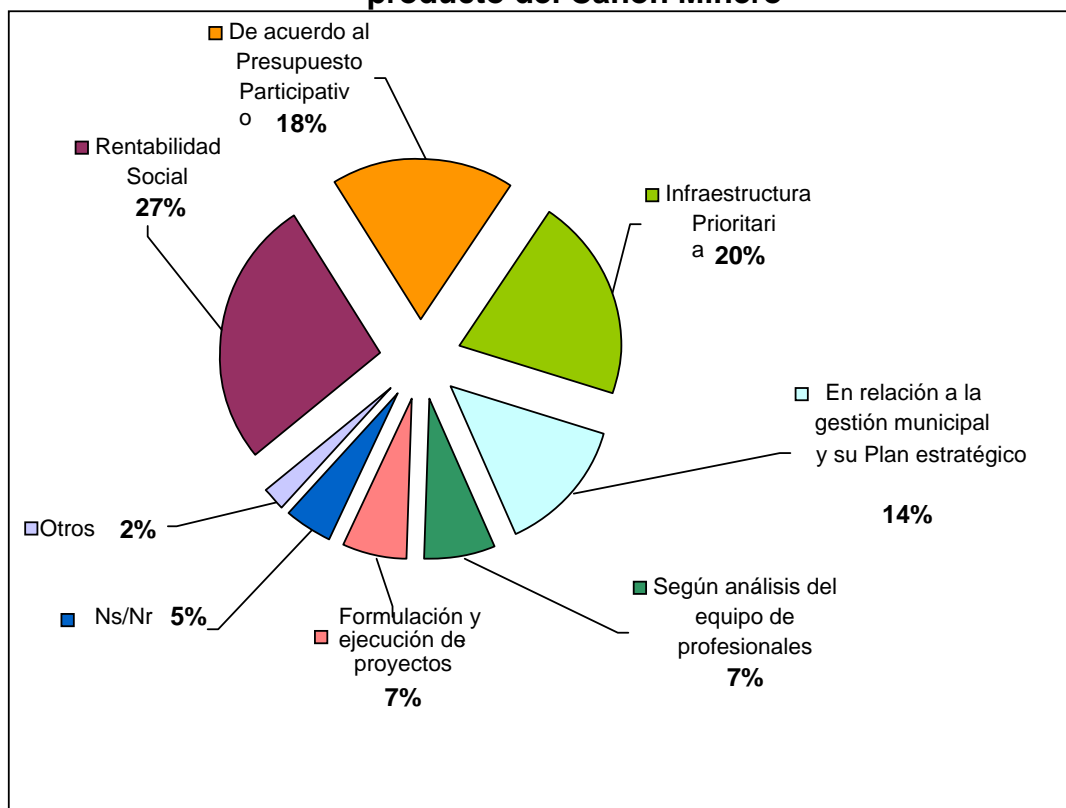
Cuadro N° 26
PIPs formulados por los Municipios en el último año

| Tipos de proyecto | Porcentaje |
|--|------------|
| Proyectos de salud en nutrición y alimentación | 23.8% |
| Fondo de Empleo | 0.0% |
| Proyectos Turísticos | 14.3% |
| Seguridad ciudadana | 4.8% |
| Proyecto de Desarrollo de capacidades productivas | 23.8% |
| Proyectos de Infraestructura en salud | 4.8% |
| Proyectos Infraestructura en Educación | 28.6% |
| Proyecto agrícola | 38.1% |
| Proyecto de agua potable y alcantarillado | 33.3% |
| Proyectos de carreteras y vías | 42.9% |
| Proyectos de medio ambiente | 33.3% |
| Proyectos de infraestructura en centros culturales | 42.9% |
| Proyectos de energía eléctrica | 19.0% |
| No sabe/ No responde | 9.5% |

Elaboración propia. Fuente: Ficha Dirigida a Municipios

Al preguntarle a los gerentes por los criterios de asignación del canon minero, llama la atención sus respuestas, pues recogen conceptos que se han ido divulgando desde el SNIP como los criterios prioritarios de asignación de recursos. El primer criterio que mencionan es el de “Rentabilidad social” entendida como el impacto que tiene el proyecto en la generación de una “utilidad social”, destacándose los proyectos que tienen que ver con la lucha contra la pobreza, la desnutrición y el analfabetismo. Un segundo criterio de asignación de los recursos del canon es el de “Infraestructura prioritaria” que hace referencia a la construcción y/o mantenimiento de servicios públicos básicos, pero también a la construcción de postas de salud o de centros educativos. Un tercer criterio de asignación son los acuerdos de los presupuestos participativos que son obligatorios por ley. En cuarto lugar, aparece un criterio que consideramos que debe ser el que debe ocupar el primer lugar pues mantiene una lógica desde el punto de vista de la planificación del desarrollo: asignar los recursos de acuerdo a un Plan estratégico, que como sabemos incorpora los conceptos de rentabilidad social e infraestructura prioritaria.

Gráfico N°5
Criterios usados en los municipios para la distribución de los recursos producto del Canon Minero



Elaboración propia. Fuente: Ficha Municipalidades

Es interesante observar en el siguiente cuadro cuál es la percepción que tienen los gerentes municipales de cómo se asigna el presupuesto de su institución. En primer lugar la percepción es errada pues los gastos corrientes son los que dominan la asignación presupuestal y por el otro, tienen una percepción muy optimista de la asignación presupuestal al financiamiento de proyectos de inversión pública en su circunscripción. De ser cierta, no se necesitaría de la asistencia de las UGM.

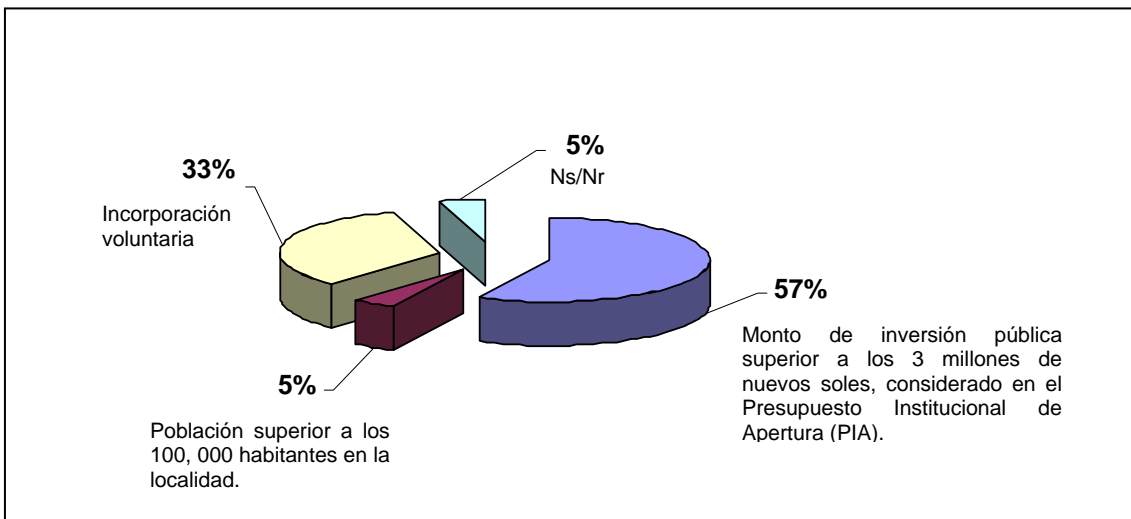
Cuadro N° 27
Percepción de la asignación presupuestal

| Rubros | Porcentajes considerado por las municipalidades según rubros | | | | |
|--|--|---------|---------|---------|----------|
| | 0 - 20 % | 21 -40% | 41 -60% | 61 - 80 | 80 a más |
| | Nº | Nº | Nº | Nº | Nº |
| Mantenimiento de obras | 13 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos operativos | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Elaboración de perfiles de proyectos | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Financiamiento de proyectos de Inversión pública | 1 | 1 | 2 | 6 | 3 |
| Compra de maquinaria | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Elaboración de expedientes técnicos | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Elaboración propia. Fuente: Ficha Municipalidades

Parte de los acuerdos con Macrogestión era que todos los municipios donde ellos operarían las UGM serían parte del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) para que puedan inscribir sus proyectos y que se pueda hacer un seguimiento en línea del número y tipo de proyectos que se están desarrollando en cada circunscripción. A comienzos del 2008 se ha cumplido el objetivo que los municipios faltantes (Huari, Huarmey) ingresen al SNIP mediante una inscripción voluntaria, pero lo cierto es que por lo montos que ya manejaban dichos municipios desde el 2007, los cuatro municipios tenían que entrar al SNIP de todas maneras el 2008. Al preguntarse a los gerentes municipales respecto a los criterios que según ellos sirvieron para acreditarse como municipio inscrito en el SNIP, la respuesta mayoritaria -como vemos en el siguiente gráfico- es el monto que administran que puede ser utilizado para la inversión pública.

Gráfico Nº 6
Criterios Usados para la Acreditación



Elaboración propia. Fuente: Ficha Municipalidades

Terminamos esta sección con un cuadro que resume la percepción valorativa de los gerentes municipales respecto a la labor que ha venido realizando Macrogestión a través de las UGM. Como podemos observar, la apreciación del trabajo realizado es buena. Lo que llama la atención es que se le califique de bueno el tema de capacitaciones cuando por propia confesión los gerentes mayoritariamente no asistieron a las mismas. Por otro lado, es curioso que se califique la labor de Macrogestión en la elaboración de proyectos, principal motivo de su contratación como asesor externo de los municipios, de regular.

Cuadro Nº 28
Percepción de las actividades desarrolladas por Macrogestión

| Actividades señaladas como ejecutadas por la UGM | Muy bueno | % | Bueno | % | Regular | % | Malo | % | Muy Malo | % |
|--|-----------|-------|----------|------|----------|------|----------|-----|----------|-----|
| | Cantidad | | Cantidad | | Cantidad | | Cantidad | | Cantidad | |
| Capacitaciones | 0 | 0.0 | 7 | 87.5 | 1 | 12.5 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| Diseñar Programas de monitoreo y seguimiento sobre la inversión en PIP | 0 | 0.0 | 1 | 100. | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| Apoyo a consultorías | 1 | 100.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| Elaboración de Proyectos | 1 | 16.7 | 1 | 16.7 | 4 | 66.6 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| Plan de Desarrollo Institucional/ distrital y desarrollo urbano | 1 | 25.0 | 1 | 25.0 | 2 | 50.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| Formulación de Plan Operativo Institucional | 0 | 0.0 | 1 | 100. | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| Elaboración de Expediente | 0 | 0.0 | 2 | 66.7 | 1 | 33.3 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| Asesoramiento Técnico PIP | 0 | 0.0 | 2 | 100. | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| Encargados de Estudios de Preinversión | 0 | 0.0 | 1 | 50.0 | 1 | 50.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| No sabe / No responde | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |

Elaboración propia. Fuente: Ficha Dirigida a Municipalidades

3.5 LECCIONES APRENDIDAS POR LAS UGM EN EL AÑO DE GESTIÓN.

En esta sección resumimos la información obtenida a través de las fichas de encuesta realizadas a los cuatro jefes de las UGM respecto a la administración interna de cada oficina para poder proveer el servicio a las municipalidades.

El primer cuadro que presentamos es la percepción que tienen los jefes de cada UGM respecto a las fortalezas y debilidades que tienen para poder realizar su labor.

Cuadro Nº 29
Factores de la gestión Interna de la UGM

| La Gestión Interna de la UGM | |
|---|--|
| Debilidades | Fortalezas |
| <input type="radio"/> Inadecuada difusión de los avances del proyecto a la población | <input type="radio"/> Personal con experiencia en la formulación, ejecución y evaluación de PIP |
| <input type="radio"/> Inadecuados ambientes de trabajo | <input type="radio"/> Contar con herramientas metodológicas para el desarrollo del trabajo previamente establecidas. |
| <input type="radio"/> Escasez de profesionales en la zona de intervención | <input type="radio"/> Alto compromiso del equipo de trabajo con las labores que se realizan |
| <input type="radio"/> Escasez de material logístico disponible | |
| <input type="radio"/> Inadecuados recursos dispuesto para la movilidad de los profesionales | |
| <input type="radio"/> Insuficiente recursos presupuestales | |

Fuente: Ficha Dirigida a UGM

Empecemos por comentar las debilidades:

- Inadecuada difusión de los avances del proyecto en la población: si bien durante la visita de campo encontramos material de difusión en las oficinas de UGM (trípticos), la población en general no tiene conocimiento cabal de las funciones que vienen cumpliendo las UGM. Estas se han dado a conocer a la población cuando se han involucrado en los Planes de Desarrollo Concertados, los Presupuestos Participativos o cuando han intervenido en la gestación de expedientes técnicos de temas políticamente sensibles. Como vimos en las secciones anteriores, si a nivel de las gerencias del municipio hay desconocimiento de la labor que hacen las UGM, es de esperarse que peor sea el conocimiento que tiene la población.
- La insuficiencia o la demora en la entrega de recursos presupuestales ha afectado la operatividad de las oficinas de las UGM. Es así que no se tuvieron ambientes adecuados de trabajo desde un inicio (tema de demora de alquiler de locales, alquiler de servicios de telefonía e Internet, alquiler de habitaciones y servicio de alimentación para los profesionales) no contando con los materiales para hacer su labor (computadoras, impresoras, movilidad para ir a las zonas apartadas). La selección de personal para cumplir con la demanda de trabajo ha demorado, pero también ha existido una gran rotación por temas salariales y la presión del trabajo y las condiciones en que se realiza el mismo. Ha tomado hasta el primer trimestre de este año para que se encuentre un balance en cada UGM; para encontrar la combinación de profesionales que se necesitaba de acuerdo a la demanda de trabajo y a la variedad de temas que involucran. Es así que hacia mayo del 2008 se tienen 17 profesionales en la UGM San Marcos, 8 en la UGM de Huari, 11 en la UGM de Huaraz y 4

en la UGM de Huarmey (sin contar al coordinador). De los cuarenta profesionales mencionados, trece son de la región Ancash.

En cuanto a las fortalezas:

- Una vez que finalmente se consiguió el equipo de profesionales para cada UGM, con la diversidad de conocimientos necesarios y la experiencia para formular, evaluar y ejecutar los proyectos demandados; las UGM han venido operando de manera más eficiente. Existe un alto compromiso de trabajo pues las jornadas laborales son de cuatro días en campo sin horario fijo, un día de viaje de retorno a su lugar de origen.
- Se han generado documento internos que organizan el trabajo de cada participante, asignan claras responsabilidades y líneas de mando. Además se tiene muy buen conocimiento teórico y práctico en el manejo de la normativa del Sistema Nacional de Inversión Pública y en la metodología de la formulación y evaluación de proyectos.

En el siguiente cuadro se identifican los problemas que tuvieron las UGM para realizar las actividades habituales que realizan para cumplir con su labor. Lo que observamos en común es que hay un problema de capacidades en la contraparte municipal y un inadecuado mecanismo de comunicación y coordinación con ellos. A esto se suma un desinterés por los funcionarios responsables a que se hagan efectivamente los trabajos encomendados y la alta rotación de personal al interior de los municipios, lo que impide tener interlocutores o contraparte. El manejo político particular de los funcionarios municipales no permita que se cree una visión de lo que debe hacer la municipalidad en su conjunto.

Cuadro N° 30
Problemas identificados durante la ejecución de actividades

| Actividades Desarrolladas | Problemas Identificados en la ejecución de estas actividades | | | | |
|---------------------------------|--|---|---|---|--------------------------------------|
| Viabilización PIP | Escasa experiencia de los profesionales y técnicos municipales | Inadecuado equipamiento y materiales de oficina | Poco interés de la municipalidad por la ejecución | Ineficiente apoyo de la contraparte para la ejecución | Inadecuado mecanismo de coordinación |
| Redacción de informes | Inadecuado equipamiento y materiales de oficina | Escasa energía eléctrica | Inadecuada tecnología | | |
| Formulación de Proyectos | Inadecuada identificación de la población con el proyecto | Poco interés de la municipalidad por la ejecución | Ineficiente apoyo de la contraparte para la ejecución | Inadecuado mecanismo de coordinación | Cambio de personal |

| Actividades Desarrolladas | Problemas Identificados en la ejecución de estas actividades | | | | |
|---------------------------|--|---|--------------------------------------|--|--|
| Reuniones | Inadecuada identificación de la población con el proyecto | Poco interés de la municipalidad por la ejecución | Cambio de personal | | |
| Asistencia técnica | Inadecuada identificación de la población con el proyecto | Poco interés de la municipalidad por la ejecución | Cambio de personal | | |
| Diagnóstico | Poco interés de la municipalidad por la ejecución | Ineficiente apoyo de la contraparte para la ejecución | Inadecuado mecanismo de coordinación | | |

Fuente: Ficha Dirigida a UGM

El cuadro a continuación da una mayor explicación a los factores que generaron los problemas mencionados en el cuadro anterior. Aquí se hace más explícito el tema de falta de proveedores de ciertos bienes y servicios en las localidades donde se ubican las UGM, que hacen que al labor de las UGM se retrase.

Cuadro N° 31
Factores que generaron los problemas en el desarrollo de actividades

| Problemas Identificados en la ejecución de estas actividades | Factores a los que atribuye el problema | | | | |
|--|--|--|--|---------------------------------|--|
| Inadecuado equipamiento y materiales de oficina | Desabastecimiento de la empresa | | | | |
| Inadecuada identificación de la población con el proyecto | Personal poco identificado con la visión de la municipalidad | Manejo político de funcionarios | | | |
| Poco interés de la municipalidad por la ejecución | Falta de operadores | Falta de información municipal | Personal poco identificado con la visión de la municipalidad | Manejo político de funcionarios | |
| Escasa energía eléctrica | Desabastecimiento de la empresa | Escasez de operadores | | | |
| Inadecuada tecnología | Desabastecimiento de la empresa | Escasez de operadores | | | |
| Ineficiente apoyo de la contraparte para la ejecución | Escasez de operadores | Inadecuada información sobre las labores de la UGM | | | |

| Problemas Identificados en la ejecución de estas actividades | Factores a los que atribuye el problema | | | |
|--|--|---------------------------------|--|--|
| | Inadecuado mecanismo de coordinación | Escasez de operadores | Inadecuada información sobre las labores de la UGM | |
| Cambio de personal | Personal no identificado con la visión de la municipalidad | Manejo político de funcionarios | | |

Fuente: Ficha Dirigida a UGM

Los problemas identificados han tenido dos grandes consecuencias como se observa en el siguiente cuadro. En primer lugar retrazó el cronograma de actividades y el cumplimiento de plazos acordados. En segundo lugar, el manejo político particular de ciertos funcionarios ha generados problemas de coordinación con la UGM, lo que también a generado malos entendidos y situaciones de conflicto.

Cuadro N° 32
Consecuencias generadas

| Factores a los que atribuye el problema | En que medida imposibilitó la actividad | |
|--|---|---|
| Desabastecimiento de la empresa | Retrazo de actividades | |
| Escasez de operadores | | |
| Inadecuada información sobre las labores de la UGM | | |
| Personal poco identificado con la visión de la municipalidad | | Falta de coordinación UGM municipalidad |
| Manejo político de funcionarios | | |

Fuente: Ficha Dirigida a UGM

El jefe del proyecto y los coordinadores de las UGM tuvieron que tomar medidas correctivas, tuvieron que esperar que los proveedores de servicios públicos y bienes atiendan su demanda. Ante el retraso de las actividades y el incumplimiento de fechas de entrega se tuvo que renegociar un nuevo cronograma. Es a partir del primer trimestre este año que se tiene una mejor disposición a la participación de la población y/o los técnicos municipales en la formulación de los proyectos. A nivel de personal se contrató a profesionales que junto a sus habilidades técnicas sepan de manejo político para que sean la contraparte de las principales autoridades municipales.

Cuadro Nº 33
Medidas correctivas tomadas

| Problemas Identificados en la ejecución de estas actividades | Medidas Correctivas | | | |
|--|-------------------------------|------------------------------|---------------------------------|--------------------|
| Escasa experiencia de los profesionales y técnicos municipales | Brindar capacitación | Implementación de Tecnología | | |
| Inadecuado equipamiento y materiales de oficina | Brindar capacitación | Implementación de Tecnología | | |
| Inadecuada identificación de la población con el proyecto | Replanteamiento de cronograma | Promover participación | Elaboración de estudios básicos | Cambio de personal |
| Poco interés de la municipalidad por la ejecución | Replanteamiento de cronograma | Promover participación | Elaboración de estudios básicos | Cambio de personal |
| Escasa energía eléctrica | Implementación de Tecnología | | | |
| Inadecuada tecnología | Implementación de Tecnología | | | |
| Ineficiente apoyo de la contraparte para la ejecución | Promover participación | | | |
| Inadecuado mecanismo de coordinación | Promover participación | | | |
| Cambio de personal | Replanteamiento de cronograma | Promover participación | Elaboración de estudios básicos | Cambio de personal |

Fuente: Ficha Dirigida a UGM

IV. ENTREVISTAS DE CAMPO

A continuación se presenta un resumen de las conversaciones que se tuvieron con los alcaldes y funcionarios municipales, los coordinadores de cada de las cuatro UGM y los responsables de Relaciones Comunitarias de la empresa Antamina.

4.1 ENTREVISTAS REALIZADAS EN HUARMEY.

- Marco Cavani, Jefe de Relaciones Comunitarias Huarmey-Antamina

La responsabilidad de la Oficina de RC de Huarmey también abarca el valle del río Fortaleza por lo que se tiene dos UGM trabajando en su zona de responsabilidad administrativa: la UGM de Huarmey y la UGM de Huaraz.

La principal fuente de financiamiento para proyectos en Huarmey es el Fondo de Sostenibilidad de Huarmey. A la fecha, la Oficina Técnica de Proyectos (OTP) de dicho Fondo, que opera en el local de la Municipalidad tiene 45 perfiles o expedientes técnicos, que fueron hechos por terceros bajo contrato de servicios. El percibe que la mayoría están mal hechos y no cumplen los estándares del SNIP por lo que se deberían entregar a la oficina de UGM Huarmey, pero esto es una decisión del Alcalde Provincial Pedro Tapia Marcelo.

Al inicio de la relación mediante convenio, el mismo alcalde decidió darle a la UGM Huarmey pequeños proyectos de infraestructura dentro de la zona urbana de Huarmey y una serie de proyectos en comunidades rurales dentro de la Provincia. Macrogestión se demoró en al contratación del personal para su oficina de UGM Huarmey, por lo que lo que se acordó con el Alcalde Provincial ha sufrido retrasos (con las quejas respectivas). No se observa que la UGM Huarmey sea pro activa, pero “si cumplen lo que se les solicita”. RC Huarmey le ha entregado la responsabilidad de hacer ciertos proyectos para la zona de Huarmey Puerto (camino de acceso a la Panamericana). Este año recién se le ha dado la responsabilidad de proyectos de mayor envergadura como el Hospital y los canales. En los medios de prensa no se sabe ni comenta para nada la presencia y funciones de la UGM Huarmey.

Por las consideraciones anteriores, uno observa una brecha “entre lo que se paga por el servicio y lo que hacen”. ¿Podría hacerse la misma labor a un menor costo? A la UGM Huarmey no se le observa dando capacitación, haciendo learning by doing con los funcionarios de la municipalidad ni organizando talleres informativos para la población en general. Mientras tanto, se observa que el Grupo Apoyo está haciendo un proyecto turístico y de museo de sitio en Huarmey.

Los funcionarios del FMA no visitan mucho la zona de Huarmey. Debería existir una mejor coordinación de actividades e información con RC Huarmey. El FMA

no tiene un proyecto emblemático y se ha atomizado. El trabajo de UGM debe ser complementado por el trabajo de GOVERNA pues sino se quedaría todo estancado en proyectos viables sin ejecución.

En la zona del Valle del Río Fortaleza, que se opera desde la UGM Huaraz, hay un muy buen trabajo a nivel de agua potable, canales de irrigación, represas de agua, etc. al cual RC Huarmey le da soporte y los acompaña en el trabajo de campo. Lo que si considera un mal ejemplo que el FMA sea reactivo alas quejas de Cajacay, pues da mal ejemplo al resto de localidades de cómo debe ser la relación con la empresa.

- Eduard Torreblanca, Jefe de la UGM Huarmey.

Ingeniero civil de profesión (Universidad de Buenos Aires-Argentina) con experiencia previa en el área de obras públicas, vialidad y transporte del municipio distrital de San Martín de Porras-Lima. La UGM cuenta con un ingeniero agrónomo, un ingeniero agrícola, un ingeniero civil y una economista.

Daba asesoría itinerante por encargo desde la oficina de Huaraz para ver temas específicos. La inclusión de Huarmey para tener una UGM es posterior al Diagnóstico que se hizo del número de proyectos y obras en ejecución (ese trabajo incluyó la Municipalidad Provincial de Huaraz, la Municipalidad Provincial de Huari y la Municipalidad Distrital de San Marcos).

Cuando se estableció la oficina fija, el municipio acordó entregarle la responsabilidad de realizar proyectos, evaluar expedientes o revisar valorizaciones de proyectos ubicados en las localidades de Malvas, Huallán y Cochapetí (sobre el río Malvas y el río Aija) y los centros poblados de Huambo Alta, María Cristina y Barbareal (sobre le río Huarmey). Para poder llegar a estas localidades se tiene que coordinar con la UGM Huaraz la disposición de un vehículo.

En un segundo momento, por decisión del alcalde Tapia, se le dio la responsabilidad a la UGM de reformular seis proyectos que no habían sido declarados viables por la OPI y que habían sido desarrollados por contratistas que ganaron un concurso público organizado por el municipio. Al momento se han entregado cuatro y faltan dos.

Por encargo del FMA y RC Huarmey, la UGM atiende directamente Puerto Huarmey, en vista del distanciamiento de esta localidad con el alcalde provincial. Es por ello que se trabaja con la Junta Vecinal y la Iglesia del Puerto Huarmey. Es así que se ha hecho el expediente técnico del salón parroquial y el expediente del dren ubicado en la desembocadura del río, que por estar colmatado, se desborda en la época de lluvias. En la zona quieren desarrollar un proyecto industrial textil (un maqui centro para hacer ropa de faena); lo que se les ha ofrecido es traer un especialista para que les diga si es una buena o mala idea.

Dentro de las actividades que estaban fuera del Convenio y que la UGM Huarmey recibió el encargo del FMA de participar están el Presupuesto Participativo 2008 y el Plan de Desarrollo Concertado 2008-2009 (actividad que se realizó de noviembre a enero). El haber participado con éxito en la elaboración de estos documentos, la UGM Huarmey recibió el pedido (mayo 2008) de las autoridades municipales de hacer el Plan de Desarrollo Institucional y el Plan de Desarrollo Estratégico. Estos pedidos fueron denegados por el FMA puesto que esto es parte de las responsabilidades encargadas a la consultora Governa que inició su trabajo en mayo del 2008.

La UGM está ofreciendo a las organizaciones vecinales, ONG locales y empresas en general, capacitación para preparar proyectos para el Concurso de Proyectos Productivos 2008 que auspicia y financia el FMA. Para que los interesados puedan asistir, se está subvencionando el almuerzo y el lonche, de los asistentes a las capacitaciones.

Con la Unidad Formuladora y la OPI del Municipio Provincial se tiene problemas pues estas instancias demoran la aprobación de los documentos entregados o los retornan con observaciones fuera de lugar. La explicación que da la UGM es el bajo nivel profesional de las personas encargadas de la UF y la OPI.

Para el segundo año del Convenio, la UGM Huarmey espera superar todos los problemas logísticos que se han tenido para sus operaciones (alojamiento y alimentación para el personal, telefonía e internet, disponer un vehículo propio para atender a las comunidades), dar una capacitación al personal de la UF y la OPI para “hablar el mismo idioma”. El haber cumplido, con demoras, los encargos del alcalde provincial, ha permitido que ahora se les haya delegado la formulación de proyectos de mayor envergadura (canal Integrador y represa de Gato Negro, ambos proyectos por montos de alrededor de S/. 50 millones).

- Matías Luna Villareal, Oficina Técnica de Proyectos- Fondo de Sostenibilidad de la Provincia de Huarmey

La anterior gestión no ha dejado un banco de proyectos. Esto se espera lograr con la nueva administración y el concurso de la UGM Huarmey. Aparecen de manera itinerante desde julio del 2007 y hacia octubre abren su oficina en la ciudad (esto es una ventaja para las comunicaciones puesto que otros consultores “ni siquiera responden el teléfono”). Cuando llegaron, dijeron que iban a hacernos participar en la elaboración de los perfiles y proyectos de pre-factibilidad y factibilidad, pero esto no ha sucedido. De “haciendo y aprendiendo ni la sombra”, como tampoco se han dado talleres de capacitación.

Con ellos se han priorizado 15 ideas de proyecto y se les ha dado la responsabilidad del perfil del proyecto del Hospital de Apoyo de Huarmey (Categoría A-2 por un monto aproximado de S/. 5 millones). Además se les ha dado la responsabilidad de desarrollar seis perfiles de proyecto que serán financiados con fondos del Gobierno Regional. Este año 2008 se les ha

entregado la responsabilidad de hacer proyectos de impacto, como la pre-factibilidad del canal integrador de Huchucolca (monto aproximado de la obra S/.50 millones), la represa de Gato Negro (monto similar al canal) y la pre-factibilidad de un muelle multipropósito.

- Carmen Mamani, encargada de la Unidad Formuladora (UF)-Municipio Provincial de Huarmey.

Ingeniero Civil de la Universidad Nacional del Santa. Experiencia previa, elabora proyectos de infraestructura educativa en Chimbote. Ingresó a la UF de Huarmey en junio del 2007 como formuladora y en febrero del 2008 asume la jefatura por designación del Gerente Municipal.

Los de UGM-Huarmey no trabajan con ellos, les traen documentos terminados. La vía formal de la entrega de los documentos/proyectos es que primero llegan a la OTP que a su vez los derivan con un oficio. Los de la UGM tienen errores en la presentación de la información (mayores márgenes de gasto en los presupuestos).

La determinación de quién se hace cargo de la consultoría en formulación de perfiles o proyectos no corre a cargo de su oficina sino de logística que organiza los concursos/procesos. Que ella recuerde, la UGM Huarmey organizó en enero del 2008 un taller de dos días de duración sobre formulación de proyectos en que se repartieron separatas.

La Srta. Mamani, espera que el segundo año de vigencia del Convenio, la UGM esté más receptiva a la posibilidad de trabajar en equipo para acortar los tiempos de los trámites burocráticos.

- Carlos Aranda, Jefe de la Oficina de Programación de Inversiones – Municipalidad Provincial de Huarmey.

Ingeniero Civil de la Universidad Nacional del Santa. Experiencia previa, jefe de la Unidad Formuladora del Municipio Provincial de Casma y el mismo cargo en el Municipio Provincial de Chimbote.

El Convenio y la participación de la UGM, es beneficiosa para el municipio pues es gratuita. Con las nuevas normas existe un 5% del total del canon minero que se puede asignar a la etapa de pre-inversión. Cuando se entregan los perfiles/proyectos mediante concurso público a los consultores externos se les da un 30% del monto pactado a la firma del contrato de servicios y el 70% restante cuando la OPI lo declara viable y se inscribe como tal en la base de datos del SNIP. Un proyecto mal hecho se demora en levantar observaciones entre uno y dos meses, mientras que uno calificado como bueno puede levantar observaciones en una semana; pero “entenderá que siempre se puede conversar”.

Debe existir una mejor coordinación con el trabajo realizado por la UGM. Deberían coordinar con la OPI a medida que avanzan con el proyecto encomendado para evitar demoras en la aprobación o declaración de viabilidad. Cuando se presenta el producto final, se hace más difícil el trabajo pues hay que entender la lógica con la que se hizo el proyecto y luego identificar los posibles errores. Los de la UGM han presentado proyectos con errores u observaciones tales como costos unitarios, o importantes discrepancias entre el perfil del proyecto y el expediente técnico. Como la UGM recibe pedidos o encargos de emergencia y están con la capacidad copada, no hacen bien las cosas.

- Aldo Urquiza, Gerente Municipal- Municipalidad Provincial de Huarney.

Abogado de la Universidad San Martín de Porras, con experiencia previa en municipalidades del Cono Norte del Lima. Trabajó en el área de control interno de la municipalidad por 4 meses para luego asumir a comienzos del 2008 la Gerencia Municipal.

A los de la UGM “no los conozco ni sé quién es su representante”. Sólo recuerda una capacitación sobre el tema de CONSUCODE a comienzos de año bajo su auspicio. Fuera de eso no “siente el apoyo de la UGM”, no ve ningún tipo de capacitación o talleres para su personal aunque reconoce que a la “gente de por aquí no le gusta capacitarse”.

- Pedro Tapia Marcelo, Alcalde Provincial de Huarney, electo por la lista Alianza Regional Ancash con el 36.42% de los votos válidos, electo para el período 2007 al 2010 en competencia con otras cinco listas.

La UGM es muy lenta en la generación de perfiles y/o proyectos. No hubo la capacitación y/o talleres para el personal de la municipalidad como se prometió. A pesar de la lentitud, cumplieron con lo acordado por lo que se les ha entregado la responsabilidad de dos proyectos muy importantes para la Provincia como son el Canal Integrador y la Represa Gato Negro.

4.2 ENTREVISTAS REALIZADAS EN HUARAZ.

- Guillermo Vera, UGM Huaraz encargado de localidades del Valle Fortaleza, ingeniero agrícola con más de treinta años de experiencia.

A raíz de un problema de derrame de combustible por parte de un operador logístico de la empresa en la zona de Cajacay, se pide que Macrogestión también de cobertura con su servicio de consultoría a la zona del Valle del Río Fortaleza desde la UGM de Huaraz. Este pedido se formaliza hacia diciembre del 2007.

Al ser una zona de trabajo de RC Huarmey, se coordina las visitas de campo con Felipe Urbina y Dennis Huamán (que luego pasa de RC Huarmey al FMA). Macrogestión asume la asesoría de proyectos que fueron parte de compromisos que tuvo la empresa Antamina desde la construcción del proyecto y que nunca se honraron, entre ellos tenemos: canales, infraestructura de riego, locales comunales y agua potable. El principal problema que encontré Macrogestión en esta zona es que las autoridades contaban con proyectos de muy baja calidad producidos a través de consultorías por terceros, pero que para la población “ya existía el proyecto” y cuestionaban la falta de ejecución de los mismos.

La relación con las localidades de la zona del río Fortaleza se inicia en Cajacay donde se pide que se revise los expedientes técnicos en un plazo muy corto (30 días). Una vez cumplido este pedido surgieron más solicitudes de ayuda del municipio y la comunidad.

En la localidad de Raquia, las autoridades (gobernador y alcalde) piden que se realice un diagnóstico de la infraestructura de riego, para hacer un perfil de un embalse. Los documentos son hechos en los plazos pactados y presentados a la población en reuniones públicas.

En Chasquitambo, a pedido del alcalde se realizan 5 perfiles de canales y 4 perfiles de reservorios, que luego se le pide a Macrogestión que monitoreen los respectivos expedientes técnicos.

En Pararín se ha realizado un estudio del recurso hídrico de la cuenca que ha sido presentado a la población y a la junta de regantes (la exposición fotográfica que acompañó la presentación del documento fue más didáctica). El estudio ha servido para que la población entienda que se debían redefinir los perfiles de la infraestructura de riego que ya tenían.

En resumen, en la zona del Valle del Río Fortaleza se han hecho perfiles, expedientes técnicos y se ha realizado seguimiento a la ejecución de las obras.

- Norma Alvarado, economista encargada de la UGM Huaraz; antigua empleada de Antamina que ha asumido el cargo hace un mes.

La relación entre la UGM y la Municipalidad de Huaraz fue bastante problemática puesto que se realizaba a través de funcionarios, especialmente de las áreas de Desarrollo Urbano y Planificación y Presupuesto que no dominan el tema de proyectos. Hubo poca colaboración de los funcionarios de todo nivel que se manifestaba, por ejemplo, en el no compartir información que estaba a su disposición para la elaboración de los proyectos, buscarle “tres pies al gato” a los perfiles y documentos entregados, celos profesionales en cuanto a capacidades y salarios, “capitalinos vs. provincianos”, etc. El síntoma de lo mal que iba la relación se manifiesta en lo que sucedió con los proyectos encomendados. Inicialmente se le entregó a Macrogestión 19 proyectos, pero

con el tiempo se vieron reducidos a 11 por disposición de la alcaldía. Veamos lo que sucedió con algunos de ellos:

- Corredor vial Requish: se entrega el perfil en marzo a la Unidad Formuladora (UF) que lo inscribe en el sistema del SNIP. Se procede a la pre-factibilidad pero la Oficina de Programación de Inversiones (OPI) no se manifiesta, dejando pasar el tiempo.
- Canal Challac: hay un problema inicial con los potenciales beneficiarios, pero se llega a realizar el perfil de la ingeniería básica. El proyecto se entrega a la UF en mayo, pero el municipio decide contratar un evaluador externo pagado por el municipio para que apoye a la OPI.
- Se hace el diagnóstico situacional de 11 centros educativos en zonas rurales llegando a la etapa de la declaración de viabilidad. El municipio contrata a un externo para hacer los expedientes técnicos.
- Manejo de residuos sólidos de Huaraz: se trabajó con las áreas de Servicios Municipales y Temas ambientales, presentándose un perfil en diciembre. El trabajo es derivado a una ONG pero su trabajo es observado. A pedido del alcalde, el proyecto vuelve a Macrogestión para que se desarrolle a nivel de pre-factibilidad.
- Corredor vial Collahuasi- Vista Alegre: una vez empezado el trabajo, el municipio decide dárselo a otra consultora.
- Plan Operativo Institucional (POI): a pedido del FMA se procede a apoyar al municipio en el desarrollo de este instrumento de gestión que se entrega en diciembre. Para la realización del mismo se recibe un apoyo e interés desigual de los funcionarios municipales.
- Plan de seguridad ciudadana: se presenta en diciembre, pero no es del agrado de los funcionarios municipales que se lo delegan a otro consultor que presenta un documento muy similar. Ahora, por pedido del alcalde, se le ha encargado a Macrogestión el seguimiento del expediente técnico.

La persona responsable de la UGM Huaraz reconoce que la relación institucional con el municipio llegó a un estado de ruptura entre abril y mayo de este año; sin embargo, se pudo establecer un canal de comunicación directa con el Alcalde Provincial. Esto ha permitido que la máxima autoridad se informe de los problemas que se venía teniendo con sus gerentes y los motivos de las demoras y/o incumplimiento de plazos. Se ha establecido un nivel de comunicación y confianza que ha hecho que la UGM Huaraz se convierta en su “brazo técnico”, y se le consulte no sólo en temas de proyectos.

Una muestra que la relación ha mejorado, es que se ha aprobado por el Consejo Municipal el proyecto de pre-factibilidad del Puente Raimondi (ingreso de la carretera Casma-Huaraz a la ciudad por la Av. Raimondi, monto del proyecto S/. 7.2 millones) luego de varias observaciones de los funcionarios municipales. Se le ha entregado a Macrogestión el desarrollo del proyecto a nivel de factibilidad de un proyecto emblemático de esta administración: recuperación de las riberas del río Quilcay (proyecto que comprende reubicación de población, arquitectura ambiental, ubicación de botadero municipal, parque ecológico turístico, canalización del río, etc. por un monto aproximado de S/.80 millones). Ya se había realizado el perfil con la participación de los alcaldes del distrito de Independencia y el de la Provincia.

Para el segundo año de gestión, la UGM se ha propuesto, a partir del conocimiento que ya se tiene de la zona, tener una actitud más pro-activa y proponer proyectos a las autoridades.

- Lombardo Mautino, re-electo Alcalde Provincial de Huaraz con el 29.15% de los votos válidos, pero con un margen de 385 votos de su competidor más cercano. Fundador y Jefe del Partido Movimiento Acción Nacionalista Peruano. Ingeniero nuclear de profesión.

Se le dieron 11 proyectos a la UGM que han tendido un avance muy lento durante el 2007. Además, se le dio a la UGM una lista de consultores en proyectos elaborada por la alcaldía, pero nunca los tomaron en cuenta. Como no contrataron a los consultores “idóneos”, los trabajos no salían a tiempo. Nunca aceptaban nuestras observaciones y sugerencias.

El Ing. Mautino es Presidente Colegiado de los Alcaldes de Ancash. En febrero se realizó una reunión de los alcaldes de Ancash con el FMA debido a que había retraso en la formulación de los perfiles de proyectos; tanto los que se debían financiar con la donación de un millón de nuevos soles que se les dio a las provincias de Ancash (labor que se le encomendó a Apoyo Consultoría) durante el 2007, como los que tenían el apoyo de Macrogestión.

En marzo la relación institucional con Macrogestión llegó al colapso debido a las demoras y/o falta de cumplimiento de entregas. En la conversación entre el funcionario del FMA y el alcalde, el funcionario ofrece el inmediato cambio de Macrogestión por Apoyo Consultoría. El alcalde desistió del ofrecimiento porque sabía de los retrasos en la elaboración de perfiles en las otras provincias por parte de Apoyo Consultoría y que establecer una relación institucional con la nueva consultora llevaría tiempo, lo que retrasaría aún más el tema de proyectos.

De la crisis de la relación institucional, Macrogestión ha reaccionado positivamente. No sólo se han reprogramado y cumplido con las entregas (tema puente Raimondi, seguridad ciudadana, canal de irrigación, reacondicionamiento de la ribera del río y parque ecológico, etc.) sino que están atentos a la solicitud de apoyo en otros temas por parte de la alcaldía.

Lo que se necesita ahora es que con el apoyo de la UGM se cree un banco de proyectos. En esta labor, el alcalde provincial insiste en que se contrate consultores propuestos por el municipio que ya tienen experiencia en ciertos proyectos.

Para el alcalde, el tema de capacitación no es un tema de principal importancia. Manifiesta que a nivel de la municipalidad Provincial, es Apoyo Consultoría la que realiza la capacitación en la ciudad de Huaraz.

- César Bustamante Flores. Gerente Municipal desde enero 2008. Es contador público colegiado con 18 años de experiencia municipal. Llegó como funcionario del municipio provincial en el 2004.

El tema de proyectos, el municipio venía trabajando con 28 consultores (entre consultores independientes y empresas). El criterio de asignación de los proyectos entre los consultores, es que los de mayor complejidad sean entregados a Macrogestión. Los procesos de selección son administrados por el área de logística a solicitud del área de obras.

Hasta diciembre del 2007, la UGM coordinaba cada proyecto que se le fue asignado con un gerente o funcionarios de determinada área. Esto ha causado demora en las entregas y descoordinaciones, fuera de que el personal de la UGM tenía una alta rotación.

En enero del 2008, con la nueva gestión, se le pone un cronograma de entrega de perfiles y expedientes que se tenían pendientes. La UGM manifestó que no se podía acomodar al ritmo impuesto desde la gerencia. Esto generó una desavenencia, que finalmente fue resuelta por el alcalde provincial. Ahora todos los proyectos se coordinan con el Gerente Municipal y un gerente de línea, para que se tenga una mejor coordinación (requerimientos de información, visitas de campo) lo que ha dado mejores resultados.

La UGM ha hecho presentaciones al Consejo sobre sus trabajos como el puente Raimondi, se ha realizado un taller sobre seguridad ciudadana y ha apoyado en el desarrollo del Plan Operativo Institucional. Se le solicitó apoyo en la elaboración de otros instrumentos de gestión pero la UGM desistió en función del ingreso de la consultora GOVERNA a partir de mayo (para la Gerencia Municipal no es suficiente que la consultora se presente cada dos semanas para hacer talleres).

Para el segundo año, la UGM debe cubrir las expectativas de los proyectos emblemáticos que se les ha entregado para que los desarrollen y que apoyen al municipio en la capacidad de ejecución. Con su apoyo se debe generar un banco de proyectos para ser financiado no sólo por el canon minero o el FMA, sino por otras entidades.

- Eric Ángeles Reyes. Gerente de Planificación y Presupuesto desde Diciembre 2007, responsable de la Oficina de Programación de Inversiones (OPI). Contador Público colegiado de profesión.

La relación con la UGM durante el año 2007 ha sido muy problemática puesto que ellos nos daban una solución tipo “caja negra”, es decir, nos daban un producto terminado que nosotros teníamos que entender e interpretar para luego poner nuestras objeciones y observaciones. Es por ello que se daban las demoras en la formulación de los proyectos encargados. Además, se debe anotar que la UGM no tenía un equipo cuajado, se tenía alta rotación de

personal y contrataron muchos profesionales jóvenes de la zona sin mucha experiencia.

Antes del entredicho con el municipio en el 2008, ya se observó que la UGM contrató a personal con mayor capacidad y experiencia, afiatando el equipo. Luego de la resolución del problema, la actitud de la UGM ha cambiado; hay un mayor nivel de coordinación e intercambio de información, puesto que ellos elaboran los proyectos dentro de los lineamientos generales que le otorga el municipio y se participa dentro del proceso del diseño, para que la aprobación sea más rápida.

En el tema de capacitación, la UGM no ha hecho nada al respecto. Es Apoyo Consultoría en convenio con el FMA, quien dicta en la ciudad de Huaraz un diplomado a los gobiernos locales en formulación y evaluación de proyectos de inversión pública (de febrero a junio).

Si bien la relación con la UGM es bastante buena -al momento-, con muy buen nivel de coordinación, sería muy importante que los técnicos de la UGM utilicen el Plan de Desarrollo Concertado de la presente gestión para que les sirva de referente a la hora de proponer proyectos.

- José Pachas, encargado de la Unidad Formuladora (UF) que está dentro de la Gerencia de Obras. Es economista graduado de la UNSAM y tiene el cargo desde diciembre del 2007.

El primer gran proyecto que nos debía entregar la UGM era el de seguridad ciudadana. Lo que presentaron en diciembre fue observado y derivado a un consultor externo, que finalmente presenta un trabajo que es aprobado por la OPI. Tiene entendido que se le ha pedido a Macrogestión que se haga seguimiento del expediente técnico.

El proyecto de mejoramiento de colegios en zonas rurales fue aprobado en marzo mientras que el corredor vial de Requish no se ha podido inscribir debido a que hasta el momento no se levantan las observaciones. El proyecto de residuos sólidos fue observado y derivado a la ONG Ciudad Saludable para su elaboración. Ahora a Macrogestión se le ha encargado la pre-factibilidad de dicho proyecto. Al proyecto del puente Raimondi se le ha levantado las observaciones luego de la presentación de la versión final al Consejo Municipal. Gracias a los buenos oficios de la nueva coordinadora de la UGM, Srta. Norma Alvarado, se les ha entregado de nuevo el proyecto del corredor Collahuasi.

El Sr. Pachas no tiene conocimiento de ningún tipo de capacitación realizada por Macrogestión ni por Apoyo Consultoría. Si bien conoce el término “*learning by doing*” manifiesta que nunca ha sido practicado por la UGM.

4.3 ENTREVISTAS REALIZADAS EN HUARI.

- Iván Carrasco Valenzuela, Coordinador de la UGM Huari. Ing. Agrícola de profesión con experiencia en FONCODES, SOCONSA (consultora en infraestructura de riego) y en CHEMONIX. Asumió el cargo de coordinador de la UGM Huari, tres semanas antes de la entrevista.

La etapa de diagnóstico (mayo-junio 2007) se hizo teniendo como base de operaciones San Marcos. Recién en agosto se instala la UGM Huari con tres empleados estables. Hoy se tienen ocho profesionales estables y se espera para el segundo año tener 18 profesionales en la UGM Huari.

La relación inicial con los funcionarios municipales ha sido desigual. Mientras hubo mucho escepticismo de parte de la gerencia de presupuesto y planeamiento (derivado de su posición muy dura contra la empresa Antamina); siempre se contó con el respaldo del la gerencia municipal y en especial de la Gerencia de Desarrollo Económico que si supo aprovechar la ayuda que podría brindarle la UGM Huari sin temores ni desconfianza.

En cuanto al tema de talleres de capacitación se realizó uno a comienzos de año sobre temas del CONSUCODE y dos sobre proyectos de inversión pública (uno en noviembre del 2007 para todos los funcionarios municipales y regidores; y otro en febrero del 2008).

La UGM Huari ha participado en el desarrollo de documentos de gestión del municipio provincial a solicitud del Municipio Provincial y con la aprobación del FMA. La UGM fue parte de los talleres y reuniones con los seis centros poblados para elaborar el Presupuesto Participativo 2008. La UGM participó con todas las gerencias del municipio, entre febrero y mayo del 2008 para hacer el Plan Operativo Institucional. La UGM Huari organizó los talleres donde se discutió el Plan de Desarrollo Concertado y luego sistematizó los acuerdos alcanzados.

El municipio de Huari recién se ha incorporado al SNIP el año 2008 por lo que los proyectos aprobados por el municipio hasta diciembre del 2007 se hacían bajo responsabilidad del Consejo Municipal. La UGM ha recibido el encargo de elaborar o revisar los expedientes técnicos de los proyectos probados el año 2007 como: hospital de emergencias, nuevo palacio municipal y centro cívico, carretera Catac-Kauhuish, desayunos andinos y doce proyectos de irrigación. El proyecto emblemático de la presente administración municipal, ser parte de la Bioceánica del Centro (Carretera que parte de Cruceiro do Sul en Brasil y pasa por Pucallpa, Tingo María, Valle del Monzón, Callejón de Conchucos y baja a la costa por Chimbote) fue entregado a la UGM Huari pero luego se les pidió descartarlo.

Para el 2008 se ha acordado con el municipio provincial llevar acabo 69 proyectos que se dividen en dos grupos: (a) por acuerdo con el FMA hacer 3 proyectos para cada uno de los 20 centros poblados previamente identificados

en la Provincia de Huari, y (b) nueve proyectos para el municipio Provincial que son tres proyectos de riego, uno sobre la cadena productiva del choclo, un programa de nutrición para infantes (de cero a tres años), un programa de educación en capacidades productivas.

En un plazo de tres meses (que corren de julio a septiembre) la UGM Huari se ha comprometido a entregar veinte perfiles y/o proyectos. Por ello se ha pedido a la UGM Huaraz que permita el incremento del personal en la UGM Huari en más de 10 profesionales (formuladores y/o evaluadores) y se alquile un local más amplio para albergar a todo el equipo. Los proyectos más importantes dentro de los veinte que hay que hacer hacia septiembre están; (a) canal de Chauacoles que se entrega hacia finales de julio y que tiene un monto aproximado de S/. 1.5 millones de nuevos soles y beneficia a tres localidades de la provincia y (b) Cadena productiva del choclo, proyecto que se entregaría a finales de agosto, que implica una inversión aproximada de S/. 2.5 millones de nuevos soles y que beneficiaría a los productores de seis distritos de la provincia.

Para el segundo año del convenio debe haber una mejor organización interna de la UGM Huari para poder cumplir con los plazos acordados. Para ello se necesita el concurso de más personal para poder absorber la carga de trabajo concensuada con el municipio. Se debe mejorar el nivel de confianza con las gerencias que no han sido receptivas con el accionar de la UGM Huari. Ello permitiría acceder a base de datos e información que es necesaria para la elaboración de los nuevos proyectos. Se debe pedir, a través del FMA, que consultoras, contratistas y ONGs que han hecho trabajos para la empresa Antamina compartan la información de campo que recogieron para evitar duplicación de esfuerzos.

Se debe mejorar la coordinación de actividades y niveles de intercambio de información con la oficina de RC de San Marcos. Por último, pero no menos importante, se debe plantear un esquema de capacitación en temas técnicos al personal de las nuevas oficinas de UF y OPI, y en temas generales sobre proyectos de inversión pública al alcalde, las gerencias y funcionarios, los regidores y representantes de la sociedad civil.

- César Fernández, Gerente Municipal del Municipio Provincial de Huari, médico veterinario por la Universidad de Ica. Asumió el cargo de confianza en enero del 2007. El partido político ganador de las elecciones en Huari fue el Partido Nacionalista Peruano con el 19.09% de los votos válidos, que compitió con otras nueve listas. Experiencia previa como Alcalde Provincial de Bolognesi (dos veces en forma intercalada) y como Gerente Municipal de la Provincia de Chiquián.

La presencia de la UGM Huari ha sido siempre positiva desde el punto de vista técnico y humano; a pesar de las dudas y recelos iniciales de ciertos gerentes. Con la Gerencia Municipal siempre se ha mantenido un muy buen nivel de comunicación y coordinación.

Durante el primer año se les ha dado primordialmente la labor de revisar expedientes técnicos de proyectos importantes para la actual administración como: el nuevo palacio municipal, el nuevo hospital de emergencias, el centro cívico y varios proyectos de irrigación.

La presencia de la UGM Huari debe ayudar a cambiar la mentalidad del alcalde, gerentes y funcionarios municipales para no seguir aprobando obras como una nueva plaza de toros o un nuevo coliseo de gallos.

Para el segundo año, la UGM Huari debe empaparse del Plan de Desarrollo Concertado para a partir de él, ellos propongan proyectos de inversión pública que tengan que ver con el mejoramiento de la calidad de vida de la población y proyectos de carácter productivo. So bien han realizado talleres (sobre el SNIP, sobre el manejo del CONSUCODE) se necesita capacitación especializada para las nuevas UF y OPI. Se sabe que hay resistencia a la presencia de la UGM Huari entre el personal que por el momento ocupa dichas oficinas, en especial porque hay la decisión de la gerencia de remover a todo el personal

- Antonio Limas López, Gerente de Planeamiento y Presupuesto del Municipio Provincial de Huari. Docente por la Universidad Pedro Ruiz Gallo. Trabajador estable con trece años de experiencia en el municipio. Asumió el cargo en enero del 2007.

Su oficina aprobó la realización de 50 proyectos por un monto aproximado de S/. 40 millones de nuevos soles el 2007 y se proyecta tener proyectos por S/. 55 millones en el 2008. Al inicio de la relación con la UGM Huari hubo disconformidad con la parte técnica y con el cronograma de trabajo planteado. Demoró unos cuatro meses para que la relación se hiciera más fluida, la relación mejoró cuando la UGM abrió su oficina en Huari. Se ha recibido apoyo en la revisión de los proyectos y expedientes técnicos desarrollados por otros consultores, como también en la elaboración de documentos de la gestión. La presencia de la UGM Huari ha sido mejor aprovechada por ciertas gerencias (ejemplo Desarrollo Económico).

Como recién se está poniendo en operaciones la Unidad Formuladora (UF) y la Oficina de Programación de Inversiones –OPI- (el Municipio de Huari ha entrado al SNIP en el 2008) no ha existido mayor contacto o coordinación con ellos.

Para el 2008, el Prof. Limas espera que la UGM cumpla con entregar los perfiles y/o expedientes técnicos solicitados dentro de los plazos, para lo cual la UGM debe encontrar el balance del personal requerido para atender la demanda del municipio. Ya que la UF y OPI de Huari entran en operaciones, se deberían hacer talleres especializados y cursos más intensivos para los funcionarios de éstas áreas. Si bien ya no se contará con Macrogestión para la elaboración de documentos de gestión municipal, se solicita al FMA que haga que Governa abra sus oficinas en Huari lo antes posible pues por el momento sólo los atienden mediante visitas esporádicas.

- César Moreno Vergara, Jefe de la OPI y César García Rosales, encargado de la base de datos de la Unidad Formuladora. Experiencia previa del primero de los mencionados es haber trabajado en empresas privadas que se dedican a la consultoría en temas de proyectos. La experiencia del segundo, es ser bachiller en turismo, haber llevado cursos de proyectos y haber trabajado con el Sr. Moreno ocho meses en la consultoría privada.

Hasta el momento no ha existido ningún tipo de contacto o coordinación con la UGM Huari. Esta oficina tampoco ha ayudado a que el resto de gerentes y funcionarios del municipio entiendan los requisitos y plazos para la gestación de un PIP. A los talleres que convocó la UGM Huari no asistieron los gerentes sino funcionarios de menor rango.

La presencia de la UGM Huari no influyó para nada en la decisión de las autoridades municipales de aprobar en el 2007, S/. 16 millones para la construcción de un estadio para 16 mil espectadores; S/. 8.5 millones para un nuevo Palacio Municipal; S/ 2.5 millones para un coliseo de gallos para tres mil asistentes; o para la aprobación de un complejo que comprende Terminal terrestre, hotel tres estrellas y discoteca subterránea por S/.10.5 millones.

- Robinson William Hidalgo Falcón, Gerente de Desarrollo Social y Servicios Comunales. Llegó como funcionario con la nueva administración y hace catorce meses se hace cargo de esta gerencia. Es contador público y es su primera experiencia en el sector público.

La relación que ha tendido su gerencia con Macrogestión es haber participado en la elaboración del Plan Operativo Institucional (del cual faltan entregar las correcciones hechas luego de su presentación al municipio) y en los cursos-talleres que se dictaron en el Centro de Capacitación Profesional.

El proyecto que coordina con la UGM Huari es el de los desayunos andinos que consiste en dar desayunos escolares que contienen cereales andinos producidos en la zona. Se le pidió a la UGM Huari que modifique el expediente técnico del proyecto, lo que se han comprometido para el 13 de junio. Este documento va a servir para regularizar algo que viene haciendo el municipio desde el inicio del año escolar. **NOTA: ESTO PUEDE TRAER PROBLEMAS CON CONTRALORÍA PUESTO QUE EL MUNICIPIO HA VENIDO GASTANDO DINERO SIN UN EXPEDIENTE TÉCNICO VIGENTE, LO QUE ESTARÍA AYUDANDO LA UGM HUARI ES TRATAR DE ENCUBRIR UNA FALTA.**

Para el segundo año de gestión, el Sr. Hidalgo pide que se continúe con los cursos-taller, que la UGM Huari sea más ágil y cumpla con los plazos para entregar los proyectos solicitados y tener una comunicación más fluida.

- Andrés Toro, Gerente de Desarrollo Económico. Ing. Agrónomo de la UNASAM con varios años de experiencia como consultor en temas productivos agrícolas para ONGs que trabajan en Ancash.

Desde el comienzo tuvo a la UGM Huari como un aliado, cosa que no ha sido así con las otras gerencias; a pesar de que todos participaron del Plan Operativo Institucional, lo que permitió a la UGM Huari interrelacionarse con todas las gerencias.

A la UGM Huari durante el 2007 se le ha pedido apoyo en la revisión de 12 expedientes técnicos que tiene que ver con infraestructura de manejo de agua. Para el 2008 se le ha encargado la elaboración de cuatro perfiles de proyectos de corte más productivo y la revisión de expedientes de canales de mayor envergadura (de 5 a 8 kilómetros).

El Ing. Toro fue quien desarrollo el proyecto de los desayunos andinos para cumplir una promesa electoral del actual alcalde y en diciembre lo entregó al Sr. Hidalgo de la Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Comunes para que asuma la responsabilidad de ejecutarlo.

El futuro de la gestación de proyectos de inversión pública debe derivarse de la información que proporcione la Línea de Base de la Provincia de Huari (encargada al INEI en el 2007 y que hasta ahora no ha presentado), de un nuevo Plan de Desarrollo de la Provincia de Huari, de la Zonificación Económico Ecológica de la Provincia y de un Plan de Ordenamiento Territorial. De otra forma, lo que se tiene es un listado de proyectos que no responden a una visión integral y que responden más a complacer demandas de ciertos sectores. Aquí, la UGM puede dar un apoyo profesional.

Para el segundo año del convenio, el Ing. Toro solicita que se traiga un mayor número de profesionales para agilizar la formulación de perfiles y proyectos (que se mantenga la calidad profesional de los integrantes del equipo) cumpliendo los plazos establecidos; se incida en el tema de capacitación en dos niveles (a) para la alcaldía, las gerencias y los regidores, y (b) los funcionarios encargados de la formulación y evaluación de proyectos; y que el coordinador de la UGM Huari tenga mayores habilidades en gestión (no se pone en duda sus capacidades como especialista en temas de infraestructura de manejo de agua).

4.4 ENTREVISTAS REALIZADAS EN SAN MARCOS.

- Pablo Mori, Encargado de la UGM San Marcos. Economista, con experiencia en gestión municipal (fue Gerente de Administración y de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Independencia- Cono Norte de la ciudad de Lima 2003-2006) y de gobiernos regionales (consultor del Gobierno Regional de Lima Provincias enero-julio 2007)

Asume su cargo en diciembre. Antes de su llegada la UGM San Marcos había tenido 3 coordinadores. De junio a diciembre del 2007, se puede considerar un período de aprendizaje en relacionarse y ser aceptados por la autoridad

municipal. En la UGM San Marcos trabajaban entre 6 a 8 personas (que también rotaban) que no cumplieron con los plazos de entrega de los proyectos asignados. Esto generó una mala relación con el alcalde que estaba decidido a que la UGM “termine con los proyectos que se le dieron y que no se renueve el convenio para el 2008”.

Viendo la forma de reemplazar la ayuda de la UGM San Marcos, el alcalde firmó convenios con el Instituto Metropolitano de Planificación (IMP)- órgano de la Municipalidad Metropolitana de Lima y con las Universidades de San Marcos y la Universidad nacional de Ingeniería de Lima. Ninguno de los convenios llegó a materializarse puesto que la contraparte solicitaba cantidades de dinero por sus servicios que el municipio no estaba dispuesto a pagar.

El municipio experimenta una alta rotación de su personal y funcionarios. Sólo cuatro empleados municipales son estables, el resto (alrededor de cien) son contratados por servicios no personales (SNP). Las gerencias cambian cada mes o mes y medio (en lo que va del año se ha cambiado al gerente de planificación tres veces, lo mismo ha sucedido con el jefe de la OPI, se ha cambiado de gerente municipal dos veces) y sus salarios fluctúan entre los S/. 4,500 para el Gerente Municipal y los S/. 2,500 del gerente de desarrollo económico y social. En algún momento el Alcalde pensó que el FMA le ayudaría a contratar personal competente y pagar por sus honorarios.

En enero designan como Gerente Municipal al Sr. Luís Milla que había sido candidato por Unidad Nacional a la municipalidad de Los Olivos (cono norte de Lima), a quien conocía Pablo Mori. Es a través de este contacto que se re-establecen las relaciones con la municipalidad. Para ello se debió realizar actividades no necesariamente relacionadas con proyectos. Así se pagó los servicios de una secretaria por dos meses y se apoyó en la contratación de personal, se procedió en dar asistencia técnica en los documentos de gestión del municipio: presupuesto participativo 2008, plan de desarrollo urbano, plan de desarrollo institucional, plan de desarrollo económico, plan de competitividad local, entre otros. Todos estos documentos se generaron entre diciembre y abril del presente año. No se prosiguió con la ayuda de este tipo por parte de Macrogestión puesto que desde mayo entraba a operar Governa, consultora que de dedicaría a la generación de capacidades para la gestión municipal. Sin embargo, el haber participado en la gestación de estos documentos permitió a Macrogestión establecer una interrelación con funcionarios de distintas áreas del municipio y presencia en los espacios de debate y concertación con la sociedad civil. En este período la oficina de la UGM San Marcos incrementa el número de personal fijo a 15 profesionales de distintas especialidades que es complementado para casos específicos con personal que viene para ese propósito.

La mejor relación de la UGM con el municipio, así como la inoperatividad de los convenios firmados por el municipio con otras entidades, ha permitido que la UGM reciba un mayor pedido de ayuda en la gestación de proyectos (unos 15 en abril-mayo) y que se coordine la reprogramación de los proyectos que se tenían pendientes. Lo que se observa es que el pedido de proyectos va por el

lado de desarrollo económico y social, perdiendo importancia los de desarrollo urbano.

La participación en los espacios de concertación de los documentos de gestión ha hecho notar la presencia de la UGM San Marcos, y es a ella donde acuden las comunidades y centros poblados en busca de apoyo para sus proyectos. Esto es informado a Relaciones Comunitarias San Marcos y a la oficina UGM Huaraz para saber qué respuesta se le da.

La UGM San Marcos también ha intervenido en situaciones de crisis política local. Sucede que a fines de abril se presentó el proyecto de un colegio que no fue del agrado de los maestros ni de los padres de familia, iniciándose una campaña contra el alcalde. La UGM San Marcos intervino trayendo ingenieros civiles y topógrafos que rediseñaron el proyecto y presentaron una maqueta del mismo que fue aceptado por los maestros y padres de familia (todo esto avalado a posteriori por la UGM Huaraz) desactivándose la protesta contra el alcalde. Por pedido del Gerente Municipal (y aceptado por el FMA), la UGM San Marcos ha realizado el expediente técnico (entregado el 25 de junio) y se encargará de la realización de la obra.

En todo este período hay pocos ejemplos de trabajo conjunto en la generación de proyectos. Se ha dado en el caso del proyecto de reforestación entregado a fines de mayo y en el proyecto de almuerzos escolares para 37 colegios entregado en marzo. No se ha hecho mucha incidencia en el tema de capacitación de funcionarios y autoridades municipales debido a la alta rotación de personal.

Para el segundo año de ejecución se espera que la participación de Governa ayude a seleccionar al personal idóneo para la gestión municipal, lo que a su vez permita una estabilidad institucional que repercuta en la agilización de la formulación, evaluación y ejecución de proyectos.

- Marco Dulanto, Jefe de Relaciones Comunitarias San Marcos, donde se tiene una oficina desde 1998.

Existe una presión de la población por empleo y se esperaba un liderazgo en este tema durante el primer año de gestión de la nueva administración municipal. La labor principal de la oficina de RC es la generación de empleo local, para lo cual antes del 2007 tenían mayor presupuesto. Se esperaba que con la creación del FMA, se hiciera más dinámica la ejecución de proyectos que absorberían mano de obra local, pero esto no ha sucedido. La población no entiende de los plazos y ni de los componentes de un proyecto, simplemente piensan que “los proyectos no salen porque el alcalde no quiere”.

A cambio, se ha dado a comienzos del 2008 una solución desde el municipio que es peligrosa. Se ha puesto en ejecución un denominado Plan Piloto que emula en su diseño al Plan PAIT de la primera administración aprista (1985-1990): programa de empleo temporal para realizar labores de poca o nula importancia a cambio de un sueldo. En el caso de San Marcos se da empleo a

1,500 personas que han sido seleccionadas por las comunidades a las cuales se les paga S/.30 soles diarios. Esto está distorsionando el mercado de trabajo local no sólo en San Marcos sino en los distritos vecinos. Las personas no quieren realizar actividades agrícolas o de servicios (hoteles, restaurantes, etc.) por menos de este jornal diario, y el mayor nivel de ingreso está generando inflación en la zona. Como salida a este programa de empleo temporal, el municipio está planteando un programa de forestación y/o reforestación, sobre el cual el FMA no ha decidido si participará.

Desde que entró en operaciones el FMA se definieron los roles que cada área iba a cumplir. El FMA se dedicaría a temas de nutrición, salud, educación, proyectos productivos y fortalecimiento institucional. Las oficinas de RC le darían acompañamiento y apoyo a las actividades realizadas por el FMA, pero su labor principal se concentraría en temas de generación de empleo local, temas socio-ambientales y cumplir con los compromisos pendientes que se tiene con las comunidades. En el caso de RC San Marcos todavía está pendiente la re-ubicación y acompañamiento de las comunidades de Angorajo y Hauripampa (para lo cual cuenta con el apoyo de la ONG Castic). En líneas generales, la visión del FMA sería más regional y la de RC sería más local.

Ambas unidades han tenido un proceso de aprendizaje. El FMA y sus contratistas han ingresado sin permiso ni coordinación a comunidades lo que generó en su momento malos entendidos, los cuales tuvieron que ser resueltos por RC. Se coordina mejor el calendario de actividades para que siempre esté alguien del personal de RC cuando se va al campo. Se le da apoyo logístico administrativo al FMA; por ejemplo cuando se entregan bienes a las comunidades quienes se encargan de la logística de la entrega así como de las actas de entrega es RC. Se ha intervenido para que Governa inicie sus labores en el Municipio de San Marcos, en contra de la opinión de varios funcionarios municipales que querían que la UGM San Marcos continúe con su apoyo a la generación de documentos de gestión municipal.

Se trajo a Macrogestión para que apoye en el área de fortalecimiento institucional del municipio, en especial en la generación de proyectos de inversión pública que movilicen los recursos del canon minero. Lo que hemos observado en el primer año no es satisfactorio. Hubo mucho cambio de personal en la UGM (a nivel de coordinador, hubieron tres cambios; a nivel de formuladores y evaluadores también se observó una alta rotación) lo que no permitió la generación de confianza con el personal del municipio. Como parte del presupuesto participativo se han identificado muchos pequeños proyectos de poco monto. Este hecho, además de contrastar la cantidad de proyectos que le fueron delegados a la UGM San Marcos vs. los que efectivamente han sido declarados viables, hace que uno se pregunte si los honorarios por servicios de Macrogestión se justifican. RC San Marcos ha desarrollado un proyecto con unos consultores externos de un colegio (inversión por encima de los S/.120 mil) a un costo total de US\$ 5,000. ¿Se recibe *Value for Money* con los servicios de Macrogestión?

Para el segundo año de vigencia del convenio, la UGM San Marcos debe encontrar el equilibrio del número de técnicos que necesitan y no cambiar tan

frecuentemente de coordinador (Pablo Mori ha podido establecer relaciones personales con el alcalde y el gerente municipal, lo que ha mejorado la relación entre las instituciones). Se debe trabajar más en proyectos de canales y proyectos de infraestructura de agua, para darle sostenibilidad a las actividades agropecuarias. Tanto lo que haga Macrogestión como Governa debe ser monitoreado (trimestralmente de preferencia), pero en esa labor no puede intervenir RC.

- Damián Bernal Castillo, Gerente de Planeamiento y Presupuesto. Tiene 20 días en el cargo (nombramiento a mediados de mayo). Llegó de Lima en febrero del 2008 para participar en los talleres de Presupuesto Participativo.

La OPI formalmente está bajo su área de responsabilidad pero se maneja de manera independiente, teniendo mayor coordinación con la Gerencia Municipal. Existe un cuello de botella puesto que existen alrededor de 400 ideas y/o perfiles de proyectos, muchos de ellos generados en la anterior administración municipal pero que nunca se materializaron.

La interrelación con Macrogestión se ha dado específicamente en la elaboración del Plan de Desarrollo Concertado. Si bien la relación laboral ha sido muy profesional, -y a partir de esta experiencia se ha solicitado la participación de Macrogestión en la elaboración o actualización de otros documentos de gestión, solicitud que fue negada por el inicio de operaciones de Governa en mayo del presente- el documento no se socializó y es poco digerible por la población.

Para el futuro, el Sr. Bernal desea que Macrogestión los apoye en el desarrollo de capacidad operativa de los funcionarios y se les enseñe a dar un mejor uso al SIAF. (¡)

- Américo Lugo Ramírez, Jefe de la OPI desde el 15 de abril 2008 (Ing. Civil de la UNSAM, desde el 2006 evaluador externo del Municipio de San Marcos) y Carlos Moreno, jefe de la OPI entre enero y abril del 2008 (administrador de la UNSAM, empezó su función como evaluador diez meses antes de ser nombrado responsable del área, y hoy continúa laborando como evaluador).

Durante el 2007 la relación con la UGM ha sido muy mala puesto que ellos “no han tenido la preocupación de hacer bien los proyectos y se les encontró muchas deficiencias técnicas”. La actitud de la UGM San Marcos fue acusar a la OPI frente al alcalde por “falta de colaboración”.

Hacia el primer trimestre del 2008 se nota un cambio de actitud, hay una preocupación de Macrogestión por revertir la mala imagen anterior (han reducido el número de errores). Se han tenido reuniones para informales a los de la UGM San Marcos de los errores más frecuentes que se encuentran en los documentos que remiten. Se estableció una política de trabajo en el cual se establecían los plazos de entrega para la subsanación de observaciones y la

UGM no ha cumplido (la OPI por deferencia no pone en el sistema que los proyectos han sido observados, esperando que los de la UGM entreguen el trabajo con las observaciones resueltas).

Los funcionarios de la OPI no han recibido ningún tipo de capacitación ni participan en la elaboración de los proyectos. Lo que observan es que el personal joven que ha sido traído de Huaraz no se le conoce antecedentes como formuladores/evaluadores de proyectos.

Para el segundo año de vigencia del Convenio, se buscaría en primer lugar que la UGM San Marcos cumpla con los plazos, que exista un mejor nivel de coordinación con los funcionarios de la OPI (que no traten de presionarlos a través de las relaciones personales con los gerentes para que se salten procedimientos), que se efectivamente la capacitación ofrecida y que se les de apoyo técnico y bibliográfico.

- William Perales, Unidad Formuladora Municipio de San Marcos (Ing. Civil de la UNI, con experiencia previa en el municipio de Los Olivos e Independencia en el cono Norte de Lima).

La Unidad Formuladora empieza a operar desde el 09 de agosto del 2007. Lo primero que hicieron fue la compra de muebles y equipos de cómputo, así como la contratación de formuladores. El trabajo con la UGM se daba con otro coordinador hasta que llegó Pablo Mori en enero. El nuevo coordinador de la UGM San Marcos ha tenido un mayor nivel de coordinación de actividades con el Alcalde, el Gerente Municipal y el Gerente de Desarrollo Urbano-Obras.

La decisión de asignar la elaboración de perfiles o proyectos a consultores externos ha sido enteramente del alcalde y el gerente municipal. La UF ha recibido los productos de estos consultores, los inscribe en el banco de proyectos del SNIP. Uno de los consultores a quienes se les ha dado una cartera de proyectos por elaborar es Macrogestión (ellos tienen como 30 proyectos asignados). Ni Macrogestión ni los otros consultores externos han cumplido dentro de los plazos establecidos. El proyecto más importante que se le ha otorgado a Macrogestión es el de saneamiento básico para la zona urbana de San Marcos (proyecto que se entregó a finales de junio).

No se ha recibido apoyo de la UGM de ningún tipo. No se han dado las capacitaciones ni talleres, no se ha materializado el apoyo ofrecido para PIPs de menos de S/. 300 mil nuevos soles, ni se les ha dado apoyo en la contratación de personal como se hizo durante el 2007 con las áreas de logística (una persona) y administración (dos personas).

Para el segundo año de vigencia del convenio, la UF desearía un mejor nivel de coordinación con la UGM San Marcos, y que efectivamente se lleven los cursos de capacitación y los talleres; como que también los apoyen exponerse al día en la normativa respecto al SNIP.

- Víctor Castillo Romero, Gerente de Desarrollo Urbano-Obras desde enero del 2008. Ing. Civil de la UNSAM. Experiencia previa como consultor del Gobierno Regional de Ancash y varios gobiernos locales del departamento y propietario de una empresa de servicios a Antamina.

Antes de su llegada, había una mala gestión de su gerencia puesto que existían alrededor de 420 ideas de proyectos pero que no tenían el correspondiente perfil (las ideas de proyectos provenían de la administración anterior en su mayoría) y percibe una escasa participación efectiva de Macrogestión.

La primera gestión de la gerencia de obras ha sido organizar/agrupar las ideas de proyecto que se tienen en ocho líneas de inversión y coordinar con logística para sacar a concurso la mayor cantidad de proyectos. Ha sido decisión de la Gerencia Municipal a quién se contrata para hacer qué proyecto, algunos de estos proyectos han sido asignados a Macrogestión que está cumpliendo con retrasos.

La gerencia sigo operando con un nivel de desorden puesto que se ha dado orden de inicio de obras, se le ha hecho una programación de obra pero no existe el proyecto (¡!).

Este año se piensa organizar el proceso ejecución de obras del 2009. El presupuesto participativo culmina el 25 de julio, ahí se determinarán los proyectos para ejecutarse el 2009. Con la información de los techos presupuestales que otorga el MEF hacia agosto, se puede convocar al concurso de la elaboración de perfiles hacia septiembre –octubre y tener los expedientes técnicos listos hacia enero para empezar las obras en febrero.

Algo que la presente administración municipal ha aprendido a partir de la mala experiencia es que no puede hacer obras por administración directa pues no tiene ni el personal, ni el manejo logístico (cada partida se debe licitar), ni los almacenes ni la experiencia, etc. para hacerlo. La mayor parte de las 38 obras que tiene por administración directa el municipio desde marzo del 2007 aún no han sido culminadas ni entregadas. Es por ello que se ha decidido que la ejecución de obras será por contrata el 2008 (alrededor de 40 proyectos).

El Ing. Castillo Romero ha sido la persona que le planteó al alcalde la gestación del programa de empleo temporal denominado Plan Piloto, utilizando una disposición transitoria vigente en la Ley de Presupuesto del 2006¹², que se repite en la Ley de Presupuesto 2007, en que se dice que hasta un 20% del canon y regalías se puede utilizar en labores de mantenimiento de infraestructura. En el fondo lo que quiere el Ing. Castillo Romero es que la población rural deje el campo y se mude a las ciudades puesto que las labores que realizan son de supervivencia y de bajo valor económico, no importando el desajuste generado en los mercados de trabajo locales ni la inflación. Acepta sólo que en el Plan Piloto hay un problema de “disciplina de trabajo”; pero

¹² Ver Nota a pie de página número 6 para apreciar todas las modificaciones que aparecieron en la Ley de Presupuesto 2006 aplicables a la Ley del Canon.

menciona que es propio de “envidiosos y resentidos decir que los involucrados en el Plan Piloto no hacen nada”.

- Jorge Espinoza, Jefe de Supervisión y Ejecución de Obras. Ing. Civil de la UNASAM. Del 2003 al 2007 trabajó en Antamina ejecutando proyectos de responsabilidad social (colegios, caminos de herradura, agua potable).

El Plan Piloto ha hecho que se incrementen los montos que se pagan por día laborado a los peones, operarios y oficiales de las obras que ejecuta el municipio (S/. 30, S/.40 y S/.50 nuevos soles, respectivamente). A esto se suma el incremento del costo de materiales de construcción puestos en San Marcos (vale decir, incremento del material de construcción pero además incremento de flete por el alza de los combustibles). Esto genera discrepancias entre los perfiles o proyectos aprobados y el expediente técnico definitivo (supera los márgenes de sensibilidad de +/- 20% que se contempla).

Para realizar los ajustes necesarios frente a la nueva realidad de costos, se debe realizar un proceso de “verificación de viabilidad” ante el Ministerio de Economía y la Contraloría (en paralelo). Todo el proceso burocrático demora entre un mes y 45 días, aplicándose el silencio administrativo luego de cinco días de entregarse la versión final del expediente.

Hasta el momento la Municipalidad de San Marcos ha pasado dos verificaciones de viabilidad exitosamente. La primera fue el caso de un complejo deportivo que según el expediente inicial costaba S/.130 mil nuevos soles y por el incremento de costos terminaría costando S/270 mil nuevos soles. La segunda verificación de viabilidad correspondió a un conjunto de cuatro canales que inicialmente costaban S/. 680 mil nuevos soles y terminarían costando un millón cien mil nuevos soles.

Al momento se necesita de urgencia pasar por la verificación de viabilidad cuatro proyectos para lo cual se le solicitó a la UGM San Marcos el concurso de un ingeniero civil. A pesar de la aceptación inicial del pedido, dicho profesional nunca se presentó.

- Vicente Armando De la Cruz Raymundo, Gerente de Desarrollo Social, Económico y Ambiental. Ingresó como funcionario al municipio en el 2007, y se le dio la Gerencia en enero del 2008. Técnico agropecuario de formación, estudiando para recibirse de Ing. Agrónomo.

En el período enero-abril 2008, la relación institucional de su gerencia con la UGM de San Marcos no funcionaba para nada. Se podría decir que era no existente. Es recién a partir de abril que se ha coordinado la gestación de un número de proyectos para su área.

El Sr. De la Cruz no tiene conocimiento de ningún tipo de capacitación y no participa de los proyectos encomendados a la UGM.

- Félix Solórzano Leyva, Alcalde del Distrito de San Marcos. De profesión agricultor, salió electo para el período 2007-2010 por el Movimiento Acción Nacionalista Peruano con el 36.34% de los votos válidos enfrentando a nueve listas.

Macrogestión llegó a la zona hacia julio del 2007 y abrieron sus oficinas hacia agosto. Se les dio una cartera de perfiles de proyectos para que los desarrollen pero han sido muy lentos en la entrega de los productos finales. Es por ello que se firmó convenios con otras instituciones que lamentablemente no han funcionado. Con la llegada de Pablo Mori, como nuevo coordinador de la UGM San Marcos, enero 2008, se ha mejorado la relación y se le ha delegado alrededor de 35 proyectos de mayor envergadura. Se ha tenido asistencia en otras áreas fuera del tema de proyectos.

Esta relación se ha visto deteriorada por la actitud del FMA y el silencio de la UGM San Marcos. Resulta que Macrogestión cumplió con entregar el perfil del proyecto de forestación y reforestación hacia el 30 de mayo (proyecto que reemplazaría el Plan Piloto). Anticipando esto, la municipalidad le envió una carta a la UGM San Marcos pidiendo que se encargue del expediente técnico, que debiera ser entregado hacia el 17 de junio puesto que el alcalde quería lanzar dicho proyecto el 24 de junio, Día del Campesino. Con fecha 13 de junio se han enterado de manera informal que el FMA no ha querido asumir el costo de realizar el expediente técnico (alrededor de S/. 200 mil nuevos soles) y por lo tanto la UGM San Marcos no ha realizado la tarea que se solicitó por carta y que nunca contestaron. La respuesta del FMA “pero ustedes tiene plata, por qué no financian el expediente técnico ustedes” hace dudar al alcalde acerca de la vigencia del convenio. Al cierre del presente informe, tenemos entendido que el impasse ha sido superado. Es bueno mencionar que el malestar en el alcalde por este problema, no permitió que se prosiga con la entrevista.

V. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Un primer logro es que todos los municipios a los cuales se les da asistencia técnica están inscritos en el SNIP. Lo cierto es que por los montos de transferencias (en especial de canon) que están manejando, dichos municipios deberían entra al SNIP de todas maneras.

De acuerdo a Macrogestión se han obtenido los siguientes resultados en su primer año de gestión, como se aprecian en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 34
Resultados acumulados del primer año de operaciones de
Macrogestión (Mayo 2008)

| Indicadores de medición | UGM | | | | | CIFRAS GLOBALES |
|---|------------|-------|--------|---------|--------------|-----------------|
| | SAN MARCOS | HUARI | HUARAZ | HUARMEY | V. FORTALEZA | |
| PIP/ asesorías atendidas a los Gobiernos Locales (1) | 74 | 44 | 15 | 35 | 12 | 180 |
| Monto Total (Millones de nuevos soles) (1) | 75 | 49 | 117 | 99 | 27 | 367 |
| Número de PIP declarados viables (2) | 10 | 13 | 2 | 5 | 2 | 32 |
| Monto Total de PIP's viables (Millones de nuevos soles) | 11 | 9 | 6 | 6 | 6 | 38 |
| Número de funcionarios municipales que acompañaron o participaron en el proceso de formulación y/o ejecución de los PIP | 16 | 15 | 28 | 19 | 11 | 89 |

Fuente Macrogestión. (1) No se consideran los proyectos por iniciar (2) En el caso de la UGM Huari se consideran los expedientes técnicos aprobados en sesión de consejo durante el 2007, se consideran los perfiles viabilizados por la OPI respectiva. En el caso de del Valle Fortaleza, se considera como viables los que han sido aprobados por el FMA y han pasado a la siguiente etapa

De los 42 PIP/asesorías que recibieron al inicio de la fase de ejecución, en julio del 2007, luego de reunirse con las autoridades locales a quienes se les presentó el diagnóstico de la situación del banco de proyectos de cada municipio; a los 180 que ahora están manejando (que representan un monto de inversiones de alrededor de S/.367 millones de nuevos soles), hay una notable mejora y desarrollo de confianza con las autoridades. Es importante mencionar que en la fase de diagnóstico no estaban comprendidos el municipio Provincial de Huarmey y los del Valle del Río Fortaleza, que se incorporaron posteriormente.

Sin embargo, cuando observamos cuántos de los proyectos han sido declarados viables observamos que son menos del 20% (32 proyectos), y el monto que representan es un poco más del 10% del monto potencial de inversiones (S/. 38 millones de nuevos soles). Lo más preocupante se observa en el cuadro N° 35 cuando observamos que de los 180 proyectos que manejan, sólo 9 están en ejecución (seis en Huari y tres en Huarmey) y han representado una inversión efectiva de S/. 7 millones. Un año de operaciones de las UGM a cargo de Macrogestión a un costo de US\$ 1'797,881 (presupuesto original de US\$ 1'532,209 y un adicional de US\$ 265,672) o S/. 5'123,960.85 nuevos

soles (a un tipo de cambio de US\$ 1 = S/.2.85), no tendría mucho sentido vs. lo que efectivamente se ha invertido en un año de operaciones.

Cuadro Nº 35
Tipo de asesoría y montos asociados (en millones de nuevos soles) en el primer año de operaciones de Macrogestión (Resultados acumulados Mayo 2008)

| UGM | Asistencia técnica | Perfil | | Expediente | | Ejecución | | Total | |
|-----------------|--------------------|------------|--------------------|------------|--------------------|-----------|--------------------|------------|--------------------|
| | | Cantidad | Mill. Nuevos soles | Cantidad | Mill. Nuevos soles | Cantidad | Mill. Nuevos soles | Cantidad | Mill. Nuevos soles |
| San Marcos | 3 | 69 | 66 | 2 | 9 | | | 74 | 75 |
| Huari | 9 | 8 | 12 | 21 | 31 | 6 | 6 | 44 | 49 |
| Huaraz | 3 | 11 | 115 | 1 | 3 | | | 15 | 117 |
| Huarmey | 5 | 14 | 86 | 13 | 12 | 3 | 1 | 35 | 99 |
| Valle Fortaleza | 4 | 2 | 4 | 6 | 23 | | | 12 | 27 |
| TOTAL | 24 | 104 | 283 | 43 | 78 | 9 | 7 | 180 | 367 |

Fuente Macrogestión

Sin embargo, hay que quedar claros en cuál era la función de Macrogestión: por un lado el desarrollo de capacidades y por el otro generar una cartera de proyectos viables. Que se pase del proyecto declarado viable al expediente técnico, para que éste a su vez sea llevado a un concurso público por la oficina de logística, no era parte del acuerdo original; pero, Macrogestión aceptó asumir este tipo de responsabilidades a pedido expreso de funcionarios del FMA. La mejora en los procesos de compras y logísticos son parte de la consultoría de Governa que recién ha entrado en operaciones en mayo del 2008.

Sin contar con nuevos encargos que se le de a Macrogestión en el segundo año; se tendría el concurso de la gestión de Governa en el apoyo de la gestión municipal para pasar a la fase de inversión los 43 expedientes técnicos que ya están listos (por un monto de S/.78 millones de nuevos soles) y pasar -en este segundo año- los 32 perfiles declarados viables a sus respectivos expedientes técnicos y procesos de licitación (lo que significarían S/. 38 millones de nuevos soles). Sólo poniendo en ejecución lo ya trabajado en el primer año del convenio, se tendría alrededor de S/. 116 millones de ejecución en el segundo.

Como hemos visto en las entrevistas a los coordinadores de las respectivas UGM y los funcionarios municipales, ha existido un tiempo de “creación de confianza”, “de conocimiento mutuo e interrelación con las autoridades locales”. Si en este momento se decidiera cambiar a Macrogestión por otro operador – como se le ofreció al alcalde Provincial de Huaraz-; quien sea el nuevo operador debería invertir varios meses y recursos en “generar confianza”, paralizando lo poco o mucho que ya se ha avanzado.

En los temas que sí hay que pedir una mayor preocupación por parte de Macrogestión es en desarrollo de capacidades locales en el tema de la

formulación y evaluación de PIPs. Esto de vital importancia para el FMA, tal es así que está en los objetivos bajos los cuales se creó el FMA. Recordémoslos:

1. Desarrollo sostenible: Produciendo cambios sostenibles y perceptibles en la calidad de vida de la comunidad ancashina, mejorando su salud, educación, desarrollo productivo y capacidad de gestión.
2. Capacidad de inversión en la región: Favoreciendo al fortalecimiento de capacidades locales y regionales en gestión, integrando a las autoridades con líderes empresariales para impulsar el crecimiento de Ancash.
3. Gobernabilidad: Contribuyendo con las buenas prácticas gubernamentales a nivel regional y local facilitando las relaciones institucionales.
4. Modelo de gestión social: Consolidando la relación Estado – empresa – sociedad como un modelo de responsabilidad social para el desarrollo sostenible.

El tema de capacitación de los funcionarios de las UF/OPI (en temas técnicos, que sirva de base para una mejor comunicación horizontal entre consultora y oficinas de proyectos); como de los alcaldes, gerentes municipales, funcionarios, regidores y representantes de la sociedad civil (a nivel de información general, para generar aliados debidamente informados al interior de las comunidades) es algo en lo cual Macrogestión no ha puesto el empeño que se esperaba. Y esto se constata en las encuestas realizadas como en las entrevistas. Macrogestión no puede registrar como en el Cuadro N° 34 el número de funcionarios que acompañan o participan en el proceso de formulación y ejecución de los PIP, como si con ellos se haya aplicado el *learning by doing*, pues las encuestas y las entrevistas los desmentirían. El no desarrollar capacidades locales, hace que el FMA siempre tenga que recurrir a la empresa consultora para que formule o evalúe los PIP. ¿Cuál es la estrategia de salida de la consultora?. Desde este punto de vista, el proyecto no es sostenible.

Tampoco la empresa de consultoría puede decir que “ha abierto el horizonte de las autoridades locales en cuanto el uso del canon, pues el fierro y el cemento constituían la base de los proyectos formulados”; como se consigna en la información de los Cuadros N° 36 y N° 37, ya que como ellos mismos reconocen, en el primer año de operaciones ellos han trabajado de acuerdo “a la demanda”, vale decir, los proyectos que las autoridades decidieron darles (sobre los cuales hubo todo un tema de demora o atraso en las entregas, de acuerdo a la percepción de las autoridades locales).

Más allá de número de proyectos aprobados y de montos de inversión ejecutada (salvo que sea un pedido expreso del FMA), lo que se debe buscar es una coherencia entre los planes de desarrollo que se han elaborado en el zona y los proyectos de inversión que se realicen. Macrogestión ha participado en la elaboración de los Planes de Desarrollo Concertados (PDC) y en los Presupuestos Participativos (PP). El FMA ha invertido en el Plan de Desarrollo

Concertado 2008-2011 de Ancash y en el Desarrollo de una estrategia de Promoción de Inversiones para la Región Ancash. Uno debería esperar que sea a partir los PDC que se deriven las demandas de proyectos de los PP. Creemos que en este segundo año, con el conocimiento que Macrogestión tiene de la zona, si podrían ser pro-positivos en el tipo de proyectos que son fundamentales para la zona de influencia de cada UGM.

Cuadro N° 36
Número de asesorías o asistencias por tipo de proyecto en el primer año de operaciones de Macrogestión (Resultados acumulados Mayo 2008)

| UGM | Fortalec. Institu. | Product. | Educación | Turismo | Trans. y Comunic | Agricult. | Salud y Saneam. | Desarr. Social | Energía | Interior | Multi sector | Total |
|-----------------|--------------------|-----------|-----------|----------|------------------|-----------|-----------------|----------------|----------|----------|--------------|------------|
| San Marcos | 8 | 18 | 4 | | 8 | 20 | 7 | 3 | 5 | 1 | | 74 |
| Huari | 11 | 2 | | 2 | 4 | 16 | 8 | 1 | | | | 44 |
| Huaraz | 3 | | 3 | | 2 | 1 | 2 | 1 | | 2 | 1 | 15 |
| Huarmey | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 17 | 2 | | 2 | | 35 |
| Valle Fortaleza | 2 | | 1 | | 1 | 7 | 1 | | | | | 12 |
| TOTAL | 27 | 24 | 9 | 3 | 16 | 48 | 35 | 7 | 5 | 5 | 1 | 180 |

Fuente Macrogestión

Cuadro N° 37
Monto de inversión asociados a las asesorías o asistencias técnicas por tipo de proyecto en el primer año de operaciones de Macrogestión (Resultados acumulados Mayo 2008 en Millones de Nuevos soles)

| UGM | Fortalec. Institu. | Product. | Educación | Turismo | Trans. y Comunic | Agricult. | Salud y Saneam. | Desarr. Social | Energía | Interior | Multi sector | Total |
|-----------------|--------------------|-----------|-----------|----------|------------------|------------|-----------------|----------------|----------|-----------|--------------|------------|
| San Marcos | 7 | 22 | 11 | | 1 | 16 | 16 | 1 | 0.5 | | | 76 |
| Huari | 14 | 2 | | 1 | 9 | 10 | 13 | | | | | 49 |
| Huaraz | | | 4 | | 15 | 11 | 5 | | 3 | 80 | 1 | 118 |
| Huarmey | | 5 | 2 | 2 | 4 | 56 | 10 | 19 | 0.5 | | | 99 |
| Valle Fortaleza | 2 | | | | | 24 | 0.3 | | | | | 26 |
| TOTAL | 23 | 29 | 17 | 3 | 29 | 117 | 44 | 20 | 4 | 80 | 1 | 367 |

Fuente Macrogestión

VI. CONCLUSIONES GENERALES

ANTECEDENTES Y CONTEXTO.

- Desde el inicio de sus operaciones, CMA ha mantenido un alto estándar de cumplimiento de la normatividad socio-ambiental nacional e internacional.
- La empresa tiene una legítima preocupación por el desarrollo del departamento de Ancash en general y de la zona de influencia en particular; motivo por el cual ha creado fundaciones y fondos que operan con la participación de diversos sectores de la comunidad.
- Sin embargo, la empresa no puede reemplazar al Estado y sus responsabilidades. Hay una legítima preocupación por parte de la empresa por la falta de dinamismo en la movilización de los recursos del canon minero que tienen a disposición los gobiernos subnacionales. Desde el punto de vista de la población, esta falta de agilidad en la utilización de los recursos en inversión pública (regional-local) repercute negativamente en la imagen de la empresa.
- Debido a la mejor cotización internacional de los metales, las utilidades de CMA se han incrementado, y por lo tanto los recursos del canon minero hacia el gobierno regional y los gobiernos locales del departamento de Ancash. El crecimiento ha sido exponencial, especialmente, en los años 2006 y 2007, haciendo que las finanzas públicas del Gobierno Regional y de los municipios de la zona de influencia, dependan primordialmente del canon minero (más del cincuenta por ciento en el peor de los casos, Provincia de Huarney).
- El Gobierno Regional ha incrementado su participación en el total de transferencias de recursos del Gobierno Central a todos los gobiernos regionales, del 2.5% en el 2004 al 20.6% en el 2007; explicado principalmente por el aumento de las transferencias del canon minero.
- El canon minero significó el 42.6% de los recursos disponibles del Gobierno Regional en el 2004, pasando a representar el 91.4% en el 2006 y alrededor del 96% en el 2007.
- En el caso de las municipalidades ubicadas en la provincia de Huaraz, la importancia del canon minero en el total de transferencias se incrementó del 43% en el año 2004 al 68.2% en año 2006.
- Las municipalidades ubicadas en la provincia de Huarney, observaron un incremento de las transferencias de canon minero sobre el total de transferencias del Gobierno Central: 10.4% al 50.6% en los años 2004 y 2006, respectivamente.
- En el caso de las municipalidades ubicadas en la provincia de Huari, el incremento de la importancia del canon minero dentro de las finanzas públicas fue más dramático: de representar el 15.5% del total de transferencias en el año 2004, pasó a representar el 89.9% en el año 2006.
- Para el caso de la municipalidad distrital de San Marcos, la incidencia del canon minero en las finanzas públicas se hizo más dramática: de representar el 15.7% del preexpuesto anual, hacia el año 2006 significaba casi la totalidad; 95.8%.

- La importancia relativa de los distritos localizados en las Provincias de Huaraz y Huarmey, en el total de los recursos transferidos a todos los gobiernos locales del departamento de Ancash, ha disminuido marginalmente entre los años 2004 y 2006. En el caso de los distritos ubicados en la provincia de Huaraz su importancia relativa pasa del 13.87 al 12.98%. Para los distritos de la provincia de Huarmey la importancia relativa pasa del 2.18% al 1.94%.
- En contraste, la importancia relativa de los distritos de la provincia de Huari en el total de transferencias a todos los distritos del departamento de Ancash, se incrementa. Es así que pasa del 7.88% en el año 2004, a representar el 29.38% en el 2006. El caso del distrito de San Marcos es más saltante: de representar el 0.98% del total de las transferencias a todos los distritos de Ancash en el 2004, pasa a ser el 12.98% en el 2006.
- En el caso de los municipios de la Provincia de Huarmey, la Provincia de Huari y el municipio distrital de San Marcos; es recién en el año 2006, que el canon minero desplaza al FONCOMUN como principal fuente de financiamiento.
- Las autoridades regionales y locales, se excusan de no movilizar de manera más ágil los recursos del canon minero aduciendo que el SNIP es una barrera infranqueable para ellos.
- Es en este contexto que se realizan las elecciones generales del 2006. Los candidatos que pasaron a la segunda ronda mencionaron poner impuestos a las sobre-ganancias y revisar los contratos de estabilidad jurídico-administrativos.
- El acuerdo que se obtuvo en julio del 2006 entre la Mina Cerro Verde y las autoridades de Arequipa, sirvió de ejemplo de lo que después se llamaría “óbolo minero” o “aporte voluntario”.
- La CMA fue al primera empresa en adherirse al “Programa Minero Solidaridad con el Pueblo”, definiendo su área de intervención como el departamento de Ancash y el distrito de Llata en el departamento de Huánuco. El aporte voluntario de CMA, administrado por el Fondo Minero Antamina (FMA) significa el 40% del total aportado por todas las empresas que se adhirieron al convenio.
- De acuerdo a las prioridades mencionadas en el “Programa Minero Solidaridad con el Pueblo”; se definen las áreas de intervención como: nutrición, salud, educación, proyectos productivos, fortalecimiento institucional e infraestructura.
- Dentro del área de fortalecimiento institucional se definen dos grandes temas; (i) apoyo al desarrollo de proyectos de inversión pública con la consiguiente capacitación a los funcionarios/autoridades de los gobiernos sub-nacionales (se denomina Unidades de Gestión Municipal-UGM); (ii) capacitación en gestión municipal para dar un mejor servicio a los ciudadanos.
- El contrato de consultoría para dirigir las UGM fue otorgado a Macrogestión. Un supuesto que fue superado por la realidad es que los gobiernos locales podrían procesar los proyectos que se formularan en las UGM. Esto hizo, que Macrogestión asuma mayores

responsabilidades a pedido del FMA, que tienen que ver más con las fases de licitación del proyecto e inversión.

- En el primer año de ejecución del Proyecto ““Creación y puesta en marcha y ejecución de las Unidades de Gestión Municipal-Fondo minero Antamina” (UGM) se dieron (i) la Fase de Diagnóstico (inventario de todas las ideas y perfiles de proyectos en los municipios designados), (ii) se abrieron las oficinas de las UGM en cada localidad, (iii) se inició el trabajo a partir de lo que las autoridades locales decidieron encargar a Macrogestión (sea asistencia técnica en proyectos, revisión del trabajo realizado por terceros, elaboración de expedientes técnicos, etc.)
- En acuerdo con el FMA se redefine mediante Adenda N°1 el área de intervención: a) Municipalidad Provincial de Huaraz, b) Municipalidad Provincial de Huari, c) Municipalidad Provincial de Huarmey, d) Municipalidad distrital de San Marcos y e) distritos del Valle del río Fortaleza.

MODELO DE INTERVENCIÓN Y ENCUESTAS REALIZADAS.

MARCO LÓGICO

- En el Marco Lógico del proyecto se definieron para los niveles de finalidad, propósito y componentes; un conjunto de Indicadores Objetivamente Verificables (IVOS) a fin de verificar el impacto o efecto que producen en la población. Sin embargo estos IVOS no cumplen con mostrar los criterios de Cantidad, Calidad y Tiempo (CCT), requisitos indispensables para la medición, hecho que imposibilita el cálculo o control del incremento o mejora al que se pretende alcanzar con la intervención, y el periodo en el cual se debe alcanzar el mismo.
- El marco lógico no aterriza en planes operativos anuales, lo que no permitiría al proyecto tener un mayor control del proceso, y en ese sentido, establecer con claridad las prioridades y la secuencia de intervención, evidenciando así los avances parciales de la intervención.
- Esta herramienta tal y como ha sido diseñada, no permite visualizar de forma precisa la intervención del proyecto, lo cual esta en desmedro de (i) la utilidad de la herramienta para la organización del proyecto y en consecuencia de (ii) la medición de avances y efecto del mismo.

ENCUESTAS

- Se realizó dos tipos de encuestas durante el trabajo de campo: una primera encuesta se aplicó a los cuatro coordinadores de las UGM, y una segunda a 221 funcionarios municipales.
- Primer problema: más de la mitad de los funcionarios no sabe o no tiene poco conocimiento del convenio entre FMA y Macrogestión para poner en marcha las UGM. La explicación más razonable es que esto se debe a la alta rotación de los funcionarios municipales.

- Más de la mitad de los funcionarios no tiene conocimiento de la asistencia técnica realizada por las UGM. Los que dicen haber recibido asistencia técnica, ésta se refiere al tema del CONSUCODE.

Asistencia Técnica

- Se identifica erróneamente a Antamina y Governa como las instituciones que brindaron asistencia técnica en la identificación y formulación de PIPs. Se identificó erróneamente a Governa como la institución que los apoyó en la ejecución de proyectos.
- Los mismos coordinadores de las UGM reconocen que hubo incumpliendo de plazos en los cronogramas de entrega acordados con las autoridades municipales. Entre los motivos del incumplimiento: alta rotación de personal y coordinadores, dimensionamiento inadecuado de las tareas, cambio en el orden de prioridades por la dinámica política local.
- Los funcionarios municipales reconocen el conocimiento de los técnicos de las UGN respecto al SNIP, el manejo de la metodología y la rapidez de respuesta a las consultas/llamadas.

Capacitación

- El 90% de los funcionarios municipales no sabe o no recuerda haber escuchado acerca del plan de transferencia de capacidades que estaba escrito en los documentos iniciales propuestos por Macrogestión.
- Más del 70% de los entrevistados no reconoce que Macrogestión esté aplicando el *learning by doing*.
- Los mismos coordinadores de las UGM no recuerdan los talleres que se hicieron en su zona.

Actores involucrados y nivel de participación.

- La alta gerencia de los municipios no ha asistido a los talleres organizados por la UGM (15 de 21)
- La mayoría de los funcionarios reconoce haber participado en la identificación de proyectos de inversión pública, pero la mitad no reconoce o no responde respecto al haber recibido asistencia técnica en este proceso.
- Pese a que los funcionarios en su mayoría no conocen el convenio, ni han asistido a los talleres y no conocen de la normativa del SNIP; manifiestan ser parte del equipo de formulación de los PIPs o su responsable directo.

Resultados y productos

- La percepción que tienen los funcionarios municipales en cuanto al manejo de PIPs antes de la llegada de la UGM, es que tenían un desempeño regular; siendo el principal obstáculo la falta de profesionales con conocimiento del tema y en segundo lugar la falta de importancia que el han dado las autoridades municipales al tema.
- Lo que proponen los funcionarios municipales para superar los obstáculos son: (i) la capacitación, y (ii) la participación de otros actores del municipio, vale decir, no sólo las autoridades y funcionarios sino

también los miembros el consejo municipal y representantes de la sociedad.

- De acuerdo a la percepción de los gerentes municipales, los principales tipo de proyecto que se formularon han sido proyectos de carreteras y vías de comunicación a la par que los proyectos de infraestructura de centros culturales (biblioteca o centro de reunión comunal-municipal). Le siguen en importancia los proyectos agrícolas (que en realidad se trata de infraestructura de riego). En tercer lugar se encuentran los proyectos de agua potable y alcantarillado y los de control de la degradación del medio ambiente.
- Los gerentes municipales no tiene claro cómo se ha asignado los fondos del presupuesto. Sin embargo reconocen dos criterios para dicha asignación: el de “rentabilidad social” y el de “infraestructura prioritaria”.
- La calificación que le dan los gerentes municipales a la labor de Macrogestión en diversos temas en los cuales la consultora ha participado es de “bueno”. Lo curioso es que lo que más resaltan los gerentes es el tema de capacitaciones cuando por propia confesión no han asistido, y por otro lado califican de “regular” el tema de elaboración de proyectos.

Lecciones aprendidas por las UGM

- Los encargados de las UGM reconocen que no hubo una buena coordinación interna de las actividades previstas y la asignación de presupuestos respectivos. Esto afectó la operatividad de las oficinas. A eso se sumó, el tema de la rotación del personal contratado, que recién hacia el primer trimestre del 2008, se ha encontrado un equilibrio. Hubo una falta de comunicación a la población en general del motivo de su presencia en la zona.
- La fortaleza de la presencia de las UGM son su conocimiento profundo de la metodología y aplicaciones del SNIP. Así como el compromiso del equipo en sacar adelante el proyecto.
- Entre los problemas que enfrentaron las UGM para realizar su labor se encuentra la escasa capacitación y experiencia de los profesionales del municipio, su alta rotación, la falta de infraestructura, la falta de interés/compromiso de las autoridades municipales en sacar adelante el tema y la dinámica de la política local.
- Los problemas internos y externos que enfrentaron las UGM significaron en primer lugar un retraso en la entrega de los documentos acordados y en general una falta de coordinación con el municipio.
- Las medidas correctivas que se aplicarían en el segundo año van por el tema de capacitación y por la participación de la contraparte en la elaboración de los proyectos. Ambos temas, considerados en los documentos originales presentados por Macrogestión al FMA.

ENTREVISTAS

Funcionarios de Relaciones Comunitarias

- Hubo demora en acondicionar las oficinas y en contratar el personal requerido, lo que a su vez redundó en una demora entregar los documentos acordados en los plazos previstos. Esto generó desconfianza y malos entendidos con las autoridades locales.
- Las UGM “cumplen lo que se les solicita” pero “brecha entre lo que se les paga por el servicio y lo que hacen”.
- Debe haber una mejor coordinación de actividades y calendarios entre el FMA-UGM y RC.
- Es necesario el complemento de Governa para que la movilización de recursos tenga éxito.
- No hay *learning by doing* con los funcionarios municipales ni hay talleres informativos para la población en general.

Coordinadores de las UGM

- Entre junio y diciembre 2007 se puede considerar como un período de conocimiento mutuo entre el personal de la UGM y funcionarios municipales. Ha demorado la generación de confianza y el identificar aliados al interior de los municipios.
- Hubo demora en el acondicionamiento logístico de las UGM, rotación de coordinadores y de personal. El equilibrio se ha logrado hacia el primer trimestre del 2008.
- Lo anterior influyó para que se incumplan los plazos de entrega de documentos; lo que a su vez generó malas relaciones con las autoridades municipales, llegándose a situaciones límite en que casi se rompen las relaciones.
- Hacia el primer trimestre del año 2008, hay un relanzamiento de las relaciones con las autoridades municipales, en especial desde que se reclutan dos coordinadores que tienen “manejo político”, como producto de haber cubierto con éxito “actividades extras” (en especial, los documentos de gestión); lo que ha permitido que se delegue en las UGM proyectos de mayor envergadura e importancia.
- Hay conciencia que no se ha realizado las capacitaciones y que es una tarea pendiente para poder “hablar el mismo idioma” con las UF/OPI. El principal motivo para no hacerlo es la alta rotación de personal.
- No hubo continuidad en la organización de talleres.

Autoridades/funcionarios municipales.

- Hay opiniones discordantes en cuanto a la labor de las UGM. Hay posturas que van desde el desconocimiento de la labor de las UGM hasta quienes consideran altamente positiva su presencia. Esto debe hacer reaccionar a Macrogestión y plantear una estrategia de información y relacionamiento con las autoridades/funcionarios.
- Hubo lentitud en responder a las tareas asignadas, no hubo receptividad de observaciones y sugerencias, generando desconfianza. Hubo situaciones límite que pudieron causar una ruptura.

- En el primer trimestre del 2008, hay un cambio de actitud de Macrogestión y un relanzamiento de la relación, como reacción a la crisis. Se ha determinado un nuevo cronograma de entregas así como una nueva organización de las tareas y niveles de responsabilidad. Es por ello, que se le asignado la responsabilidad de perfiles/proyectos de mayor envergadura.
- No existe la capacitación al personal y los talleres que se prometieron.
- Apoyo Consultoría aparece dando capacitación en la Municipalidad Provincial de Huaraz y haciéndose responsable de algunos proyectos en la Provincia de Huarmey. ¿No había una división territorial del trabajo con Macrogestión?

Funcionarios municipales de las UF/OPI.

- Las relaciones con las UGM son malas o no existentes.
- El personal inicial de las UGM no tienen la experiencia y hubo una alta rotación.
- No hay *learning by doing*, capacitaciones o talleres.
- Se presentan perfiles /proyectos con errores que se podrían subsanar si se tuvieran mejores niveles de coordinación.
- Ya que se han elaborado los Planes de Desarrollo Concertados y Líneas de base, se deberían hacer los perfiles/proyectos a partir de estos documentos.

SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA.

- El primer año de gestión se ha logrado que 32 proyectos hayan sido declarados viables por un monto de S/. 38 millones. Por otro lado, sólo se tienen nueve proyectos en ejecución por un monto de S/. 7 millones. Esto contrasta con el costo de los servicios de la consultora que son de alrededor de S/. 5.12 millones de nuevos soles.
- El resultado es preocupante pero no justificaría romper el contrato. Entre las razones están: a) cualquier nuevo operador deberá invertir varios meses en “generar confianza”, retrazando aún más la movilización de los recursos del canon; b) si sólo se pone en ejecución lo ya trabajado por Macrogestión en el primer año, se podrían movilizar S/.116 millones; esperándose montos mayores para los siguientes años, lo que justifica sus servicios.
- El problema es que no se han desarrollado capacidades locales (tema considerado dentro de los objetivos del FMA), lo que hace que Macrogestión no tenga una estrategia de salida. Como están las cosas, se tendría que seguir contratando los servicios de Macrogestión.
- Para la generación de perfiles/proyectos, se debe tener como documentos guía/ orientadores los Planes de Desarrollo Concertado y la Línea de base.

VII. ANEXOS:

1. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA EVALUACIÓN

A fin de comprender la significancia de realizar la evaluación intermedia del **Proyecto “Unidades de Gestión Municipal – UGM”** se presenta el enfoque conceptual dentro del cual se encuentra enmarcado. Ahora bien, los proyectos de desarrollo parten de una situación inicial en la cual se encuentra la realidad social y sobre la cual pretenden intervenir para que esta situación se modifique en el futuro¹³ y sea distinta a la que señalan las tendencias sin la intervención del mismo. De esta manera, su intervención en la realidad social debe ser medida con la finalidad de obtener el grado o magnitud de su aporte en la realidad social en la cual interactúa.

En ese sentido, los aspectos que se desean modificar (cambios) que aparecen en los objetivos, así como las acciones que deben permitir que se produzcan (acciones y /o actividades), requieren ser dimensionadas y por tanto cuantificadas. Estas cuantificaciones denominadas metas, son el mecanismo que permite establecer la magnitud de lo que se desea alcanzar a nivel del objetivo como de las actividades.

Estas metas son el insumo más importante para establecer las unidades de medida, denominadas comúnmente en el mundo de los proyectos: indicadores. Los que al ser contrastados con la realidad nos dirán cuánto se han logrado de las metas y por tanto de las acciones y/o de los objetivos formulados.

De esta forma, los aspectos de la realidad social más importantes que interesan al proyecto y que serán modificados con su intervención son medidos a través de dos procesos: (i) el monitoreo y (ii) la evaluación.

De acuerdo a este enfoque en primera instancia, la finalidad del monitoreo es producir información que posibilite tomar medidas correctivas para mejorar la eficacia y eficiencia en las Acciones del Programa (y redefinirlo, si fuera necesario). La información que se registre a partir del Monitoreo permitirá saber qué tan próximo o distante se encuentra el proyecto de la consecución de sus objetivos establecidos en el marco lógico y el plan de trabajo. Las discrepancias manifestadas entre la ejecución real y la programada permitirán efectuar los ajustes necesarios en aquellas actividades que no estén contribuyendo al logro de las metas esperadas, ajustar los plazos y perfeccionar el manejo de los recursos humanos y financieros, en ese sentido podemos decir que el:

¹³ A esta situación la denominaremos situación futura con proyecto.

El **MONITOREO** es una herramienta gerencial. Está dirigida a **verificar la ejecución de las actividades** y el **uso eficiente de los recursos (temporales, humanos y monetarios)** que se plantearon en las Acciones de Programa.

De otro lado, la noción de Evaluación como concepto se refiere a conocer el impacto y su articulación con los objetivos. Así, la evaluación cumple tres funciones fundamentales:

- Analiza *si las actividades desarrolladas que realmente permitieron obtener los resultados propuestos.*
- Analiza *si los resultados obtenidos permitieron lograr algún nivel de impacto.*
- Analiza, finalmente, *si los resultados obtenidos ayudaron a resolver los problemas del sector donde se interviene.*

Por lo tanto, nos referimos a:

La **EVALUACIÓN** es el proceso que **busca determinar los efectos y los impactos (esperados e inesperados)**, en relación a las metas definidas a nivel de los objetivos o resultados, que puede ser revisada por el equipo institucional o por miembros u organismos externos.

Respecto a la Evaluación de los Proyectos, hay una tipología existente que da cuenta de las diferentes formas a través de las cuales es posible medir el impacto de los proyectos sobre una población específica, estos son: *(i) Evaluación ex –ante, (ii) Evaluación de Proceso o intermedia, (iii) Evaluación de fin de proyecto o ex post, (iv) Evaluación de impacto.* A continuación se explicará en qué consiste cada una de ellas.

(i) **Evaluación ex ante:** Se lleva a cabo antes de que el proyecto salga aprobado, cuyo objetivo es aproximarse empíricamente a la población beneficiaria para estimar su pertinencia, viabilidad y eficacia potencial.

(ii) **Evaluación de Proceso o intermedia:** Este tipo de evaluación se realiza a lo largo de la ejecución del proyecto, cuyo objetivo es medir el nivel de avance realizado a nivel de las respectivas metas propuestas en los componentes o resultados.

(iii) **Evaluación de Proyecto o ex post:** Finalizado el proyecto, se procede a evaluar el nivel de logros de los objetivos de propósito del proyecto que se han llegado a alcanzar y de sus metas propuestas a este nivel. En este tipo de evaluación se incluye el análisis de los efectos positivos y negativos del proyecto y también de aquellos factores imprevistos que no se contemplaron durante su realización.

- (iv) **Evaluación de Impacto:** Una vez que el proyecto ha concluido, se procede al análisis de los cambios producidos en la población destinataria y en el ambiente. Asimismo, busca determinar si se ha contribuido a mejorar la calidad y las condiciones de vida de la población beneficiaria en las dimensiones que el proyecto lo abordó.

Ambos conceptos analizados, hacen referencia a procesos complementarios, puesto que si bien el monitoreo es uno de los principales insumos para la evaluación, el carácter y alcance de esta última son diferentes, **ya que el eje de su interés es el cumplimiento de los resultados y no la eficiencia de las acciones.**

Ahora bien, una manera de visualizar la relación del Monitoreo y Evaluación se encuentra en relación a los objetivos que persigue, las frecuencia y aspectos que considera, las fuentes y los responsables de estos procesos.

| | MONITOREO | EVALUACION |
|-------------------------|--|--|
| Objetivos que persiguen | Dar información sobre el cumplimiento de la planificación operativa, para hacer correcciones. | Determinar los logros en términos de efecto e impacto y compararlos con lo propuesto en los resultados. |
| Aspectos que consideran | Cumplimiento de actividades y tareas. Logros de las metas que éstas se propusieron. Uso de recursos. | Cumplimiento de toda la jerarquía de objetivos en términos de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. |
| Frecuencia | Mensual, semestral y trimestral. | Anual , final. |
| Fuentes | Informes producidos por el equipo técnico. | Informes de monitoreo y seguimiento de los indicadores de efecto e impacto, información externa. |
| Responsables | Equipo Profesional Técnico | Equipo de proyecto y/o especialistas externos, a veces la población objetivo. |

En ese sentido, se ha revisado el plan de trabajo elaborado por los gestores del Proyecto a fin de diseñar las herramientas que permitieron el recojo de información acerca del avance en la consecución de sus objetivos. En base a las variables identificadas en el plan se han planteado dos instrumentos de recolección: (i) Ficha de Información, dirigida a los integrantes de la Municipalidad; (ii) Ficha de Información, dirigida a los responsables de la UGM; además se realizó una entrevista donde se realizaba una pregunta: ¿Qué aspectos buenos y malos pueden mencionar acerca de la gestión de las UGM?

2. INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN

Ficha de Información Dirigida a los Integrantes de la Municipalidad

Nº de Instrumento
(no llenar)

| | | | |
|--------------------------------------|--|--------------|--|
| Responsable de la aplicación: | | | |
| Hora de Inicio y de Término | | Fecha | |

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO

- Registrar adecuadamente la **información de referencia** de la(s) persona(s) que brinda(n) los datos y/o los documentos.
- **Registrar las respuestas abiertas en forma clara**, sin usar abreviaturas.
- En caso de equivocación no use corrector líquido, más bien tache la palabra errónea haciendo una línea horizontal sobre ella.
- **Se deben hacer TODAS las preguntas y requerir todos los documentos solicitados** en la ficha. Si alguna pregunta no es respondida o algún documento no se entrega, debe registrarse en la ficha.

A. Información de Referencia

| | | | |
|----------------------------------|--|------------------|--|
| Región: | | Provincia | |
| Distrito | | Localidad | |
| 1. Nombre del informante: | | | |
| 2. Cargo: | | | |

| | |
|---|--|
| | |
| 3. Años que lleva trabajando en la institución | |
| 4. Formación profesional | |
| 5. Grado Máximo de Estudios | |

B. Gestión del Canon Minero

| | |
|---|--|
| 1. ¿Cuál es el monto transferido como producto del Canon Minero a su municipio? (escribir el monto en nuevos soles) | |
| 2. ¿Qué porcentaje representa del Presupuesto de la Municipalidad? | |

| | | | | |
|---|---|--|-----------|--|
| 3. ¿Existe una distribución de este monto transferido al municipio? (marcar con una "X" la opción) | SI | | NO | |
| 4. ¿Cuáles son los criterios que la municipalidad considera para la distribución? (Enumerar los criterios) | 5. Descripción de los criterios: | | | |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |

| | |
|----|--|
| 4. | |
| 5. | |

| 6. ¿Cuáles son los rubros en los cuales se invierte los fondos transferidos del Canon? (Respuesta múltiple) | (Marcar con una "X" la opción) | 7. ¿Cuál es el porcentaje del monto destinado a este rubro? |
|---|--------------------------------|---|
| A. Mantenimiento de obras públicas | | |
| B. Gastos operativos | | |
| C. Elaboración de perfiles de proyectos | | |
| D. Financiamiento de proyectos de Inversión pública | | |
| E. Otros (especificar) | | |

| | |
|--|--|
| 8. ¿Cuántos funcionarios municipales acompañan el proceso de mejora de la gestión del canon? | |
|--|--|

C. Incorporación del Municipio al SNIP

| 9. ¿Su municipio se encuentra acreditado en el SNIP? | SI | NO |
|--|----|----|
| Si su respuesta es SI, ¿Qué criterio utilizó para acreditarse en el SNIP? | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Contar con un monto de inversión pública superior a los 3 millones de nuevos soles, considerado en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA). | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Contar con una población superior a los 100, 000 habitantes en la localidad. | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Contar con un monto de inversión pública superior a los 3 millones de nuevos soles, considerado en el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA). | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Incorporación voluntaria | | |

| 10. Para la incorporación al SNIP, el municipio, ¿ha recibido algún tipo de apoyo? | SI | NO | |
|--|---|----|---|
| 11. ¿De qué tipo ha sido el apoyo recibido? (Respuesta múltiple) | Aporte económico para la inversión pública | | 1 |
| | Asistencia personalizada | | 2 |
| | Asistencia al equipo de profesionales del municipio | | 3 |
| | Otros (describir)..... | | |
| 12. ¿De quién o quienes? (señale la institución) | | | |

D. Formulación y evaluación de Proyectos de Inversión Pública.

¿Ha participado en el proceso de?:

| | | | | |
|---|-----------|--|-----------|--|
| 13. Identificación de proyectos de Inversión Pública | SI | | NO | |
|---|-----------|--|-----------|--|

14. Podría describir brevemente como se realizó el proceso de identificación de proyectos

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|---|-----------|--|-----------|--|
| 15. Recibieron alguna asistencia técnica para este proceso | SI | | NO | |
|---|-----------|--|-----------|--|

16. Quien o quienes brindaron esta asistencia técnica (nombre la organización, institución, etc.)

| | | | | | |
|---|---------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------------------|
| 17. Como a calificaría la asistencia técnica (marcar con una “x” la opción) | 1. Muy Bueno | 2. Bueno | 3. Regular | 4. Malo | 5. Muy Malo |
| | | | | | |

| | | | | |
|--|-----------|--|-----------|--|
| 18. Formulación de proyectos de Inversión Pública | SI | | NO | |
|--|-----------|--|-----------|--|

| 19. ¿En qué proyectos ha participado? (Consignar máximo 10) | | |
|--|---|--|
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |
| 4. | | |
| 5. | | |
| 6. | | |
| 7. | | |
| 8. | | |
| 9. | | |
| 10. | | |
| 20. ¿Cuál fue su rol en este proceso? Marcar con una “X” la opción y describir las funciones | | |
| • Asistente | 1 | |
| • Responsable | 2 | |
| • Equipo de trabajo | 3 | |
| • Otro (especificar) | | |

| |
|--|
| 21. Describa brevemente el proceso para la formulación de PIP (enumerar etapas) |
| |

| 22. ¿Qué Actores intervinieron en la formulación del PIP? | 23. ¿Cuál fue el rol de estos actores? | 24. ¿Cómo calificaría su papel? | | | | | 25. ¿Por qué le dio ese calificativo? |
|---|--|---------------------------------|----------|------------|---------|-------------|---------------------------------------|
| | | 1. Muy Bueno | 2. Bueno | 3. Regular | 4. Malo | 5. Muy Malo | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

| 26. ¿Qué problemas ha encontrado en el municipio para la elaboración de los PIP? | 27. En base a la pregunta anterior, desde su opinión ¿Cuál sería su recomendación para subsanar estas fallas? |
|--|---|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

| 28. La elaboración de proyectos se realiza... | |
|--|--|
| • En forma conjunta | |
| • Con la participación de técnicos de la municipalidad | |
| • Contratación de terceros | |

| 29. ¿Qué papel tiene su gerencia en la formulación del los PIP? | | | | |
|--|----|--|----|--|
| | | | | |
| 30. ¿Solicitan alguna asistencia técnica especializada para realizar su rol? | SI | | NO | |
| • ¿Por qué? | | | | |
| • ¿A quién o quienes? | | | | |

| 31. ¿Con qué otras gerencias o unidades se relacionan para la formulación de proyectos PIP? | |
|---|-------------------------------|
| Señalarlas (Máximo tres) | Describir el tipo de relación |
| | |
| | |
| | |
| | |

E. Ejecución de Proyectos.

| | | | | |
|--|----|--|----|--|
| 32. ¿Qué papel tiene su gerencia en la ejecución de PIP? | SI | | NO | |
| 33. ¿Solicitan alguna asistencia técnica especializada para realizar este rol? | Si | | NO | |

| De responder , “SI” | | De responder “NO” | | |
|-------------------------|--|--|----|--|
| 34. ¿Por qué? | | 35. ¿Conoce si se ha realizado alguna asistencia técnica para la ejecución de los PIP? | SI | |
| | | | NO | |
| 36. ¿A quién o quienes? | | 37. ¿A quién o quienes? | | |

| 38. ¿Con qué otras gerencias o unidades se relacionan para la ejecución de proyectos PIP? | |
|---|-------------------------------|
| Señalarlas (Máximo tres) | Describir el tipo de relación |
| | |
| | |
| | |
| | |

F. Grado de cumplimiento de los PIP.

| 39. Del total de proyectos, el cumplimiento de actividades ¿se ha realizado según el cronograma de ejecución? | SI | | NO | | 40. Factores determinantes |
|---|----|--|----|---|----------------------------|
| | | | | | |
| | | | Nº | % | |
| Ejecutados en fecha | | | | | |
| Ejecutado con retraso de | | | | | |

| | | | |
|---------------------------|--|--|--|
| En ejecución. | | | |
| No se ejecutan | | | |
| TOTAL DE PROYECTOS | | | |

| 41. Cumplimiento de ejecución presupuestal según programación interna | | | 42. Factores determinantes |
|---|----|---|----------------------------|
| | Nº | % | |
| Se ha excedido de lo presupuestado | | | |
| Se ha trabajado con el presupuesto programado | | | |
| TOTAL DE PROYECTOS | | | |

| 46. ¿Qué actividades ha realizado la UGM a la fecha? | 47. como calificaría estas actividades | | | | | 48. ¿Por qué? |
|--|--|---------|-----------|--------|------------|---------------|
| | 1.Muy Bueno | 2.Buena | 3.Regular | 4.Mala | 5.Muy Mala | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| 49. ¿Conoce el convenio entre Macro-gestión y el gobierno local? | | SI | | NO | |
|--|---|----|--|----|--|
| Si responde Si, sabe en que consistió. (respuesta múltiple, marcar las opciones) | Apoyo a los gobiernos locales para su incorporación al SNIP | 1 | | | |
| | Apoyo para la formulación y evaluación de PIP priorizados | 2 | | | |
| | Asesoría para la ejecución de los proyectos | 3 | | | |
| | Formación de capacidades en el personal de la municipalidad en formulación y gestión de PIP | 4 | | | |
| | Otro (describir) | | | | |

| 50. Antes de iniciar sus actividades la UGM, con la asistencia de Macro-gestión) como catalogaría al personal del Gobierno local, con respecto a las capacidades para la identificación, diseño y ejecución de PIP | | 51. En que factores sustenta su respuesta |
|--|---|---|
| Muy Bueno | 1 | a. b. c. |
| Bueno | 2 | a. b. c. |
| Regular | 3 | a. b. c. |
| Malo | 4 | a. b. c. |
| Muy Malo | 5 | a. b. c. |

| 52. <u>Antes de iniciar la asistencia de Macrogestión,</u> | 53. <u>Con la intervención de Macrogestión</u> | | | | |
|---|---|---|----|---|--|
| ¿Quiénes se encargaban de realizar los proyectos de inversión publican anteriormente? (<u>solicitar documentación anterior</u>) | ¿Siguen participando los mismos actores? (Código) | | | | De NO ser los mismos actores, describir el porqué del reemplazo |
| | SI | 1 | NO | 2 | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| ¿Cómo se llevaba a cabo (señalar proceso)? | ¿Se ha modificado el proceso de diseño de proyectos? | | | | De haberse modificado, describa por qué se hizo. |
| | SI | 1 | NO | 2 | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Cuantos proyectos eran considerados viables (Mayo 2006-Mayo 2007) | Cuantos proyectos son considerados viables (Mayo 2007 a la fecha) | | | | |
| | | | | | |

| 54. Entorno de la asistencia técnica | | | | | |
|---|----|--|----|---------------------|---|
| ¿Cuenta con ambientes físico adecuados para recibir asistencia técnica? | Si | | No | | ¿A qué considera un ambiente físico adecuado? |
| | | | | | |
| 55. Cuenta con herramientas informáticas | Si | | No | | ¿Podría enumerar las herramientas? |
| | | | | | |
| Cuenta con Grupo de especialistas | Si | | No | Nº de especialistas | |
| | | | | | ¿En qué temas? |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| 56. Ha recibo Asistencia técnica | | SI | | NO | |
|---|--|------------------------------|--|----|--|
| Esta fue realizado: | | ¿En qué temas se realizaron? | | | |
| A Solicitud, | | | | | |
| En cumplimiento del Plan de Trabajo con el GL | | | | | |

| 57. ¿Con qué periodicidad se ejecutan o ejecutaron la/las asistencia/s técnica/s , (marque el número correspondiente) | | | | | | | | | | | | | | |
|--|----------|---------|----------|---------|----------|-----------|----------|------------|----------|-----------|----------|-------|----------|-------------------------|
| Según solicitud (consignar el código) | 1 | Semanal | 2 | Mensual | 3 | Bimensual | 4 | Trimestral | 5 | Semestral | 6 | Anual | 7 | Sin período determinado |
| En cumplimiento de un plan de asistencia Técnica (consignar el código) | 1 | Semanal | 2 | Mensual | 3 | Bimensual | 4 | Trimestral | 5 | Semestral | 6 | Anual | 7 | Sin período determinado |

| | |
|--|--|
| 58. Luego de la Asistencia técnica de la UGM, ¿Cuántos PIP han sido declarados viables? | |
|--|--|

| 59. ¿Como calificaría esta asistencia técnica según la siguiente escala? | | | | | | | | | | |
|---|----------|-----------|----------|-------|----------|---------|----------|------|----------|----------|
| En referencia al cumplimiento de fechas de ejecución | 1 | Muy bueno | 2 | Bueno | 3 | Regular | 4 | Malo | 5 | Muy malo |
| La duración de la asistencia | 1 | Muy bueno | 2 | Bueno | 3 | Regular | 4 | Malo | 5 | Muy malo |
| El número de profesionales | 1 | Muy bueno | 2 | Bueno | 3 | Regular | 4 | Malo | 5 | Muy malo |
| Los profesionales a cargo | | Muy bueno | 2 | Bueno | 3 | Regular | 4 | Malo | 5 | Muy malo |
| Rapidez de respuesta | 1 | Muy bueno | 2 | Bueno | 3 | Regular | 4 | Malo | 5 | Muy malo |
| La metodología usada | 1 | Muy bueno | 2 | Bueno | 3 | Regular | 4 | Malo | 5 | Muy malo |

| | | | |
|--|--|---|--|
| 60. ¿Ha recibido usted asistencia técnica de la UGM para la elaboración de presupuesto participativo? | | | |
| SI | | NO | |
| 61. Si su respuesta es sí ¿Cómo calificaría la asistencia recibida? | | | |
| 1. Muy Bueno 2. Bueno 3. Regular 4. Malo 5. Muy Malo | | Sustente su respuesta: | |
| | | | |
| 62. ¿Ha participado en los talleres organizados dentro del marco de la UGM? | | | |
| SI | | NO | |
| Si su respuesta es sí, mencione lo siguiente: | | | |
| Relación de temas desarrollados: | | Explique la metodología usada en el taller: | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| 63. ¿Conoce usted el aprendizaje “learning by doing”? | | | |
| SI | | NO | |
| Si contesta Sí, Sustente su respuesta: | | | |
| | | | |

64. ¿Está de acuerdo con la programación realizada para la realización de los talleres?

| | | | |
|-----------|--|-----------|--|
| SI | | NO | |
|-----------|--|-----------|--|

Sustente su respuesta:

65. ¿Se le consultó la programación de eventos de asesoría técnica?

| | | | |
|-----------|--|-----------|--|
| SI | | NO | |
|-----------|--|-----------|--|

66. ¿Está de acuerdo con la programación realizada con respecto a los proyectos prioritarios?

| | | | |
|-----------|--|-----------|--|
| SI | | NO | |
|-----------|--|-----------|--|

Sustente su respuesta:

| | | | | |
|---|-----------|--|-----------|--|
| 67. ¿Conoce el Plan de Transferencia de capacidades? | SI | | NO | |
|---|-----------|--|-----------|--|

¿Qué sabe de este Plan?

68. ¿Quisiera agregar algo más con respecto a la información que nos ha brindado?

Muchas gracias por su tiempo.

Ficha de Información dirigida a responsables UGM

| | |
|----------------------------------|--|
| Nº de Instrumento (no llenar) | |
|----------------------------------|--|

| | | | |
|--------------------------------------|--|--|---------------|
| Responsable de la aplicación: | | | |
| Hora de Inicio y de Término: | | | Fecha: |

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO

- Registrar adecuadamente la **información de referencia** de la(s) persona(s) que brinda(n) los datos y/o los documentos.
- **Registrar las respuestas abiertas en forma clara**, sin usar abreviaturas.
- En caso de equivocación no use corrector líquido, más bien tache la palabra errónea haciendo una línea horizontal sobre ella.
- **Se deben hacer TODAS las preguntas y requerir todos los documentos** consignados en la ficha. Si alguna pregunta no es respondida o algún documento no se entrega, debe registrarse en la ficha.

A. Información de Referencia

| | | | |
|--|--|------------------|--|
| Región: | | Provincia | |
| Distrito | | Localidad | |
| 6. Nombre del informante: | | | |
| 7. Cargo: | | | |
| 8. Tiempo total que lleva trabajando en la UGM: | | | |
| 9. Formación profesional. | | | |
| 10. Grado máximo de estudios | | | |

B. Funciones del personal de la Unidad de Gestión Municipal

En esta sección trataremos temas referidos a las funciones del personal en la UGM y sobre las políticas que orientan su labor. Responda con claridad y tomando en cuenta las indicaciones de cada pregunta.

| <p>1. Usted, en su condición de Responsable de la UGM, señale en <u>orden de importancia</u>, las cuatro (04) <u>principales funciones</u> de la Unidad de Gestión Municipal, donde: “a” sea la más importante de su selección, hasta llegar a la letra “d” que es la de menor importancia.</p> | <p>2. ¿Con qué área, gerencia, oficina u instancia se deben hacer coordinaciones para realizar cada una de las funciones mencionadas en la pregunta anterior? Señale solo un área (la principal) por cada función que haya mencionado.</p> |
|--|---|
| a. | |
| b. | |
| c. | |
| d. | |

| Las Unidades de gestión Municipal tienen como una de sus principales funciones formar capacidades de Gestión a las Municipalidades para que los proyectos desarrollados sean parte del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), el mismo que cuenta con un proceso de cinco etapas. Considerando esto, señale: | |
|--|---|
| 3. .Las cinco etapas de las que se conforma el ciclo de Proyectos de Inversión Pública (PIP) | 4. Sub - etapas y/o componentes que comprende cada etapa |
| a. | a. |
| b. | b. |
| c. | c. |
| d. | d. |
| e. | e. |

| De las funciones de asistencia técnica en PREINVERSION que brinda la Unidad de Gestión Municipal (UGM), mencione lo siguiente: | | | | |
|---|--------------------------|--------------|---|--|
| De los Tipos de intervención en Preinversión | 5. ¿Se intervino? | | 6. Si se intervino, cuál fue el Número total de intervenciones | 7. Proyectos priorizados en los que se intervino (10 principales) |
| | Si..1 | No..2 | | |
| a. Revisión de proyectos elaborados por las municipalidades. | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| De las funciones de asistencia técnica en PREINVERSION que brinda la Unidad de Gestión Municipal (UGM), mencione lo siguiente: | | | | |
|---|--------------------------|--------------|---|--|
| De los Tipos de intervención en Preinversión | 5. ¿Se intervino? | | 6. Si se intervino, cuál fue el Número total de intervenciones | 7. Proyectos priorizados en los que se intervino (10 principales) |
| | Si..1 | No..2 | | |
| | | | | |
| | | | | |

| De las funciones de asistencia técnica en PREINVERSION que brinda la Unidad de Gestión Municipal (UGM), mencione lo siguiente: | | | | |
|---|--------------------------|--------------|---|--|
| De los Tipos de intervención en Preinversión | 5. ¿Se intervino? | | 6. Si se intervino, cuál fue el Número total de intervenciones | 7. Proyectos priorizados en los que se intervino (10 principales) |
| | Si..1 | No..2 | | |
| b. Elaboración de proyectos junto a técnicos de las municipalidades | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| De las funciones de asistencia técnica en PREINVERSION que brinda la Unidad de Gestión Municipal (UGM), mencione lo siguiente: | | | | |
|---|--------------------------|--------------|---|--|
| De los Tipos de intervención en Preinversión | 5. ¿Se intervino? | | 6. Si se intervino, cuál fue el Número total de intervenciones | 7. Proyectos priorizados en los que se intervino (10 principales) |
| | Si..1 | No..2 | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| De las funciones de asistencia técnica en PREINVERSION que brinda la Unidad de Gestión Municipal (UGM), mencione lo siguiente: | | | | |
|---|--------------------------|--------------|---|--|
| De los Tipos de intervención en Preinversión | 5. ¿Se intervino? | | 6. Si se intervino, cuál fue el Número total de intervenciones | 7. Proyectos priorizados en los que se intervino (10 principales) |
| | Si..1 | No..2 | | |
| c.. Asistencia técnica específica | | | | |
| | | | | |

| De las funciones de asistencia técnica en INVERSIÓN que brinda la Unidad de Gestión Municipal (UGM), mencione lo siguiente: | | | | |
|--|--------------------------|------|---|---|
| De los Tipos de intervención en INVERSIÓN | 8. ¿Se intervino? | | 9. Si se intervino, ¿Cuál fue el número total de intervenciones? | 10. Proyectos en los que se intervino. (10 principales) |
| | Sí..1 | No 2 | | |
| a. Elaboración de términos de referencia para elaborar expedientes técnicos. | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| De las funciones de asistencia técnica en INVERSIÓN que brinda la Unidad de Gestión Municipal (UGM), mencione lo siguiente: | | | | |
|--|--------------------------|------|---|---|
| De los Tipos de intervención en INVERSIÓN | 8. ¿Se intervino? | | 9. Si se intervino, ¿Cuál fue el número total de intervenciones? | 10. Proyectos en los que se intervino. (10 principales) |
| | Sí..1 | No 2 | | |
| b. Revisión de expedientes técnicos elaborados por administración directa o por terceros | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| De las funciones de asistencia técnica en INVERSIÓN que brinda la Unidad de Gestión Municipal (UGM), mencione lo siguiente: | | | | |
|--|--------------------------|------|---|---|
| De los Tipos de intervención en INVERSIÓN | 8. ¿Se intervino? | | 9. Si se intervino, ¿Cuál fue el número total de intervenciones? | 10. Proyectos en los que se intervino. (10 principales) |
| | Sí..1 | No 2 | | |
| c. Asistencia técnica en la aplicación de los procedimientos establecidos en la TUO de la Ley 26850 (Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado) | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| De las funciones de asistencia técnica en INVERSIÓN que brinda la Unidad de Gestión Municipal (UGM), mencione lo siguiente: | | | | |
|--|--------------------------|--------|---|---|
| De los Tipos de intervención en INVERSIÓN | 8. ¿Se intervino? | | 9. Si se intervino, ¿Cuál fue el número total de intervenciones? | 10. Proyectos en los que se intervino. (10 principales) |
| | Sí..1 | No.. 2 | | |
| d. Seguimiento de la ejecución de proyectos. | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| Sobre la asignación de personal, mencione lo siguiente: | | | |
|--|---|--------------|--|
| Personal integrante | 11. A la actualidad cuentan con: | | 12. Con respecto a la pregunta anterior, señale cuales son las funciones que corresponden a su cargo: |
| | Sí. .1 | No..2 | |
| Jefe de proyecto | | | |
| | | | |
| | | | |
| Secretaria | | | |
| | | | |
| | | | |
| Director técnico | | | |
| | | | |
| | | | |
| Administrador | | | |
| | | | |
| | | | |
| Coordinador de proyectos | | | |
| | | | |
| | | | |

| | | |
|---------------------------|--|--|
| Formulador de proyectos | | |
| | | |
| | | |
| Especialistas sectoriales | | |
| | | |
| | | |

c. Sobre la asistencia técnica, señale lo siguiente:

| | | | | | |
|---|-----------|--|-----------|--|---|
| Sobre el entorno para el dictado de las capacitaciones técnicas, mencione lo siguiente: | | | | | |
| 13. ¿Se han usado herramientas informáticas? Marcar con una "x" la opción | SI | | NO | | 14. ¿Qué herramientas informáticas se han usado? |
| 15. ¿Qué entiende por ambientes físicos adecuados para dictar capacitaciones? | | | | | |
| 16. ¿En tal sentido se han usado ambientes físicos adecuados para el dictado de capacitaciones? Marcar con una "x" la opción | SI | | NO | | |

| Siendo una de las funciones de la Unidad de Gestión Municipal, la capacitación de funcionarios en la identificación, formulación y evaluación de proyectos, señale: | | | | |
|--|---|--|---|---|
| 17 .Fechas de los talleres realizados: | 18. Número asistentes a los talleres realizados: | 19. Cargo de participantes en los talleres realizados (tres cargos más importantes) | 20. Metodología usada en el dictado de talleres. | 21. Material pedagógico utilizado en el dictado de talleres. |
| a. | | | | a. |
| b. | | | | b. |
| c. | | | | c. |
| d. | | | | d. |
| e. | | | | e. |

| Sobre los requerimientos para la asistencia técnica, señale: | | | | | | | | | | | | |
|---|---|-------|---|--|-------|---|--|-------|---|---|-------|---|
| Proyectos prioritarios asistidos | 22. ¿Se cuenta con el personal requerido para la asistencia técnica?: | | Si su respuesta es NO, escriba por qué no se cuenta con el personal | 23. ¿Se cuenta con el equipo logístico requerido para asistencia técnica?: | | Si su respuesta es NO, escriba por que no se cuenta con el equipo | 24. ¿Se cuenta con la información necesaria para la asistencia técnica?: | | Si su respuesta es NO, escriba por que no se cuenta con | 25. ¿Se cumplió con el cronograma de actividades para la asistencia?: | | Si su respuesta es NO, escriba por que no se cumplió con el cronograma. |
| | Sí 01 | No 02 | | Sí 01 | No 02 | | Sí 01 | No 02 | | Sí 01 | No 02 | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

| Sobre los requerimientos para la asistencia técnica, señale: | | | | | | | | | | | | |
|---|---|-------|---|--|-------|---|--|-------|---|---|-------|---|
| Proyectos prioritarios asistidos | 22. ¿Se cuenta con el personal requerido para la asistencia técnica?: | | Si su respuesta es NO, escriba por qué no se cuenta con el personal | 23. ¿Se cuenta con el equipo logístico requerido para asistencia técnica?: | | Si su respuesta es NO, escriba por que no se cuenta con el equipo | 24. ¿Se cuenta con la información necesaria para la asistencia técnica?: | | Si su respuesta es NO, escriba por que no se cuenta con | 25. ¿Se cumplió con el cronograma de actividades para la asistencia?: | | Si su respuesta es NO, escriba por que no se cumplió con el cronograma. |
| | Sí 01 | No 02 | | Sí 01 | No 02 | | Sí 01 | No 02 | | Sí 01 | No 02 | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

| Sobre los requerimientos para la asistencia técnica, señale: | | | | | | | | | | | | |
|---|---|-------|---|--|-------|---|--|-------|---|---|-------|---|
| Proyectos prioritarios asistidos | 22. ¿Se cuenta con el personal requerido para la asistencia técnica?: | | Si su respuesta es NO, escriba por qué no se cuenta con el personal | 23. ¿Se cuenta con el equipo logístico requerido para asistencia técnica?: | | Si su respuesta es NO, escriba por que no se cuenta con el equipo | 24. ¿Se cuenta con la información necesaria para la asistencia técnica?: | | Si su respuesta es NO, escriba por que no se cuenta con | 25. ¿Se cumplió con el cronograma de actividades para la asistencia?: | | Si su respuesta es NO, escriba por que no se cumplió con el cronograma. |
| | Sí 01 | No 02 | | Sí 01 | No 02 | | Sí 01 | No 02 | | Sí 01 | No 02 | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

D. Sobre capacidad para la resolución de problemas.

| Señalar actividades | 26. Identificar el problema | | 28. ¿En qué medida imposibilitó la actividad? | 29. ¿Qué medida correctiva se tomó? |
|---------------------|-----------------------------|--|---|-------------------------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| Con respecto a la gestión interna de la UGM | |
|--|--|
| 30. Señale las Fortalezas que poseen | |
| 31. Señale las Debilidad que poseen | |

| 32. ¿Quisiera agregar algo más con respecto a la información que nos ha brindado? |
|--|
| |

Muchas gracias por su tiempo.

