

# EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS FINANCIADOS CON EL FONDO MI RIEGO / SIERRA AZUL

## TERCER INFORME (Versión con comentarios)

Elaborado por:



Presentada para



PERÚ

Ministerio  
de Economía y Finanzas

Lima, 03 de marzo de 2021

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	3
1. DESCRIPCIÓN DEL FONDO MI RIEGO / SIERRA AZUL (FMRSA) .....	11
<b>1.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA</b> .....	11
<b>1.2 ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DEL FMRSA</b> .....	12
<b>1.3 PRINCIPALES ACTORES DEL FMRSA</b> .....	13
<b>1.4 PROYECTOS FINANCIADOS POR EL FMRSA</b> .....	16
2. MARCO CONCEPTUAL .....	22
<b>2.1 TEORÍA DE CAMBIO DE PROYECTOS DE RIEGO</b> .....	22
<b>2.2 FONDOS COMO ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN</b> .....	25
3. PROCESOS DEL FMRSA .....	30
<b>3.1 SELECCIÓN DE LOS PROYECTOS POR FINANCIAR</b> .....	32
<b>3.2 IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROYECTOS</b> .....	41
<b>3.2.1 ELABORACIÓN DE PERFILES</b> .....	41
<b>3.2.2 ELABORACIÓN DE EXPEDIENTES TÉCNICOS</b> .....	46
<b>3.2.3 EJECUCIÓN DE OBRAS</b> .....	50
<b>3.3 SEGUIMIENTO Y MONITOREO</b> .....	59
4. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DEL FMRSA .....	61
<b>4.1 SELECCIÓN DE LOS PROYECTOS POR FINANCIAR</b> .....	61
<b>4.2 IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROYECTOS</b> .....	74
<b>4.2.1 ELABORACIÓN DE PERFILES / EXPEDIENTES TÉCNICOS</b> .....	75
<b>4.2.2 EJECUCIÓN DE OBRAS</b> .....	77
<b>4.3 SEGUIMIENTO Y MONITOREO</b> .....	91
<b>4.4 ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL</b> .....	95
<b>4.4.1 CON OTRAS ENTIDADES DEL ESTADO DURANTE EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL FONDO</b> .....	95
<b>4.4.2 CON OTRAS INTERVENCIONES</b> .....	103
<b>4.5 BALANCE DE LA EVALUACIÓN</b> .....	105
<b>4.5.1 PRINCIPALES PROBLEMAS EN LA INTERVENCIÓN DEL FMRSA</b> .....	105
<b>4.5.2 BUENAS PRÁCTICAS EN LA INTERVENCIÓN DEL FMRSA</b> .....	117
5. RESUMEN DE HALLAZGOS: RESPUESTAS A LA MATRIZ DE EVALUACIÓN .....	119
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	159
ANEXO A: DISEÑO METODOLÓGICO .....	174
ANEXO B: CARACTERIZACIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA MUESTRA .....	200
ANEXO C: MATRIZ DE ACTORES CLAVE POR TEMA DE EVALUACIÓN .....	225

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la presente evaluación es conocer y comprender, desde un enfoque de procesos, la problemática operativa vinculada a la implementación de proyectos financiados con recursos del Fondo Mi Riego / Sierra Azul, estableciendo métricas y proporcionando insumos para su mejora operativa en términos de su eficacia, eficiencia, estandarización y control. La evaluación de procesos permitirá establecer las bases para la implementación de un proceso de mejora continua.

Para ello, se planteó una metodología orientada a evaluar los procesos bajo un enfoque de cadena de valor. Según este enfoque, los procesos se entienden como el conjunto de actividades encadenadas y lógicamente relacionadas que emplean ciertos insumos para lograr la provisión de los bienes o servicios que una intervención ofrece.

Considerando lo anterior, fue necesario, en primer lugar, reconstruir el flujo de procesos llevados a cabo en el marco del Fondo Mi Riego / Sierra Azul. A partir de la revisión de los documentos de gestión del Fondo y los lineamientos de las Unidades Ejecutoras encargadas de la implementación, se identificaron los siguientes procesos:

**Figura 1. Resumen de los procesos del Fondo Mi Riego / Sierra Azul**

1. Selección de los proyectos por financiar			2. Implementación de los proyectos			3. Seguimiento y monitoreo
Elaboración y presentación de solicitudes	Selección y asignación de los proyectos	Transferencia inicial de los recursos	Preparación para la ejecución de la obra	Ejecución de la obra	Recepción y liquidación de la obra	Seguimiento y monitoreo
<b>Actividades</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de solicitudes de acuerdo con las pautas del FMRSA</li> <li>Presentación de solicitudes en las oficinas del Minagri a nivel nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de contenidos mínimos</li> <li>Absolución de observaciones</li> <li>Designación de UFE para la verificación en campo</li> <li>Verificación en campo</li> <li>Priorización de proyectos</li> <li>Asignación del financiamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suscripción de convenio con gobiernos subnacionales</li> <li>Solicitud de la asignación de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de residente y supervisor de obra</li> <li>Adquisición de bienes y servicios</li> <li>Verificación de compatibilidad del expediente técnico con el terreno de la obra</li> <li>Recepción del terreno de la obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de la obra de acuerdo con lo establecido en el expediente técnico</li> <li>Elaboración de reportes mensuales de avance de la obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación del término de la obra</li> <li>Designación de comisión para la recepción y transferencia de obra</li> <li>Liquidación de la obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración e implementación de plan de trabajo para el seguimiento y monitoreo del avance de las inversiones</li> <li>Solicitud sobre el avance de las inversiones</li> <li>Elaboración de reportes mensuales sobre el avance de las inversiones</li> </ul>
<b>Actores</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entidades solicitantes del gobierno nacional</li> <li>Entidades solicitantes del gobierno subnacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría Técnica</li> <li>Comité Técnico</li> <li>UFE a cargo de la verificación en campo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UFE a cargo de la implementación del proyecto</li> <li>OGPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Residente de obra</li> <li>Supervisor de obra</li> <li>Contratista</li> <li>UFE a cargo de la implementación del proyecto</li> <li>Beneficiarios del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Residente de obra</li> <li>Supervisor de obra</li> <li>Contratista</li> <li>UFE a cargo de la implementación del proyecto</li> <li>Mano de obra no calificada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Residente de obra</li> <li>Supervisor de obra</li> <li>Contratista</li> <li>UFE a cargo de la implementación del proyecto</li> <li>Beneficiarios del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría Técnica</li> <li>Comité Técnico</li> <li>OGPP</li> <li>Unidad Ejecutora FSA</li> </ul>

Elaboración: APOYO Consultoría

Para llevar a cabo el análisis de estos procesos, se revisaron los registros administrativos a los que se tuvo acceso y se sostuvo entrevistas con diversos actores involucrados en la implementación del Fondo, tanto a nivel de sede central como a nivel regional, a través de la selección de 12 estudios de caso en Lambayeque, Ancash y Ayacucho.

A partir de los hallazgos presentados, los problemas que adolece la intervención del FMRSA se han sistematizado en cinco:

- i. Baja previsibilidad sobre la disposición de recursos del Fondo para inversiones
- ii. Limitado acceso a recursos del Fondo por parte de gobiernos subnacionales

- iii. El esquema de financiamiento del Fondo no considera un enfoque de brechas
- iv. Retrasos en la implementación de proyectos
- v. Riesgos en la sostenibilidad de las obras ejecutadas

El **primer problema** encontrado es que existe una baja previsibilidad sobre la disposición de recursos del Fondo para las inversiones. Esto se atribuye a dos causas:

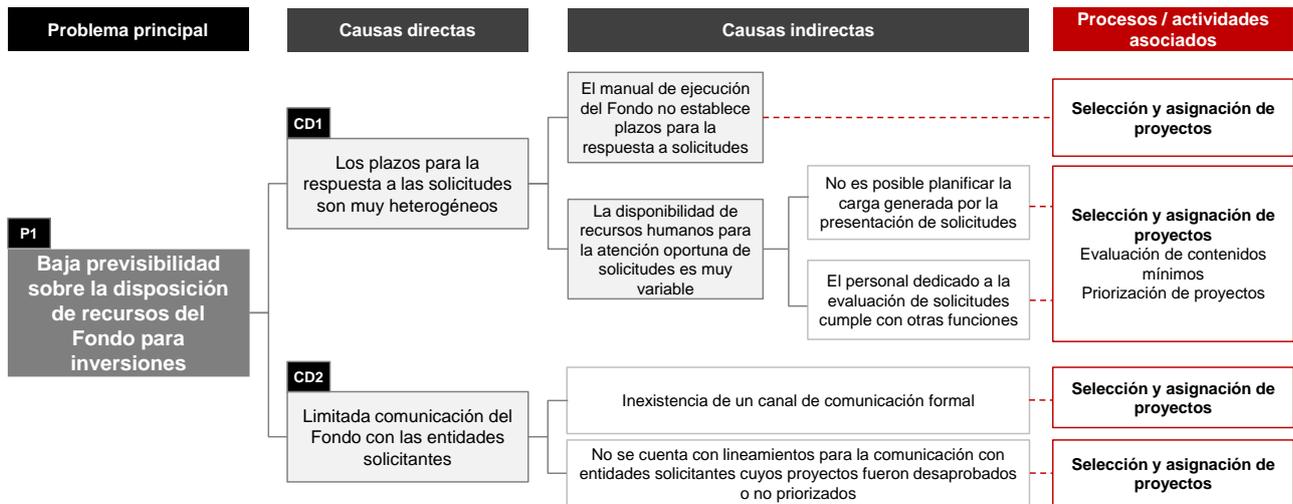
- **Los plazos para la respuesta a las solicitudes son muy heterogéneos:** En general, a partir del testimonio de las UE entrevistadas y de la información administrativa analizada, es posible concluir que actualmente los plazos para la aprobación de solicitudes son tan heterogéneos que resultan poco previsibles. El único caso donde el plazo es relativamente corto corresponde a los proyectos ejecutados por la UEFSA, lo cual obedece a la menor complejidad en dichas intervenciones (IOARR).

Detrás de esta causa está la falta de definición de plazos formales para la respuesta a solicitudes. Asimismo, es posible advertir que no se dispone de personal dedicado exclusivamente a la atención de solicitudes, con lo cual es posible que dichas solicitudes no reciban una atención inmediata que permita minimizar los plazos de respuesta.

- **Limitada comunicación del Fondo con las entidades solicitantes:** A partir de las entrevistas con las unidades a cargo de la presentación de solicitudes, y la revisión de documentos del Fondo, se identifica que actualmente no existe un canal de comunicación formal para la absolución de consultas o seguimiento a la situación de las solicitudes presentadas. Dado ello, se apela a canales informales que son explotados en mayor medida por entidades adscritas al MINAGRI con sede en Lima, como el PSI, AGRORURAL y la UEFSA, relegando indirectamente a otras entidades, como gobiernos subnacionales y, en menor nivel, los Proyectos Especiales.

Asimismo, se identifica que actualmente no se cuenta con lineamientos para la comunicación con entidades solicitantes cuyos proyectos fueron desaprobados o no priorizados

**Figura 2. Árbol de causas del problema “Baja previsibilidad sobre la disposición de recursos del Fondo para inversiones”**

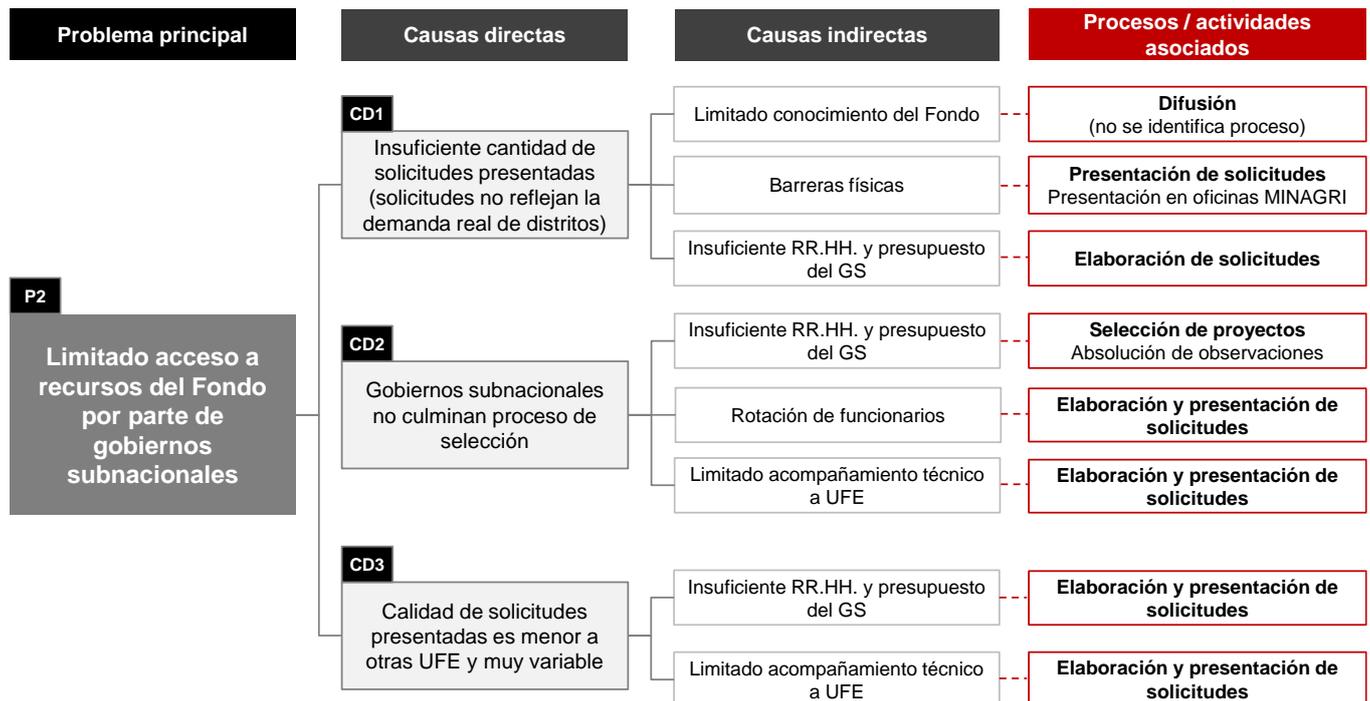


Elaboración: APOYO Consultoría

El **segundo problema** encontrado es el limitado acceso a recursos del Fondo por parte de gobiernos subnacionales. Esto se asocia a tres causas directas:

- **Insuficiente cantidad de solicitudes presentadas (solicitudes no reflejan la demanda real de distritos):** A partir de las entrevistas realizadas en los casos de estudio seleccionados, se identifica que existe un bajo nivel de conocimiento sobre las actividades del Fondo, y una amplia demanda por proyectos de infraestructura de riego que no es atendida por insuficientes recursos para el financiamiento de estudios, entre otras razones. La baja difusión vinculada con la percepción de alta demanda por proyectos sugiere la posibilidad de que la cantidad de proyectos solicitados es subóptima, y que pone en desventaja típicamente a los distritos más dispersos, con mayores necesidades de atención, y que por lo general están vinculados a gobiernos locales con menores recursos y capacidad de ejecución.
- **Gobiernos subnacionales no culminan proceso de selección:** Vinculado al punto anterior, se advierte que los gobiernos locales no siempre están en capacidad de culminar el proceso de selección de proyectos, debido a la baja capacidad de subsanar observaciones recibidas. En algunos casos, este problema se agudiza debido a que, en periodos de cambio de gobierno, es posible que las autoridades cambien las prioridades establecidas, y con ello, descontinúen esfuerzos por culminar procesos para financiar proyectos de irrigación en el marco del FMRSA.
- **Calidad de solicitudes presentadas por gobiernos subnacionales es menor a otras UFE y muy variable:** A partir de los testimonios del personal de la DGIAR, así como otros actores, se concluye que hay una mayor probabilidad de encontrar solicitudes de baja calidad en el caso de los gobiernos subnacionales, en comparación con otras entidades del nivel de gobierno central.

**Figura 3. Árbol de causas del problema “Limitado acceso a recursos del Fondo por parte de gobiernos subnacionales”**



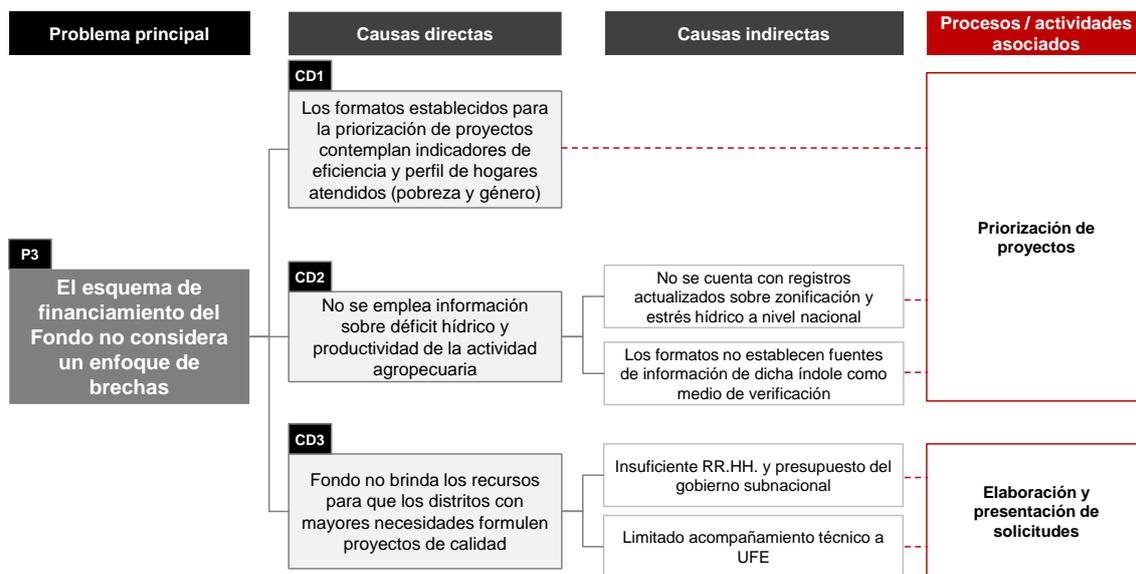
Elaboración: APOYO Consultoría

El **tercer problema** consiste en que el esquema actual de financiamiento del Fondo no considera un enfoque de brechas en irrigación a nivel nacional. Detrás del problema en mención se encuentra la necesidad de realizar algunos ajustes sobre la estrategia de priorización de proyectos. Este se asocia a tres causas directas:

- **Los formatos establecidos para la priorización de proyectos contemplan principalmente indicadores de eficiencia y perfil de hogares atendidos:** según los documentos de ejecución del Fondo, en la actualidad los criterios para la priorización de proyectos toman en cuenta indicadores como el monto de inversión por beneficiario, el número de familias intervenidas, así como el nivel socioeconómico de los hogares atendidos y la presencia de mujeres como jefas de hogar. Sin embargo, se considera relevante que las prioridades en la intervención consideren, asimismo, indicadores vinculados con la magnitud de las brechas en irrigación a nivel regional e, idealmente, distrital que se requieren atender.
- **No se emplea información sobre déficit hídrico y productividad de la actividad agropecuaria:** De acuerdo con la evaluación realizada, uno de los principales problemas identificados para un adecuado proceso de priorización pasa por la falta de información vigente con respecto al estrés hídrico. Tan es así, que los procedimientos actualmente suponen que para cada proyecto se realicen visitas orientadas a la verificación en campo de estas necesidades. Ello soluciona parte del problema, pero no permite realizar un ejercicio de priorización adecuado.

- El Fondo no brinda los recursos para que los distritos con mayores necesidades formulen proyectos de calidad:** Por último, a partir de las entrevistas realizadas, y en línea con los hallazgos anteriormente presentados, la baja participación relativa de gobiernos subnacionales en la solicitud de proyectos implica la posibilidad de que no se esté atendiendo zonas con mayor brecha en irrigación. Trabajar en actividades de difusión y acompañamiento sería muy pertinente para permitir que aquellos distritos con menores capacidades de ejecución y mayores necesidades puedan hacer efectivas sus demandas de proyectos a través de las solicitudes.

**Figura 4. Árbol de causas del problema “El esquema de financiamiento del Fondo no considera un enfoque de brechas”**



Elaboración: APOYO Consultoría

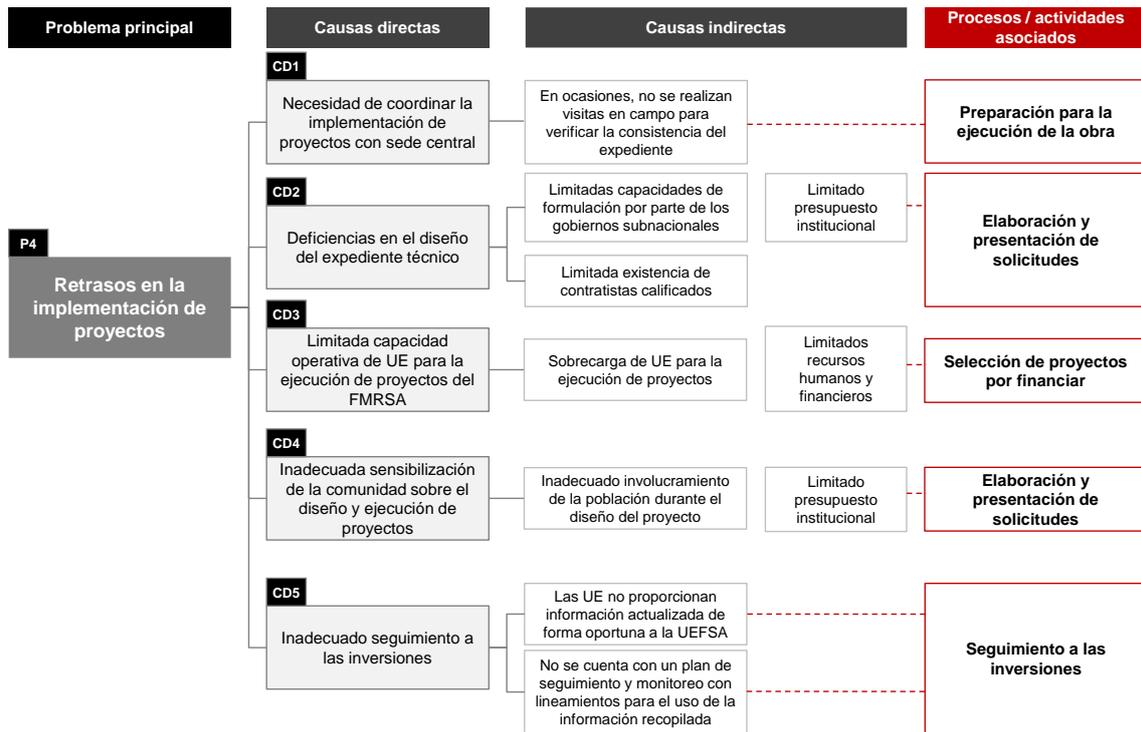
El **cuarto problema** comprende los retrasos en la ejecución de los proyectos. Como se presentó en las secciones anteriores, un problema severo en la ejecución corresponde al incumplimiento de los plazos en la ejecución, principalmente en el caso de obras. Para este problema se identifican cuatro causas directas:

- Para la implementación de algunas actividades, existe la necesidad de coordinar la implementación de proyectos con sede central:** Algunos documentos críticos para la culminación de expedientes, como el estudio de impacto ambiental, es necesario que las coordinaciones se realicen con la DGAAA del MINAGRI ubicada en sede central. Las coordinaciones con esta entidad y la centralización de operaciones constituyen un cuello de botella por el cual algunos entrevistados reportan la necesidad de realizar reiteradas visitas a Lima con el fin de agilizar los procesos.
- Deficiencias en el diseño del expediente técnico:** De forma transversal en las obras visitadas durante el trabajo de campo, se advierten problemas en el diseño del expediente técnico, lo cual representa una fuente de retrasos por los múltiples ajustes que se tienen que realizar sobre la marcha, y con recursos

limitados, para llevar a cabo la obra. Problemas típicos encontrados son, por ejemplo, no haber señalado adecuadamente el tipo de terreno, o no haber analizado si las vías (usualmente trochas) eran las adecuadas para las maquinarias necesarias. En un caso, asimismo, tampoco se había calculado adecuadamente el tramo en que el canal debía ser aéreo. Este tipo de problemas parecen deberse, principalmente, a que los formuladores tienen pocos recursos para poder levantar información de campo, y terminan haciendo los perfiles y/o desde gabinete únicamente con información secundaria.

- **Limitada capacidad operativa de UE para la ejecución de proyectos del FMRSA:** Las cifras de ejecución presupuestal de las principales UE del Minagri permiten sostener que existen limitadas capacidades operativas de las UE para implementar los proyectos encargados por el Fondo. A lo largo del estudio de han resaltado debilidades en ejecución por parte de gobiernos subnacionales, pero esa situación también se replica en el caso de las UE del Minagri, como es el caso de PSI y Agrorural, que durante todo el período de implementación del Fondo, han tenido tasas de ejecución de inversiones entre 72% y 55%. Al analizar la evolución de la ejecución presupuestal a lo largo de los años, incluso se puede apreciar que el PSI ha recibido mayores recursos con el paso del tiempo, y más bien ha reducido sus tasas de ejecución. Las razones detrás de esta debilidad operativa de UE está asociada con las limitaciones técnicas en cuanto a personal para gestionar e implementar de forma adecuada los proyectos de inversión en materia de riego.
- **Inadecuada sensibilización de la comunidad sobre el diseño y ejecución de proyectos:** Otro aspecto a considerar responde al bajo nivel de involucramiento de la comunidad durante el diseño de los proyectos, principalmente. Los beneficiarios fueron incluidos principalmente -casi exclusivamente- en la fase de ejecución física de la obra. Previo a ello, la comunicación y coordinación con los beneficiarios es casi exclusivamente unidireccional: el municipio, el FSA (y otras entidades del Sector Agricultura) y la empresa contratada para ejecutar la obra se reúnen y luego “socializan” lo acordado técnicamente a los beneficiarios. Esto crea problemas ya que estos últimos tienen muy poco margen para realizar observaciones. En caso de que algún aspecto no fuera de su parecer, se respondía que es mejor no hacer mayores cambios, pues eso conllevaría retrasos aún mayores.
- **Inadecuado seguimiento a las inversiones:** Finalmente, se ha identificado que el proceso de seguimiento a las inversiones por parte del FSA es nulo. En principio, una de las razones principales obedece a la falta de información proporcionada por las Unidades Ejecutoras, así como a la inexistencia de un plan que identifique los medios a través de los cuales se utilizará la información de avance físico y financiero de proyectos en general.

**Figura 5. Árbol de causas del problema “Retrasos en la implementación de proyectos”**



Elaboración: APOYO Consultoría

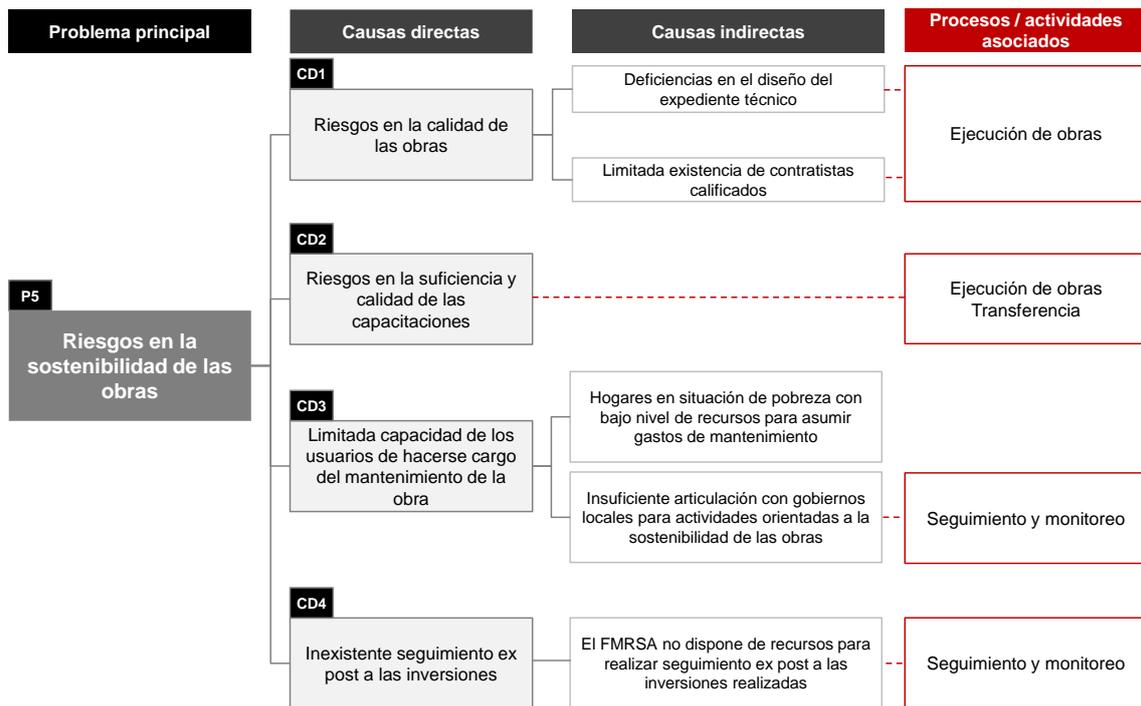
Finalmente, el **quinto problema** está relacionado con los riesgos en la sostenibilidad de las obras. Al respecto, también se identifican cuatro causas directas:

- **Riesgos en la calidad de las obras:** Como se presentó en las secciones anteriores, existen algunos riesgos en el material utilizado, así como en la tecnología utilizada para la ejecución de obras de irrigación, debidos principalmente a la deficiencia en la elaboración de expedientes técnicos, y la falta de profesionales calificados a cargo de la ejecución y supervisión.
- **Riesgos en la suficiencia y calidad de las capacitaciones:** El trabajo de campo realizado ha permitido identificar que, si bien se ha reportado la existencia de capacitaciones a la población usuario con respecto al uso de la infraestructura ejecutada, existen comentarios referidos a la baja convocatoria lograda en las sesiones realizadas. Garantizar que la población tenga acceso a espacios de capacitación y acompañamiento es indispensable con el fin de asegurar que los hogares hagan uso adecuado de la infraestructura, y con ello no comprometan la calidad de la misma.
- **Limitada capacidad de los usuarios de hacerse cargo del mantenimiento de la obra:** Este es un factor crítico en todo proyecto de infraestructura, y no es ajeno a la realidad de los proyectos implementados por el FMRSA. Al respecto, a partir de las visitas a campo realizadas, se ha identificado que la baja disponibilidad de recursos de la población, así como el insuficiente apoyo de los gobiernos locales en el mantenimiento de la infraestructura suponen riesgos

importantes para asegurar que la infraestructura se emplee de manera sostenida en el mediano y largo plazo.

- **Inexistente seguimiento ex post a las inversiones:** Finalmente, a partir del análisis, se ha identificado que el Fondo no contempla actividades orientadas al seguimiento ex post de las inversiones. Contar con actividades en campo para analizar satisfacción de usuarios, así como verificación de la calidad de la infraestructura luego de transferida a la comunidad, resultan actividades clave para verificar si la ejecución de las obras permite generar beneficios sostenibles.

**Figura 6. Árbol de causas del problema “Riesgos en la sostenibilidad de las obras”**



Elaboración: APOYO Consultoría

A partir de la problemática descrita de forma resumida, se han planteado una serie de conclusiones y recomendaciones orientadas a la optimización de procesos del FMRSA. Estas conclusiones y recomendaciones se presentan en el **Cuadro 10** del presente documento.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL FONDO MI RIEGO / SIERRA AZUL (FMRSA)

### 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA<sup>1</sup>

El agro es uno de los sectores más relevantes de la economía peruana. De acuerdo con las estadísticas reportadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el sector agrícola es responsable de aproximadamente el 6% del PBI nacional, así como del empleo de más de 4 millones de peruanos (24% de la población económicamente activa).

Asimismo, el sector agrícola desempeña un rol importante en el empleo de personas en situación de vulnerabilidad. De acuerdo con el INEI, aproximadamente, el 45% de los productores agropecuarios no cuentan siquiera con primaria completa. Esta situación es un claro indicador de las limitadas alternativas de empleo adecuado fuera del agro con las que cuentan los productores agropecuarios. En ese sentido, resulta indispensable que las políticas de estado orientadas a la lucha contra la pobreza contemplen el fortalecimiento de las capacidades de los productores en situación de vulnerabilidad.

Considerando lo anterior, aunado al actual contexto de globalización y auge del comercio internacional, hoy más que nunca es necesario contar con mecanismos orientados al incremento de la productividad de los productores agropecuarios, con la finalidad de promover la competitividad del sector.

En ese contexto, el Fondo Sierra Azul, conocido hasta el año 2017 como Fondo Mi Riego, se creó para financiar proyectos de mejoramiento de acceso y de uso eficiente de los recursos hídricos a nivel nacional, a través de inversiones en infraestructura de riego. Al respecto, se sabe que existen dos formas en las que se puede disponer de agua para la superficie agrícola: (i) a través de las lluvias y (ii) a través de sistemas de riego.

La primera es conocida como secano. Este tipo de agricultura condiciona a los cultivos a las precipitaciones atmosféricas, lo cual le resta eficiencia a la producción agrícola debido a su dependencia de la lluvia. Según INEI (2017),<sup>2</sup> el área bajo secano equivale al 54.7%. Esto significa que más de la mitad de la superficie agrícola en uso no está siendo trabajada de manera eficiente.

La segunda forma son los sistemas de riego, los cuales constituyen un uso más eficiente de los recursos hídricos y pueden ser de dos tipos: (i) gravedad, y (ii) tecnificado. De acuerdo con Minagri (2018),<sup>3</sup> una forma de incrementar la competitividad de un producto agrícola es la inversión en riego tecnificado.

En el Perú, el porcentaje de unidades agropecuarias con riego tecnificado apenas supera el 17% (INEI, 2017). Esto significa que existe una brecha en infraestructura de riego que debe ser atendida. A esto deben sumarse estrategias que permitan mejorar el uso del agua, pues solo el 31% del destinado a riego se emplea de forma eficiente, a

---

<sup>1</sup> Esta sección responde a la siguiente pregunta:

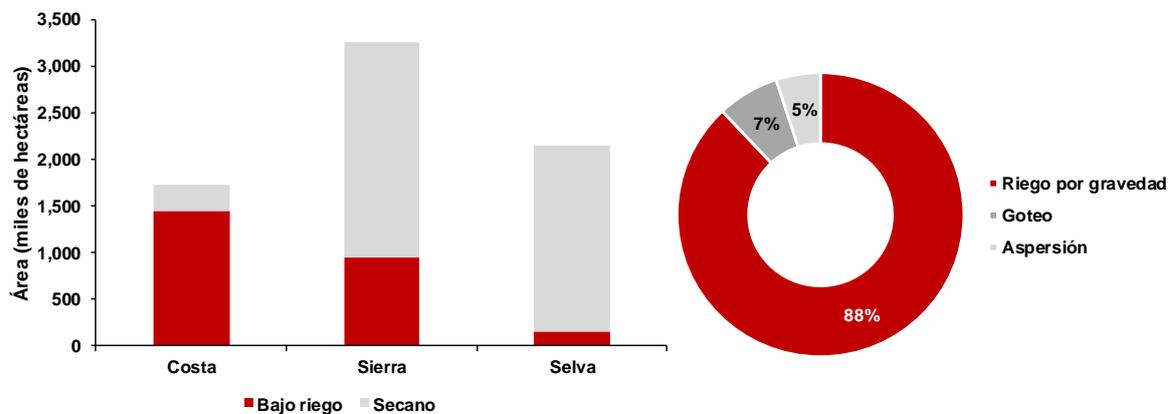
- ¿Cuál es el perfil de los usuarios finales de los proyectos? ¿Qué porcentaje son exportadores o proveedores de empresas exportadoras?

<sup>2</sup> INEI (2017). Principales Resultados Pequeñas, Medianas y Grandes Unidades Agropecuarias

<sup>3</sup> MINAGRI (2018). Plan Nacional de Cultivos Campaña Agrícola 2018-2019

diferencia de países como China o India, los cuales reportan una cifra más elevada (FAO, 2000).<sup>4</sup>

**Figura 7. Caracterización del riego a nivel nacional 2017**



Fuente: INEI  
Elaboración: APOYO Consultoría

Por lo mencionado, se puede entender que es importante fortalecer las políticas públicas que buscan proveer a los cultivos de sistemas de riego y mejorar el acceso al agua que se utiliza para este mismo. De no ser así, no solo la producción agrícola seguiría operando de forma ineficiente, sino que se corre el riesgo de que las personas dedicadas a este sector no puedan mejorar su nivel de bienestar.

## 1.2 ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DEL FMRSA

El origen del FMRSA se remonta a la creación del Fondo Mi Riego (en adelante, FMR), el cual fue constituido en el año 2013 por disposición complementaria de la Ley N° 29951. El FMR se creó con el objetivo de reducir las brechas en la provisión y uso del agua con fines agrícolas en zonas altoandinas<sup>5</sup> del país.

Inicialmente, la intervención del FMR se basó únicamente en el financiamiento de proyectos destinados a la captación, conducción y distribución de recursos hídricos. Sin embargo, en el 2016, se encargó al FMR —a través de su Unidad Ejecutora— la dirección, articulación, orientación y supervisión de los estudios de preinversión y proyectos de inversión pública financiados con recursos provenientes del Fondo.

Posteriormente, en el 2017, la Unidad Ejecutora FMR pasó a ser denominada Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul y, con ello, se realizaron dos modificaciones en su diseño:

- Se modificó la elegibilidad de las zonas de intervención. El Fondo pasó de financiar proyectos únicamente en zonas altoandinas (a más de 1,500 m.s.n.m. entre el 2013 y el 2015, y a más de 1,000 m.s.n.m. en el 2016) a financiar proyectos a nivel nacional.
- Se autorizó el financiamiento de actividades complementarias como la siembra y cosecha de agua. Estos proyectos implican la generación y promoción de mecanismos de almacenamiento y regulación hídrica. Estas obras de

<sup>4</sup> FAO (2000). El riego en América Latina y el Caribe en cifras.

<sup>5</sup> Zonas situadas a una altitud superior a 1,500 metros sobre el nivel del mar

optimización son competencia exclusiva de la Unidad Ejecutora FSA, quienes las ejecutan por la modalidad de administración directa.

Estos cambios sustanciales en el diseño del FMRSA implicaron, en primer lugar, una expansión en la población potencialmente beneficiaria, al eliminar la restricción que impedía al Fondo de intervenir en zonas por debajo de los 1,000 m.s.n.m.

En segundo lugar, se introdujo al FMRSA la competencia de financiar proyectos de siembra y cosecha de agua a través de la Unidad Ejecutora FSA. Los principales proyectos implementados en este rubro son las Qochas, que son pequeños reservorios o lagunas artificiales que se construyen usando materiales de la zona como piedras y terrones de tierra, y permiten almacenar e infiltrar agua de lluvia.

Si bien las Qochas son las principales obras de optimización implementadas por la Unidad Ejecutora FSA, los proyectos de siembra y cosecha de agua financiados por el FMRSA también contemplan la ejecución de otras inversiones, tales como la reforestación, revegetación y zanjas de infiltración.

Considerando lo discutido anteriormente, el siguiente gráfico resume los principales cambios durante el período de vida del FMRSA:

**Figura 8. Evolución del Fondo Mi Riego / Sierra Azul (2013 – 2020)**



	Fondo Mi Riego				Fondo Sierra Azul			
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Objetivo	Reducir la brecha en infraestructura para el uso de recursos hídricos con fines agrícolas, con el fin de contribuir con la reducción de la pobreza y pobreza extrema				Financiamiento de proyectos viables para mejorar la disponibilidad de acceso y uso eficiente de los recursos hídricos			
Población	Localidades a más de 1500 msnm			Localidades a más de 1000 msnm	Nivel nacional			
Recursos asignados (S/ MM)	1,000	500	450	500	300	300	284	159
Monto aprobado (S/ MM)	917	167	308	66	424	337	66	111

Nota: Los recursos asignados corresponden al presupuesto asignado al FMRSA según las leyes de presupuesto de cada año; el monto aprobado se refiere al monto asignado para la implementación de proyectos, sin considerar adicionales de obra  
Fuente: DCGP-MEF, FMRSA. Elaboración: APOYO Consultoría

### 1.3 PRINCIPALES ACTORES DEL FMRSA<sup>6</sup>

Los principales actores a cargo de la administración e implementación del FMRSA son:

<sup>6</sup> Responde a la pregunta:

### Actores encargados de la administración del Fondo

#### **(i) Comité Técnico Sierra Azul**

El Comité Técnico Sierra Azul (en adelante, el Comité) es una instancia dependiente del Ministerio de Agricultura (en adelante, Minagri) cuyo objeto es la ejecución de los recursos asignados al FSA. Se encuentra conformado por:

- Dos representantes del Minagri
- El / la Director(a) Ejecutivo(a) de la Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul
- El / la Jefe(a) de la Autoridad Nacional del Agua, o su representante
- El / la Director(a) General de la Dirección General de Infraestructura Agraria y Riego del Minagri, o su representante
- El / la Director(a) General de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto del Minagri, o su representante

El Comité es la instancia encargada de aprobar los proyectos que recibirán financiamiento del Fondo. Entre sus funciones principales se encuentran:

- Admitir a verificación de campo los proyectos de inversión pública y designar a la Unidad Ejecutora que tendrá a su cargo el procedimiento de verificación y ejecución de los proyectos y/o estudios de inversión, según corresponda.
- Aprobar la selección y priorización de los proyectos de inversión pública a ser financiados por el FMRSA, en el marco de los fines establecidos en su norma de creación y en el reglamento.
- Aprobar el Manual de Ejecución del Fondo Sierra Azul y el Plan de Seguimiento y Monitoreo, según propuesta de la Secretaría Técnica.

#### **(ii) Secretaría Técnica Sierra Azul**

La Secretaría Técnica Sierra Azul (en adelante, la Secretaría), ejercida por la Dirección General de Infraestructura Agraria y Riego del Minagri (DGIAR), es la instancia que brinda soporte técnico y administrativo al Comité.

Entre las funciones de la Secretaría Técnica se encuentran:

- Recibir las solicitudes de financiamiento de los proyectos de inversión pública presentados por los tres niveles de gobierno, registrándolas en la base de datos respectiva.
- Revisar el cumplimiento formal de los requisitos mínimos establecidos en el Reglamento del Fondo.
- Analizar y proponer al Comité Técnico, previo Informe Técnico, la admisión a verificación de campo de los proyectos de inversión pública.

- 
- ¿Cuál es la estructura organizacional del FMRSA? ¿Cuáles son las funciones de cada unidad y cómo interactúan o coordinan entre sí dentro de la misma institución?
  - ¿Cuál es la estructura organizacional del resto de las instituciones que solicitan financiamiento al FMRSA (Gobierno Local, Gobierno Regional o Unidades Ejecutoras del MINAGRI)? ¿Cuáles son las funciones de cada unidad y cómo interactúan o coordinan entre sí dentro de una misma institución?

- Analizar y proponer al Comité Técnico, previo Informe Técnico, la selección, priorización y aprobación de los proyectos de inversión pública para su financiamiento por el Fondo Sierra Azul.
- Proponer al Comité Técnico el Manual de Ejecución del Fondo Sierra Azul y el Plan de Seguimiento y Monitoreo.

#### Actores encargados de la implementación de proyectos

##### **(iii) Unidades Formuladoras / Ejecutoras**

Las Unidades Formuladoras / Ejecutoras (en adelante, UFE) son entidades del gobierno nacional, regional y local encargadas de la elaboración de solicitudes y la implementación de los proyectos aprobados. La diferencia entre una Unidad Formuladora y una Unidad Ejecutora radica en que la primera es responsable de la elaboración de estudios de preinversión; mientras que la segunda es responsable de la ejecución de un proyecto de inversión pública.

Las principales UFE que participan del Fondo son:

##### **a) Gobierno nacional:**

- Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul
- Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (AGRORURAL)
- Proyecto Sub Sectorial de Irrigación (PSI)
- Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua (PEJSIB)
- Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca (PELT)
- Proyecto Especial Sierra Centro Sur (PESCS)
- Proyecto Especial Alto Huallaga (PEAH)

##### **b) Gobiernos subnacionales:**

- Gobiernos regionales
- Municipalidades provinciales
- Municipalidades distritales

Las UFE cuentan con una estructura organizacional heterogénea, pues obedecen a su propia organización interna. Sin embargo, un común denominador —dictado por la normativa del Invierte pe— se encuentra en la existencia de unidades que se dedican exclusivamente a la formulación o ejecución de los proyectos de infraestructura de riego. Estas son las unidades formuladoras (también llamadas dirección de estudios) y unidades ejecutoras (también llamadas Dirección de Infraestructura Agraria y Riego). Asimismo, cada UFE cuenta con una unidad de administración, la cual se encarga de todos los procesos de adquisición de bienes y servicios requeridos para la ejecución de los proyectos de inversión.

Por otro lado, es importante mencionar que, a pesar de que los gobiernos subnacionales cuentan con la competencia para ser unidades formuladoras y ejecutoras, estos no formulan estudios de preinversión ni elaboran expedientes técnicos financiados por el Fondo, pero sí pueden ejecutar obras. Por el contrario, las entidades del gobierno

nacional sí pueden participar de la implementación de cualquier tipo de proyecto financiado con recursos del FMRSA.

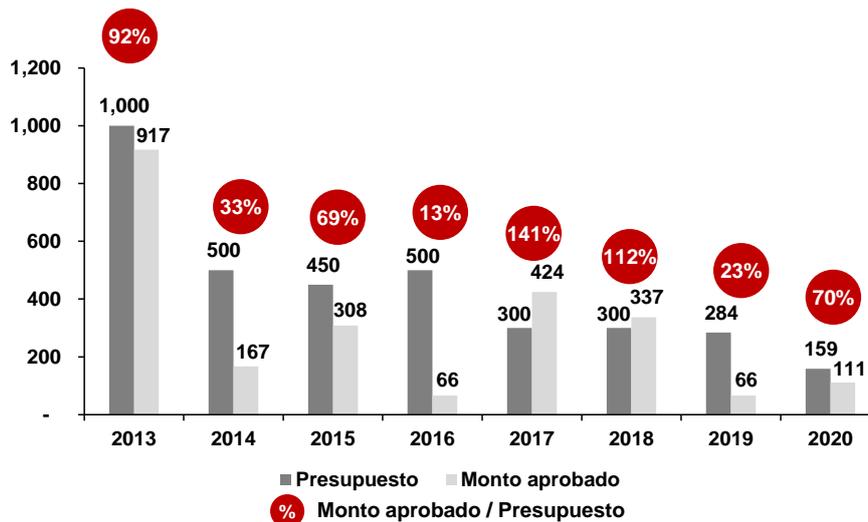
Finalmente, cabe destacar que cada UFE formula y ejecuta proyectos según lo establecido en sus manuales y lineamientos institucionales —en caso cuenten con uno—, los cuales deben encontrarse alineados con la normativa del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.

#### 1.4 PROYECTOS FINANCIADOS POR EL FMRSA

En el período 2013 - 2020, el FMRSA ha aprobado el financiamiento de un total de 861 proyectos, que han comprendido alrededor de 264 mil familias beneficiarias y 372 mil hectáreas irrigadas.

En dicho período, se puede observar una reducción en el presupuesto asignado, y una alta variación en los montos aprobados para la ejecución de proyectos. En acumulado, se han aprobado proyectos por un total de 2,397 millones, equivalente al 69% de los recursos asignados al FMRSA para dicho fin.

**Figura 9. Presupuesto y monto aprobado, 2013-2020**  
(S/ millones)

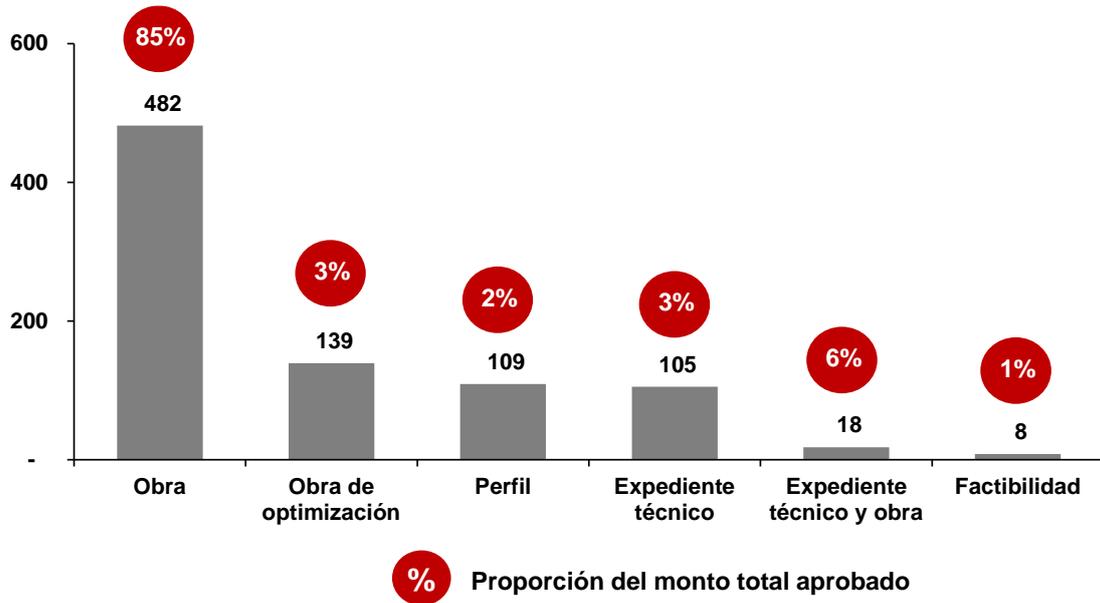


Nota: "Presupuesto" corresponde al presupuesto asignado al FMRSA según las leyes de presupuesto de cada año; "Monto aprobado" se refiere al monto asignado para la implementación de proyectos, sin considerar adicionales de obra  
Fuente: Fondo Mi Riego / Sierra Azul. Elaboración: APOYO Consultoría

En relación con el objeto del financiamiento, 482 del total de proyectos financiados han sido obras y 139 obras de optimización, lo cual equivale al 72% del total, seguido por perfiles<sup>7</sup> y expedientes técnicos, con un total de 109 y 105 proyectos, respectivamente. El monto aprobado para las obras financiadas corresponde al 85% del monto aprobado total en el período 2013 - 2020.

<sup>7</sup> Los perfiles entran dentro de la categoría de "estudios de preinversión"

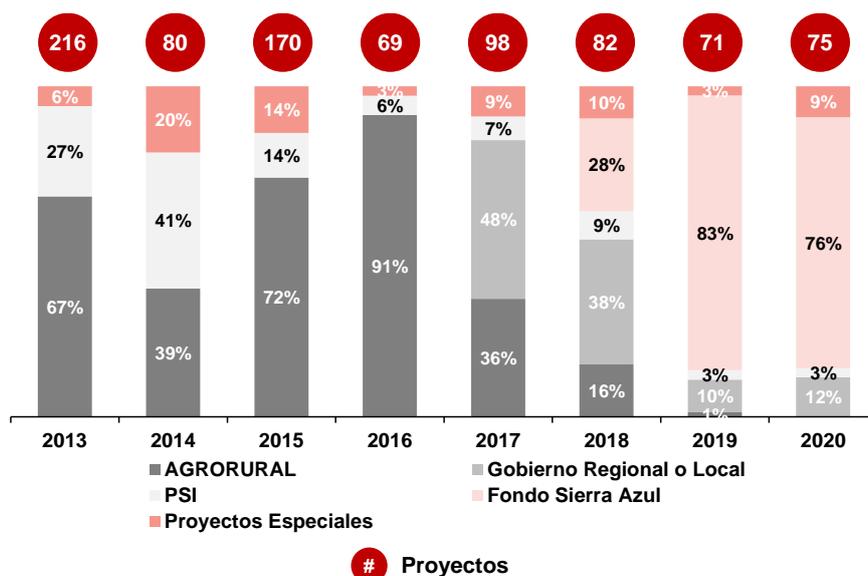
**Figura 10. Proyectos financiados por FMRSA según objeto, 2013-2020 (#)**



Fuente: Fondo Mi Riego / Sierra Azul  
Elaboración: APOYO Consultoría

En el periodo 2013 - 2020, alrededor de la mitad de los proyectos han sido ejecutados por Agrorural (410 proyectos), seguido por la Unidad Ejecutora FSA y PSI, ejecutando 139 y 137 proyectos, respectivamente. En cuanto a la distribución de los proyectos a lo largo de los años, se debe mencionar que la participación de Agrorural ha disminuido de manera significativa; mientras tanto, la Unidad Ejecutora FSA ha incrementado su participación de manera importante, ejecutando alrededor del 80% de los proyectos en el 2019 y 2020.

**Figura 11. Proyectos financiados por FMRSA según Unidad Ejecutora, 2013-2020 (%)**



Fuente: Fondo Mi Riego / Sierra Azul  
Elaboración: APOYO Consultoría

La unidad ejecutora que registra el mayor monto aprobado es Agrorural con S/ 863 millones, seguida por PSI con S/ 723 millones. En términos de familias beneficiadas, Agrorural es la unidad ejecutora cuyos proyectos han beneficiado a la mayor cantidad de familias (90 mil). Finalmente, en cuanto a las hectáreas irrigadas, PSI es la unidad ejecutora que ha abarcado la mayor área de irrigación, con un total de 127 mil hectáreas irrigadas.

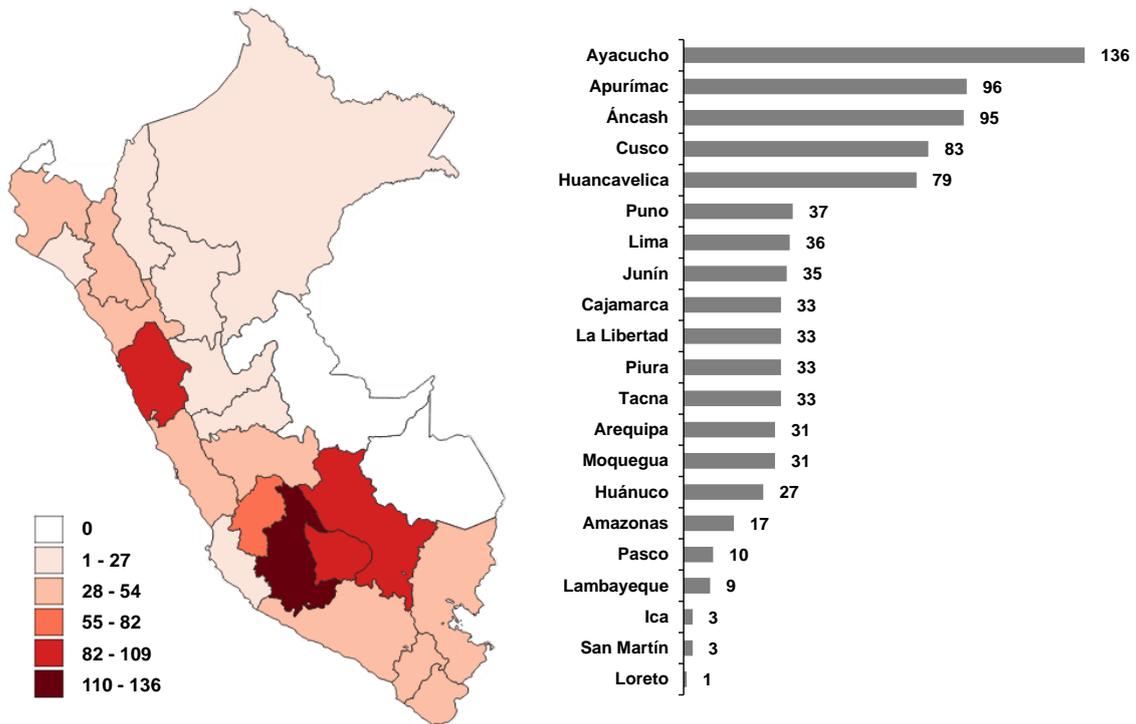
**Figura 12. Suma de monto aprobado, familias beneficiadas y área irrigada de proyectos financiados por FMRSA según Unidad Ejecutora, 2013-2020**

Unidad Ejecutora	Monto aprobado (S/ millones)	Familias beneficiadas (miles)	Área irrigada (HA miles)
AGRORURAL	863	90	110
Gobierno Regional o Local	462	24	33
PSI	723	83	127
Fondo Sierra Azul	73	22	23
Proyectos Especiales	276	45	78

Fuente: Fondo Mi Riego / Sierra Azul  
Elaboración: APOYO Consultoría

A nivel nacional, el departamento en el cual se han financiado la mayor cantidad de proyectos es Ayacucho, con un total de 136 proyectos, lo cual representa el 16% de los proyectos financiados. Es seguido por Apurímac y Áncash, donde se han realizado 96 y 95, respectivamente, los cuales representan individualmente 11%.

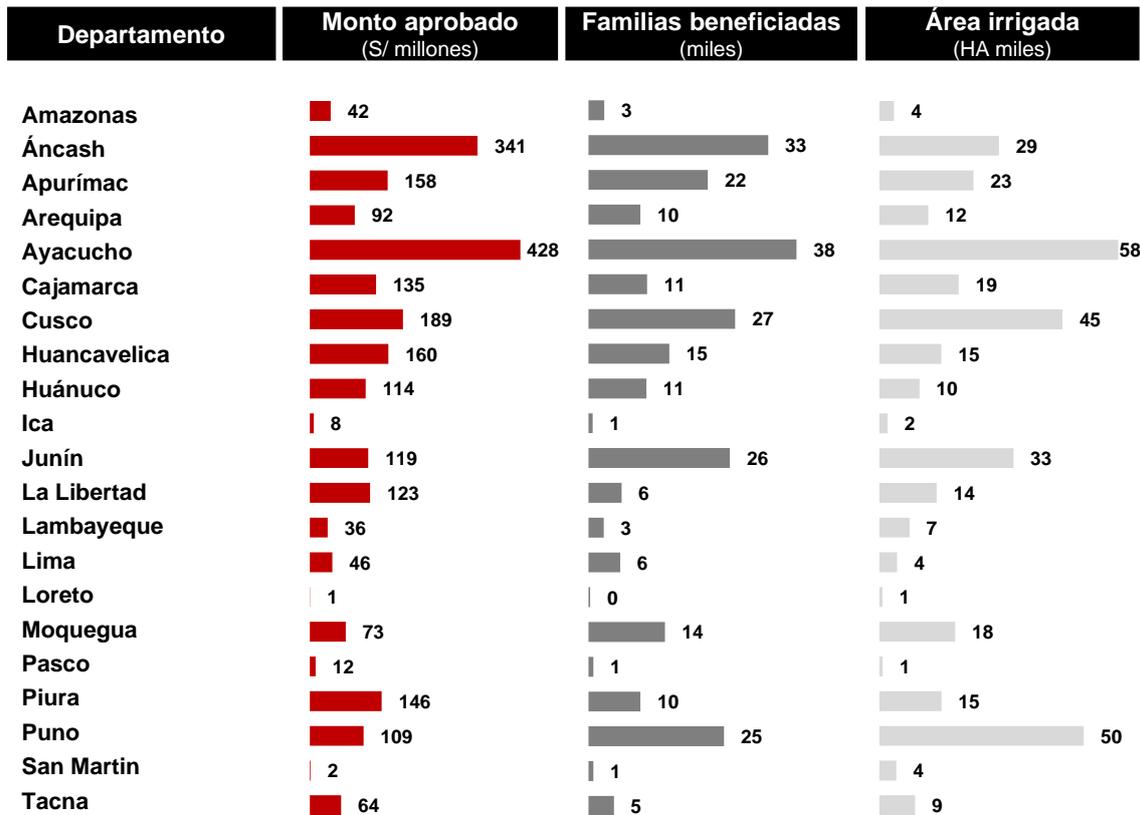
**Figura 13. Proyectos financiados por FMRSA según departamento, 2013-2020 (#)**



Fuente: Fondo Mi Riego / Sierra Azul  
 Elaboración: APOYO Consultoría

El departamento que registró el mayor monto aprobado es Ayacucho con S/ 428 millones, seguido por Áncash con S/ 341 millones. Los proyectos que en conjunto han beneficiado a la mayor cantidad de familias se encuentran en Ayacucho y Áncash, con alrededor de 38 y 33 mil familias beneficiadas, respectivamente. Finalmente, los departamentos con la mayor cantidad de áreas irrigadas son Ayacucho y Puno, con alrededor de 58 y 50 mil hectáreas, respectivamente.

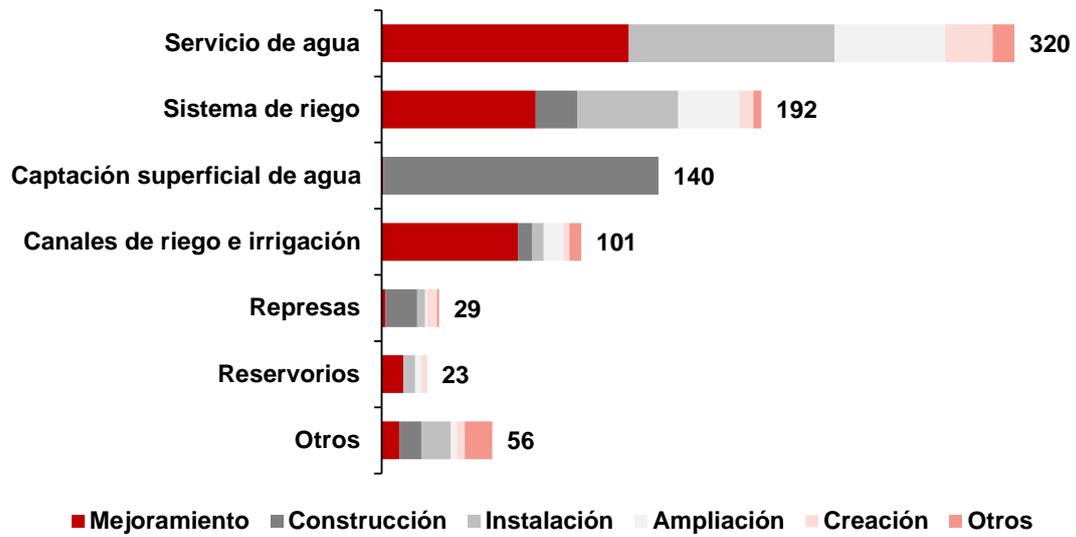
**Figura 14. Suma de monto aprobado, familias beneficiadas y área irrigada de proyectos financiados por FMRSA según departamento, 2013-2020**



Fuente: Fondo Mi Riego / Sierra Azul  
 Elaboración: APOYO Consultoría

En el periodo 2013-2020, los proyectos que han sido financiados en mayor cantidad son los relacionados con el sistema de agua, acumulando un total de 320 proyectos (37%) en el periodo mencionado, principalmente con el objetivo de mejoramiento e instalación. Los siguientes proyectos más comunes son relacionados al sistema de riego (192), de los cuales alrededor del 40% son de mejoramiento, y los de captación superficial de agua (140), que son casi en su totalidad de construcción. Alrededor del 45% de los proyectos que se encuentran en la categoría “Otros” son proyectos en los cuales se realizó más de una de las actividades, principalmente de instalación o mejoramiento de canal y reservorio.

**Figura 15. Proyectos financiados por FMRSA según tipo de proyecto y objetivo, 2013-2020 (#)**



Fuente: Fondo Mi Riego / Sierra Azul  
 Elaboración: APOYO Consultoría

## 2. MARCO CONCEPTUAL

La presente sección tiene por objetivo presentar los principales conceptos asociados a la evaluación del Fondo Mi Riego / Sierra Azul. Para dicho fin, se han priorizado dos temas: (i) la discusión sobre la teoría de cambio de proyectos de inversión pública de riego y (ii) los procesos y principales características de fondos administrados por los gobiernos para la prestación de bienes y servicios a nivel nacional e internacional.

### 2.1 TEORÍA DE CAMBIO DE PROYECTOS DE RIEGO

De acuerdo con los documentos de diseño del FMRSA, el Fondo brinda financiamiento para la ejecución de PIP de riego con el objetivo de reducir las brechas en la provisión y uso del agua con fines agrícolas. En ese sentido, en la presente subsección se discutirán los medios de transmisión de los efectos provenientes de la implementación de este tipo de proyectos.

En el contexto de un proyecto de riego, los cambios inmediatos que experimentan los productores agrícolas radica en el **incremento del volumen de agua para riego disponible y la estabilidad en el acceso al recurso hídrico**. A partir de estos dos elementos, una primera consecuencia directa y relevante para la población beneficiaria es la disminución de la dependencia de sus cosechas a factores climáticos, lo cual permite reducir la estacionalidad de los cultivos y garantizar una producción agrícola constante.

A partir de esto, se generan dos efectos: una **reasignación de los cultivos** y un **mayor rendimiento de la producción agrícola**.

El primero (reasignación de los cultivos) se refiere a la transición desde los cultivos comúnmente producidos hacia otros cultivos. Para un productor agrícola, esta transición puede implicar dos cambios importantes: **el incremento en su seguridad alimentaria y la obtención de una mayor producción**<sup>8</sup>.

De acuerdo a la FAO, la seguridad alimentaria depende de los siguientes aspectos:

- ✓ Disponibilidad de alimentos: Existencia de cantidades suficientes de alimentos de calidad.
- ✓ Acceso a los alimentos: Acceso a recursos para adquirir alimentos apropiados y una alimentación nutritiva.
- ✓ Uso de alimentos: Uso de los recursos para acceder a una alimentación adecuada, agua potable, sanidad y atención médica, para la satisfacción de todas las necesidades fisiológicas.
- ✓ Estabilidad del suministro de alimentos: Acceso a alimentos adecuados en todo momento.

La reasignación de cultivos, al proporcionar una mayor disponibilidad y acceso a una mayor variedad de alimentos para el autoconsumo, permite obtener una mayor seguridad alimentaria por medio de una dieta equilibrada en nutrientes. Por otro lado,

---

<sup>8</sup> Adecuación de tierras y el desarrollo de la agricultura colombiana: políticas e instituciones.(FEDESARROLLO, 2019).

se permite la transición de la producción a otros cultivos que podrían ser más rentables (más comerciales) en el mercado (afecto a programas complementarios para generar efectivamente mayores ingresos).

Por el lado del efecto de un mayor rendimiento, se tiene un incremento positivo en la productividad de la actividad agrícola. Según FAO (2002), los cultivos bajo riego pueden producir más del doble que lo que producen los cultivos bajo secano en iguales condiciones. El estudio de Hussain (2005) también reportó que las áreas irrigadas son el doble de productivas que las áreas no irrigadas, para algunos países de Asia.

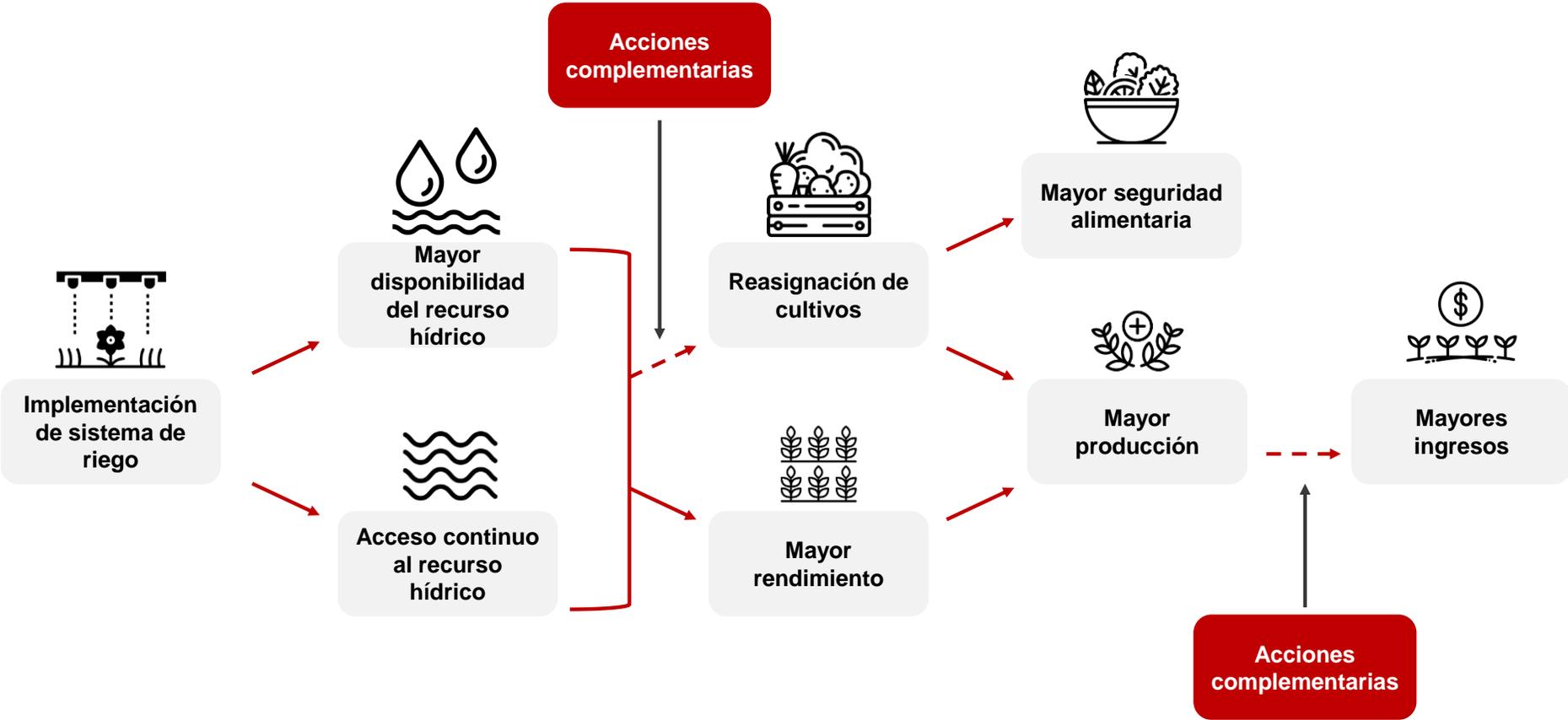
Sin embargo, para potenciar los efectos de los sistemas de riego en estos aspectos, se requiere contar con intervenciones complementarias orientadas a (i) incrementar y consolidar los conocimientos de los agricultores en torno a una alimentación balanceada (nutrientes de los distintos cultivos), (ii) capacitar a los agricultores sobre la rentabilidad y características de los mercados de distintos cultivos, y (iii) promover la optimización y mejora de los insumos utilizados, como las semillas y los fertilizantes. La implementación de estas intervenciones requiere de un importante trabajo en la realización de talleres de sensibilización y capacitaciones.

Como resultado del mayor rendimiento y la reasignación de cultivos, se obtiene una mayor producción, la cual puede resultar en mayores ingresos para el agricultor si es que tiene los mecanismos necesarios para lograrlo. Al respecto, en este eslabón también se requiere de la existencia de intervenciones complementarias orientadas sobre todo a la asistencia técnica y apoyo en la comercialización de los productos para garantizar que el productor acceda a un mercado y ofrezca sus productos a precios competitivos.

En ese sentido, considerando lo anteriormente descrito, resulta evidente que —desde un punto de vista conceptual— existe un mecanismo de transmisión claro en torno a los efectos de la infraestructura de riego sobre el bienestar de los productores agrícolas. Por tal motivo, se concluye que la ejecución de este tipo de inversiones resulta pertinente de cara a la atención esta población.

La siguiente figura resume el mecanismo de transmisión descrito:

Figura 16. Cadena causal de la implementación de infraestructura de riego



Elaboración: APOYO Consultoría

## 2.2 FONDOS COMO ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

Los fondos sociales han surgido como respuesta a la insuficiente provisión de recursos para las zonas con mayores brechas a nivel de capital físico, humano y social (Batkin, 2001). Los fondos sociales son agencias, basadas en la estructura de la administración pública, que proveen financiamiento para proyectos de baja escala, normalmente esquemas de infraestructura, propuestos por gobiernos a nivel local u organizaciones comunales (Carvalho, 2004).

Las intervenciones que funcionan a través de fondos, de acuerdo con Batkin (2001), típicamente tienen las siguientes características:

- Ofrecen esquemas de financiamiento de pequeña escala para infraestructura económica y social, pero también pueden incluir microcréditos, fondos para *start-ups*, proyectos agrícolas, entre otros.
- Los esquemas son propuestos por gobiernos u organizaciones locales, que también son responsables de organizar la implementación, y contribuir con la futura operación y mantenimiento.
- Considera la creación de una institución fuera de la estructura estándar de administración pública, a cargo del manejo del fondo.

Los fondos han sido asignados a comunidades más pobres, a través de los mapas de pobreza vigentes en cada país. A pesar de que ha existido una tendencia a que los más beneficiados sean las zonas menos pobres, esto puede ser compensado con una promoción activa de las zonas prioritarias y generando esquemas de incentivos para comunidades más pobres.

Respecto de lo anterior, en América Latina, y particularmente en el Perú, han convivido dos tipos de fondos:

- **Fondos concursables:** Estos fondos son otorgados a los grupos de interés que obtengan la mejor calificación considerando criterios de evaluación definidos por el gestor del fondo. Estos fondos son característicos de las intervenciones con recursos muy limitados y una población objetivo amplia. En el caso peruano, el fondo concursable más conocido a nivel regional y local es el Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local (FONIPREL).
- **Fondos no concursables:** Estos fondos son otorgados a todos los beneficiarios interesados que formen parte de la población objetivo, siempre que cumplan con algunos requisitos mínimos de calificación para el financiamiento. En este caso, los fondos son otorgados en orden de solicitud (por demanda) hasta que se agoten los recursos. Algunos fondos que han operado en esa línea son el Programa de Compensaciones para la Competitividad (AGROIDEAS), el Fondo para la Inclusión Económica en Zonas Rurales, y —formalmente— el FMRSA.

- **Fondos mixtos:** Estos fondos combinan recursos tanto concursables como no concursables. En el caso peruano, uno de los fondos que cuenta con mayor trayectoria en el Perú es el FONCODES,<sup>9</sup> que combina proyectos de desarrollo de emprendimientos para productores de subsistencia, programas de desarrollo empresarial para hogares pobres, entre otros.

La presente sección tiene por objetivo discutir los principales aspectos vinculados con la implementación de fondos sociales a nivel nacional e internacional. Para tal fin, se identificaron los elementos más relevantes con los que —comúnmente— cuenta un fondo durante los procesos de difusión, selección y seguimiento a los proyectos financiados.

A modo de referencia para la discusión, se tomaron las siguientes experiencias:

- (i) **Fondo para la Inclusión Económica en Zonas Rurales (FONIE) – Perú:** Tiene el objetivo de lograr el acceso de hogares rurales a los servicios de agua y saneamiento, electrificación, telecomunicaciones y caminos vecinales, de manera continua y sostenible, con la finalidad de cerrar brechas de cobertura y calidad de dichos servicios básicos.
- (ii) **Programa de Compensaciones para la Competitividad (Agroideas) – Perú:** Tiene por objetivo mitigar el bajo nivel de competitividad de los pequeños y medianos productores a través de un esquema de cofinanciamiento no reembolsable de planes de negocio.
- (iii) **Programa de Riego Intrapredial (PRI) – Chile:** Busca contribuir al desarrollo productivo de la agricultura familiar campesina a través del mejoramiento de la eficiencia de uso del agua de riego a nivel intrapredial y/o de la incorporación de nueva superficie de riego o drenaje a la producción.
- (iv) **Programa Más Inversiones para Riego (Mi Riego) – Bolivia:** Tiene por objetivo aumentar —de manera sustentable— el ingreso agropecuario de los hogares rurales beneficiarios. La intervención del Programa consiste en incrementar la superficie agrícola bajo riego y mejorar la eficiencia en el uso y distribución del agua para fines agropecuarios.

A continuación, se entrará en detalle sobre estos fondos según los principales elementos identificados en sus procesos de implementación:

- **Presentación de solicitudes**

En el caso de Agroideas, la presentación de solicitudes funciona bajo un esquema de ventanilla abierta. Las solicitudes pueden ser presentadas en cualquier momento del año través de la mesa de partes de las unidades regionales o a través de la oficina central en Lima.

---

<sup>9</sup> FONCODES opera en el Perú desde 1991.

Este aspecto fue observado por APOYO Consultoría (2016).<sup>10</sup> En dicho estudio se mencionó que, si bien este mecanismo responde al requerimiento voluntario de los potenciales beneficiarios, es importante que existan topes anuales de planes de negocio admitidos, con la finalidad de aprobar oportunamente las solicitudes y evitar la admisión de planes de negocio que finalmente no sean aprobados por falta de presupuesto.

Por su parte, el FONIE también opera bajo un esquema de ventanilla abierta. En esa línea, APOYO Consultoría (2018)<sup>11</sup> identificó que poner un cronograma estricto de la presentación de solicitudes podría limitar a los gobiernos locales de recopilar y presentar toda la documentación requerida para la postulación.

Con respecto al canal de presentación de la solicitud, el FONIE establece como requisito que la presentación de solicitudes se realice tanto de forma física como digital. APOYO Consultoría (2018) identificó que esto es un limitante para los gobiernos locales, ya que la presentación de la documentación de forma digital representa una barrera para la postulación ante la falta de acceso a internet en algunos distritos.

Por otro lado, el PRI (Chile) sí cuenta con fechas establecidas para la presentación de solicitudes. Estas solicitudes deben ser presentadas en la Agencia de Área del Ministerio de Agricultura más próxima al predio del postulante.

Tanto Agroideas, FONIE y el PRI cuentan con alternativas para la presentación de solicitudes a nivel desconcentrado. Ello constituye un elemento sumamente importante para la implementación de Fondos a nivel nacional, dado que esto mitiga los cuellos de botella generados por la centralización de los procesos. En esa línea, el FMRSA también cuenta con alternativas desconcentradas para la presentación de solicitudes, pues —de acuerdo con la normativa— estas pueden ser presentadas en las ventanillas del Minagri a nivel nacional para la recepción de documentos.

En cuanto a la modalidad para la presentación de solicitudes, al igual que los dos primeros fondos descritos, en la actualidad el FMRSA trabaja bajo el esquema de ventanilla abierta, de modo que los solicitantes pueden aplicar al Fondo en las fechas más convenientes para ellos. Sin embargo, cabe precisar que —en línea con lo estipulado en el Reglamento del Fondo Sierra Azul 2019 y el Manual de Ejecución 2020— próximamente se planea transitar a un esquema de publicación de fechas para la presentación de solicitudes.

#### ▪ Evaluación y selección de proyectos

En el caso de Agroideas, una vez recibida una solicitud, la Unidad de Promoción cuenta con un plazo máximo de 30 días hábiles para observarla. A partir de ello, la organización de productores que presentó la solicitud tendrá un máximo de 10 días hábiles para levantar las observaciones remitidas; si no se cumple con este plazo o las observaciones no son

---

<sup>10</sup> APOYO Consultoría (2016). Evaluación de Diseño y Ejecución de Presupuesto (EDEP) del Programa De Compensaciones Para La Competitividad (Agroideas)

<sup>11</sup> APOYO Consultoría (2018). Evaluación De Diseño, Procesos y Resultados del Fondo para la Inclusión Económica en Zonas Rurales (FONIE)

subsanadas, la solicitud es declarada improcedente. Si no existieran observaciones, se emite el informe de la declaración de elegibilidad.

Una vez superado el primer filtro, la evaluación de los planes de negocio se encuentra a cargo de: (i) la Unidad de Negocios, (ii) la Jefatura del Programa y (iii) el Consejo Directivo. Este último es quien tiene la decisión final para la aprobación de los incentivos y del cronograma de desembolsos a realizarse.

A lo largo del proceso de selección, el canal de comunicación entre Agroideas y las organizaciones de productores solicitantes es un sistema en línea. Este sistema es utilizado, entre otros aspectos, para dar conocer el estado de los expedientes presentados y los plazos máximos para recibir una respuesta del fondo.

En el caso del FONIE, una vez presentada la solicitud, la unidad sectorial correspondiente (MVCS, MEM o MTC) la evalúa y tiene un plazo de 15 días hábiles para comunicar al solicitante si no obtuvo la aprobación o si se requiere más documentación. Posteriormente, la Secretaría Técnica del FONIE realiza una segunda evaluación de la viabilidad de los proyectos y el cumplimiento de los criterios de focalización establecidos. Por último, el Ministerio de Economía y Finanzas lleva a cabo una tercera evaluación técnica.

En este proceso se encontró que los gobiernos locales consideran importante un proceso dinámico para el levantamiento de observaciones, ya que —en ocasiones— los podían convocar varias veces a las oficinas de Lima, y su movilización a la capital no era sencilla. En ese sentido, se destacó la necesidad de implementar una plataforma *online* para la formulación de consultas, con la finalidad de que los solicitantes puedan absolver las observaciones remitidas con el acompañamiento técnico debido.

Asimismo, se encontró que en la mayoría de las solicitudes de financiamiento observadas por el equipo técnico del FONIE fueron debido al contenido técnico elaborado por los gobiernos locales. Estas observaciones se vinculan con la calidad de los expedientes técnicos y los estudios de perfil y factibilidad de los proyectos presentados.

En el caso del PRI (Chile), en primera instancia se revisa la solicitud remitida y se formulan observaciones, en caso aplique. El plazo para la absolución de estas observaciones es decisión de un Comité de Financiamiento, quien determina el plazo requerido en función de la carga que ello implique. Posteriormente, se designa a un profesional de riego para que realice una visita al terreno de la solicitud para evaluar su pertinencia. Una vez hecha la evaluación, el profesional puede declarar la admisibilidad del proyecto o proponer otro tipo de inversión acorde con los hallazgos de campo.

En Mi Riego (Bolivia), la evaluación inicia con la Unidad de Coordinación y Ejecución de Programas Mi Riego, quienes evalúan la documentación remitida y determinan si se cumplen los requisitos establecidos. En caso se otorgue conformidad, las solicitudes pasan a la elaboración de los Términos de Referencia, y se remiten al Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) para que evalúe y emita la aprobación correspondiente a la elaboración del estudio.

El proceso de evaluación y selección de proyectos del FMRSA se involucran principalmente dos actores: la Secretaría Técnica y el Comité Técnico. Al igual que en todos los casos descritos, la Secretaría ejerce un rol de instancia técnica que procesa, analiza y emite una opinión sobre cada solicitud; mientras tanto, el Comité es la instancia que aprueba definitivamente la solicitud.

En ese sentido, —excluyendo las especificidades en la evaluación de las solicitudes de cada fondo— se evidencia que este proceso es similar en cuanto a los roles asumidos por los actores involucrados. Por otro lado, es importante destacar que, a diferencia del FMRSA, todos los fondos revisados cuentan con plazos definidos y explícitos tanto para el proceso de evaluación como para el levantamiento de solicitudes. En general, estos fondos suelen tener el plazo de un mes o menos para responder a la entidad sobre la solicitud enviada. Esta definición de plazos es importante dado que permite que los solicitantes tengan certeza respecto de la fecha en la que recibirá una respuesta definitiva por parte del Fondo al cual está aplicando.

- **Difusión de la intervención**

El FONIE tenía como una actividad establecida la difusión con la población objetivo según su Manual de Operaciones. Sin embargo, el estudio realizado por APOYO evidenció que la mayoría de los gobiernos locales no tenían conocimiento sobre la existencia del fondo en cuestión.

De forma similar, Agroideas tiene una Unidad de Promoción, la cual —en conjunto con las Unidades Regionales— realizan las actividades de difusión y promoción de programa; sin embargo, la mayoría de los beneficiarios mencionan que tuvieron conocimiento del programa a través de fuentes informales (familiares, amigos, conocidos), y no por las campañas de difusión del Programa. En general destacaron que la difusión de las intervenciones en materia agraria es débil en el campo y en zonas alejadas.

En el caso del FMRSA, el reglamento y manual de ejecución no contemplan la realización de actividades de difusión. Al respecto, es importante destacar la importancia de la difusión en el esquema general de un fondo social, pues por medio de esta actividad se promueve la presentación de solicitudes por parte de la población objetivo definida. Por esta razón, es importante, no solo incorporar esta actividad, sino asegurar que esté diseñada de tal manera que cumpla con su objetivo de hacer conocer el Fondo a sus potenciales beneficiarios.

### 3. PROCESOS DEL FMRSA<sup>12</sup>

En la presente sección se describen los procesos operativos del FMRSA. Sobre la base de la revisión de los documentos de gestión del Fondo,<sup>13</sup> se identifican tres etapas clave: (i) selección de los proyectos por financiar, (ii) implementación de los proyectos y (iii) seguimiento y monitoreo. Cabe mencionar que, ante la ausencia de un mapa de procesos claro —sobre todo en la etapa de implementación de los proyectos—, para fines de la presente sección se ha optado por construir el flujo de procesos a partir de los lineamientos y documentos de gestión tanto del FMRSA como de las UFE.

El resumen de los procesos asociados a estas etapas, así como los principales actores involucrados, se presentan en la siguiente figura:

---

<sup>12</sup> Responde a la pregunta:

- ¿Cuáles son los procesos de la cadena de valor tanto del Fondo Sierra Azul como de las instituciones que implementan los proyectos (Gobierno Local, Gobierno Regional o Unidades Ejecutoras del MINAGRI)?

<sup>13</sup> Se consultó el Manual de Ejecución (2017) y el Reglamento (2019), al ser los principales documentos de referencia. Cabe mencionar que en junio 2020 se emitió una nueva versión del Manual de Ejecución; si bien este documento ha sido revisado en el marco del presente estudio, cabe mencionar que los proyectos analizados fueron implementados bajo lo estipulado en los documentos anteriores al 2020.

Figura 17. Resumen de los procesos del FMRSA

1. Selección de los proyectos por financiar			2. Implementación de los proyectos			3. Seguimiento y monitoreo
Elaboración y presentación de solicitudes	Selección y asignación de los proyectos	Transferencia inicial de los recursos	Preparación para la ejecución de la obra	Ejecución de la obra	Recepción y liquidación de la obra	Seguimiento y monitoreo
<b>Actividades</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de solicitudes de acuerdo con las pautas del FMRSA</li> <li>Presentación de solicitudes en las oficinas del Minagri a nivel nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de contenidos mínimos</li> <li>Absolución de observaciones</li> <li>Designación de UFE para la verificación en campo</li> <li>Verificación en campo</li> <li>Priorización de proyectos</li> <li>Asignación del financiamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suscripción de convenio con gobiernos subnacionales</li> <li>Solicitud de la asignación de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de residente y supervisor de obra</li> <li>Adquisición de bienes y servicios</li> <li>Verificación de compatibilidad del expediente técnico con el terreno de la obra</li> <li>Recepción del terreno de la obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de la obra de acuerdo con lo establecido en el expediente técnico</li> <li>Elaboración de reportes mensuales de avance de la obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación del término de la obra</li> <li>Designación de comisión para la recepción y transferencia de obra</li> <li>Liquidación de la obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración e implementación de plan de trabajo para el seguimiento y monitoreo del avance de las inversiones</li> <li>Solicitud sobre le avance de las inversiones</li> <li>Elaboración de reportes mensuales sobre el avance de las inversiones</li> </ul>
<b>Actores</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entidades solicitantes del gobierno nacional</li> <li>Entidades solicitantes del gobierno subnacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría Técnica</li> <li>Comité Técnico</li> <li>UFE a cargo de la verificación en campo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UFE a cargo de la implementación del proyecto</li> <li>OGPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Residente de obra</li> <li>Supervisor de obra</li> <li>Contratista</li> <li>UFE a cargo de la implementación del proyecto</li> <li>Beneficiarios del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Residente de obra</li> <li>Supervisor de obra</li> <li>Contratista</li> <li>UFE a cargo de la implementación del proyecto</li> <li>Beneficiarios (mano de obra no calificada)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Residente de obra</li> <li>Supervisor de obra</li> <li>Contratista</li> <li>UFE a cargo de la implementación del proyecto</li> <li>Representantes de los beneficiarios (p.e. junta de regantes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría Técnica</li> <li>Comité Técnico</li> <li>OGPP</li> <li>Unidad Ejecutora FSA</li> </ul>

Nota: La agrupación de procesos corresponde a la propuesta del equipo consultor. El plazo máximo de los subprocesos se define en función del diseño de cada perfil/expediente técnico de cada proyecto.

Fuente: Documentos de gestión del FMRSA y lineamientos de las Unidades Ejecutoras. Elaboración: APOYO Consultoría

### 3.1 SELECCIÓN DE LOS PROYECTOS POR FINANCIAR

La selección de los proyectos por financiar abarca todos los procesos realizados previo a la determinación de los proyectos que serán financiados (o cofinanciados) con los recursos del FMRSA. A continuación, se detalla cada proceso identificado, de acuerdo con los documentos de gestión del Fondo y de sus unidades ejecutoras, y las entrevistas realizadas a los principales actores involucrados en cada una de las etapas del proceso.

#### (i) Elaboración y presentación de solicitudes

La elaboración y presentación de las solicitudes se encuentra a cargo de los tres niveles de gobierno. El contenido de estas solicitudes dependerá del ciclo de la inversión en el que se encuentre el proyecto para el cual se está solicitando el financiamiento:

- Estudios de preinversión o fichas técnicas: La solicitud deberá adjuntar el formato de registro de la Idea de la Inversión en el Banco de Inversiones del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.
- Expediente técnico o documento equivalente: La solicitud deberá adjuntar de forma física y digital la ficha técnica o estudio de preinversión viable (en caso de PIP), o el registro de formato aprobado (en caso de IOARR). Asimismo, se deberá adjuntar la acreditación de Disponibilidad Hídrica emitida por la Autoridad Nacional del Agua - ANA.
- Ejecución Física de la Inversión: La solicitud deberá adjuntar, de forma física y digital el Expediente Técnico o documento equivalente, debidamente aprobado por la entidad competente. Asimismo, se deberá adjuntar la acreditación de Disponibilidad Hídrica emitida por la Autoridad Nacional del Agua - ANA.
- Proyectos de apoyo al desarrollo productivo: La solicitud deberá adjuntar de forma física y digital las especificaciones del componente de la capacitación y asistencia técnica.

Las solicitudes deberán ser elaboradas según los formatos publicados por el FMRSA, los cuales varían según el ciclo de inversión en el que se encuentre el proyecto que se requiere financiar. Dado que la mayoría de solicitudes recibidas por el Fondo tienen por objeto de financiamiento una obra, a continuación se presenta el contenido con el que deberá contar este tipo de solicitudes:<sup>14</sup>

1. Resumen ejecutivo
2. Memoria descriptiva
3. Situación actual
4. Ingeniería del proyecto
  - ✓ Planteamiento y planeamiento hidráulico
  - ✓ Criterios y consideraciones de Diseño Hidráulico- Estructural
  - ✓ Descripción Técnica de las Obras Hidráulicas Proyectadas

---

<sup>14</sup> Las solicitudes de financiamiento para el caso de ejecución de obras se encuentran conformadas por los documentos del expediente técnico.

- ✓ Presupuesto de Obra, Análisis de Costos Unitarios, Metrados, Relación de Insumos
  - ✓ Especificaciones Técnicas
  - ✓ Programación y Cronograma de Ejecución de Obra
  - ✓ Seguridad y Salud en Obra
  - ✓ Planos a nivel constructivo
5. Estudios básicos
- ✓ Estudio topográfico
  - ✓ Estudio hidrológico
  - ✓ Estudio geológico y geotécnico
  - ✓ Estudio de impacto ambiental
  - ✓ Estudio de riesgos y desastres
  - ✓ Estudio agrológico
6. Estudios social
7. Documentos de gestión

Una vez elaboradas, las solicitudes de financiamiento / cofinanciamiento de las entidades o dependencias solicitantes deberán presentarse a través de la Oficina de Atención a la Ciudadanía y Gestión Documentaria (OACID) y Oficinas Desconcentradas del MINAGRI.

Al respecto, cabe destacar que, de acuerdo con el Manual de Ejecución (2017), el mecanismo para la presentación de solicitudes se realiza a modo de “ventanilla abierta”; es decir, las entidades solicitantes pueden presentar sus solicitudes de financiamiento durante todo el año. Por el contrario, el Reglamento del Fondo Sierra Azul (2019) estipula lo siguiente:

*“Se publicará en el Portal Institucional del MINAGRI **las fechas de presentación de solicitudes** para el financiamiento y cofinanciamiento de la elaboración de fichas técnicas, estudios de preinversión, expedientes técnicos o documentos equivalentes, o la ejecución física de las inversiones.”*

*[Énfasis agregado]*

**Artículo N°5 del Reglamento del Fondo Sierra Azul (2019)**

Aún con lo anterior, en la práctica, durante las entrevistas con funcionarios de la DGIAR, los especialistas acotaron que la presentación de solicitudes se realiza según el esquema planteado en el Manual de Ejecución (2017).

**(ii) Selección y asignación de los proyectos<sup>15</sup>**

La selección y asignación de los proyectos inicia con la derivación de las solicitudes presentadas a la Secretaría, quien verificará su elegibilidad. Para pasar a la siguiente fase, los proyectos deben cumplir —como mínimo— con los siguientes requisitos:

---

<sup>15</sup> Con esta descripción se responde a la pregunta:

- ¿Cuáles son los sistemas de información y qué bases de datos se utilizan durante la verificación y determinación de la elegibilidad de los proyectos?

- Las ideas de proyectos de inversión deben estar registradas en el Banco de Inversiones del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte PE).
- Las inversiones deben estar activas, declaradas viables (proyecto de inversión) o aprobadas (Inversiones de optimización, ampliación marginal, reposición y rehabilitación - IOARR) en el Banco de Inversiones del Invierte PE, cuando corresponda, así como incorporadas en la Programación Multianual de Inversiones, las mismas que deben estar orientadas a reducir las brechas en la provisión de servicios de agua para riego, así como la de servicios de siembra y cosecha de agua.
- Las inversiones contienen el Componente Social —conformado por el estudio social y los documentos de gestión del proyecto—, o más componentes destinados a:
  - ✓ Mejorar la eficiencia en la infraestructura de riego
  - ✓ La tecnificación del riego parcelario
  - ✓ Siembra y cosecha de agua
- Con relación a las inversiones de apoyo al desarrollo productivo, solo se financiarán actividades relacionadas a la capacitación y asistencia técnica dentro de un proyecto de inversión.
- Las inversiones no deben haber sido beneficiadas por el Fondo Invierte para el Desarrollo Territorial (FIDT)

La Secretaría revisa el cumplimiento de estos requisitos haciendo uso del formato N°01 “Verificación de los requisitos mínimos para postular a inversiones - Fondo Sierra Azul”. Los proyectos que no cumplan con alguno de los requisitos son devueltos a la entidad de origen para su subsanación; salvo que la solicitud sea declarada improcedente, en cuyo caso será rechazada.

Los proyectos que cumplan con los requisitos mínimos pasarán a una fase de evaluación a cargo de la Secretaría. Esta evaluación consiste en una verificación de los contenidos mínimos<sup>16</sup> con los que debe contar la solicitud presentada, los cuales variarán en función de los documentos presentados como parte de la solicitud. En esta etapa, se utiliza uno de los siguientes formatos; N° 01-A, N° 01-B, N° 01-C, N° 02, N°02-A, N° 02-B o N° 02-C.

Si esta verificación es favorable, la Secretaría elaborará el informe de recomendación para la admisión a verificación de campo. Este documento será remitido al Comité, quienes determinarán la elegibilidad del proyecto para la fase de verificación de campo y, en caso aplique, designarán el proyecto a una UFE.

Asimismo, es importante mencionar que los documentos de gestión del FMRSA no establecen una periodicidad para las reuniones del Comité. Durante las entrevistas con los

---

<sup>16</sup> La verificación de contenidos mínimos es distinta de la verificación de los requisitos mínimos. El primero evalúa si las solicitudes cuentan con las secciones solicitadas por el FMRSA; el segundo evalúa si el proyecto se condice con los objetivos del Fondo y si se encuentra debidamente registrado.

especialistas del sector, se mencionó que, si bien no se establece formalmente un plazo para las reuniones, el Comité se reúne aproximadamente cada dos semanas o mensualmente, dependiendo de la agenda para las reuniones.

Una vez designado el proyecto a una UFE, esta verificará en campo si, efectivamente, el proyecto cumple con lo reportado en la solicitud presentada. Los contenidos de esta evaluación varían según el objeto a financiar (se aplica el formato N°04, formato N°05, formato N°05-A y formato N°05-B, según corresponda); sin embargo, por lo general, se consideran los siguientes temas:

- **Revisión de campo**
  - ✓ Identificación: Verificación de la licencia social y la información referente a las áreas y usuarios beneficiados con el proyecto
  - ✓ Topografía: Verificación de la concordancia entre el estudio topográfico y los elementos técnicos correspondientes (coordenadas, estructura hidráulica, caminos de acceso, etc.)
  - ✓ Hidrología: Verificación de la fuente de recursos hídricos en la zona
  - ✓ Geología y geotecnia: Verificación de la concordancia del estudio geológico con lo visualizado en campo
  
- **Revisión de gabinete**
  - ✓ Revisión de parámetros, criterios diseño y dimensionamiento: Oferta, demanda y balance hídrico, revisión de los cálculos que sustentan los dimensionamientos de las estructuras proyectadas, entre otros.
  - ✓ Revisión de planos, metrados, presupuestos, cronogramas: Verificación de la compatibilidad de los planos con la zona del estudio, metrados, análisis de costos unitarios, presupuesto de obras, cronograma de ejecución, fórmula polinómica, especificaciones técnicas, estudios básicos, requisitos del expediente técnico y actas y acuerdos sociales

La UFE encargada de la verificación en campo evaluará si la solicitud cuenta con un contenido técnico de calidad y emitirá un informe de conformidad de verificación en campo. El informe de conformidad deberá contener las actas que autoricen el desarrollo de los estudios básicos, disponibilidad de terrenos y ejecución de obras, suscritas por los beneficiarios y afectados del proyecto, refrendadas por la respectiva organización de usuarios o autoridades comunales o locales, y autenticadas por el Juez de Paz No Letrado de la zona o Notario Público.

Este informe será remitido a la Secretaría, quienes realizarán un informe de los proyectos aprobados por cada UFE, el cual deberá contar con una priorización de los proyectos aprobados. Esta priorización se realizará aplicando una serie de criterios definidos *ex ante*.

En el caso de proyectos de inversión, la priorización se realiza en función de los siguientes criterios:<sup>17</sup>

**Cuadro 1. Criterios de selección, priorización y aprobación para Proyectos de Inversión Pública**

Ítem	Indicador	Escala (puntaje)
<b>I.</b>	<b>Inversión por hectárea (área física)</b>	<b>(0 – 15)</b>
a.	Mayor de 10 UIT	0
b.	Mayor de 08 a menor de 10 UIT	5
c.	Mayor de 06 a menor de 08 UIT	10
d.	Menor de 06 UIT	15
<b>II.</b>	<b>Inversión por familia beneficiaria</b>	<b>(0 – 15)</b>
a.	Mayor de 10 UIT	0
b.	Mayor de 08 a menor de 10 UIT	5
c.	Mayor de 06 a menor de 08 UIT	10
d.	Menor de 06 UIT	15
<b>III.</b>	<b>N° de familias beneficiarias por cada familia con jefatura por mujeres</b>	<b>(2 – 10)</b>
a.	Mayor de 300	2
b.	Mayor de 200 a menor de 300	4
c.	Mayor de 100 a menor de 200	6
d.	Menor de 100	10
<b>IV.</b>	<b>N° de hectáreas por beneficiario</b>	<b>(2 – 10)</b>
a.	Mayor de 450	2
b.	Mayor de 300 a menor de 450	4
c.	Mayor de 150 a menor de 300	6
d.	Menor de 150	10
<b>V.</b>	<b>Inversión del sector en la región (2013 – 2017)</b>	<b>(5 – 15)</b>
a.	De S/ 0 a menos de S/ 40 millones	15
b.	Mayor a S/ 40 millones a menor de S/ 80 millones	10
c.	Mayor a S/ 80 millones	5
<b>VI.</b>	<b>Nivel de pobreza a nivel distrital</b>	<b>(5 – 15)</b>
a.	Mayor de 70%	15
b.	Mayor de 50% a menor de 70%	10
c.	Menor de 50%	5
<b>VIII.</b>	<b>Presupuesto asignado al sector agricultura a nivel regional, provincial y distrital</b>	<b>(2 – 10)</b>
a.	Menor a 2%	10
b.	Mayor de 2% a menor de 10%	5
c.	Igual o mayor de 10%	2
<b>IX.</b>	<b>Cofinanciamiento</b>	<b>(2 – 10)</b>
a.	Menor al 40%	2

<sup>17</sup> Con estos hallazgos, se responde a las preguntas:

- ¿Cómo se definen los criterios de elegibilidad de proyectos? ¿Existe un proceso claro para su definición?
- ¿Los criterios son iguales para todos los proyectos o varían según cada tipo? (por ejemplo, los criterios para proyectos de cosecha de agua y de riego tecnificado) ¿Los criterios de elegibilidad se mantienen constantes en el tiempo o se actualizan en cada convocatoria? ¿Se incorporan criterios de género en la selección de los proyectos? (por ejemplo, la presencia de mujeres en las JASS de los usuarios finales)

Ítem	Indicador	Escala (puntaje)
b.	Mayor de 40% a menor de 50%	5
c.	Mayor al 50%	10
<b>Puntaje total</b>		<b>100</b>

Fuente: Formato N°6 Selección y priorización de proyectos de inversión  
Elaboración: APOYO Consultoría

En el caso de obras de optimización, la priorización se realiza en función de los siguientes criterios:

### Cuadro 2. Criterios de selección, priorización y aprobación para proyectos de siembra y cosecha de agua

Ítem	Indicador	Escala (puntaje)
<b>I.</b>	<b>Inversión por cada 1,000 m3 de volumen incremental de agua almacenada</b>	<b>(10 – 30)</b>
a.	Mayor de 6 UIT	10
b.	Mayor de 02 a menor de 06 UIT	20
c.	Mayor de 01 a menor de 02 UIT	25
d.	Menor de 01 UIT	30
<b>II.</b>	<b>N° de familias beneficiarias en el área de intervención</b>	<b>(2 – 10)</b>
a.	Menor de 15	2
b.	Mayor de 15 a menor de 50	6
c.	Mayor de 50 a menor de 100	8
d.	Mayor de 100	10
<b>III.</b>	<b>N° de hectáreas acondicionadas para recargas hídricas</b>	<b>(4 – 10)</b>
a.	Menor de 25	4
b.	Mayor de 25 a menor de 100	6
c.	Mayor de 100 a menor de 500	8
d.	Mayor de 500	10
<b>IV.</b>	<b>Impacto complementario a la unidad productora en una microcuenca y/o cuenca</b>	<b>(0 – 20)</b>
a.	Al menos 02 unidades productoras intervenidas	20
b.	Al menos 01 unidad productora intervenida	15
<b>V.</b>	<b>Monto de inversión de la optimización vs. la unidad productora</b>	<b>(5 – 15)</b>
a.	Menor de 50%	30
b.	Mayor de 50% a menor de 60%	25
c.	Mayor de 60%	20
<b>Puntaje total</b>		<b>100</b>

Fuente: Formato N°6-A Selección y priorización de optimización de siembra y cosecha de agua  
Elaboración: APOYO Consultoría

Cabe mencionar que los medios de verificación para la medición de estos indicadores son (i) los documentos adjuntos a la solicitud, para los casos de indicadores a nivel de proyecto; (ii) registros administrativos del FMRSA, para los casos de indicadores asociados a la distribución geográfica de las inversiones del Fondo; y (iii) otras bases de datos con

información a nivel regional o distrital de las zonas de intervención (SIAF, mapa de pobreza, etc.).

El informe de priorización de proyectos elaborado por la Secretaría será elevado al Comité, quien se encargará de aprobar la selección, priorización y financiamiento de los proyectos en función de los mismos criterios mencionados. Esto se realizará en las sesiones del Comité, en las cuales se encuentran presentes los representantes del Comité y de la Secretaría. Se define de antemano una agenda para cada reunión, en donde se incluye la discusión sobre los proyectos propuestos para admisión, selección y aprobación.<sup>18</sup> La Secretaría realiza la exposición y presentación de los proyectos sujetos a discusión; a partir de esta presentación, los representantes del Comité toman una decisión considerando la opinión técnica de la Secretaría. Los proyectos que no resulten seleccionados quedarán en cartera, lo cual implica que podrán ser analizados en una próxima sesión del Comité para su consideración.<sup>19</sup>

Al respecto, cabe mencionar que —por lo general— el Comité suele seguir las recomendaciones realizadas por la Secretaría, dado que se reconoce que la Secretaría es el organismo experto en riego. Las únicas situaciones en las que se ha discrepado de la propuesta de la Secretaría, ha sido cuando los miembros del Comité han analizado los datos presentados en la exposición de los proyectos propuestos para financiamiento y han cuestionado la conveniencia de otorgar el financiamiento a algún proyecto debido a los indicadores reportados (por ejemplo, en los casos en los que se tiene un ratio de monto por beneficiario muy alto).

En el caso de los proyectos aprobados, su ejecución será asignada a una UFE del Minagri, al Gobierno Regional o al Gobierno Local. Al respecto, cabe destacar que hasta junio del año 2020 no se identificó ningún documento a través del cual se definan los criterios para la selección de la UFE.<sup>20</sup> En las entrevistas con funcionarios de sede central, se ha podido confirmar que no existen criterios objetivos para la selección de una UFE, con lo cual se deduce que el proceso de selección varía según los propios criterios de los funcionarios de la Secretaría Técnica.

Finalmente, el encargado de la ejecución solicitará a la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto (OGPP) del Minagri la asignación de recursos para la formulación o ejecución de las inversiones, según corresponda.

---

<sup>18</sup> De acuerdo con el acta de reunión del Comité con fecha 11 de setiembre del 2020, otros puntos en agenda —además de la propuesta de proyectos para su admisión, selección y aprobación— fueron (i) el estado situacional de los recursos financieros del Fondo Sierra Azul y (ii) la evaluación y propuesta de fecha para cierre de ventanilla de solicitudes de expedientes proyectos de inversiones, a fin de ser financiados con recursos del Fondo Sierra Azul

<sup>19</sup> Con esta descripción se responde a la pregunta:

- ¿Cómo se lleva a cabo la reunión del Comité del Fondo en la que se selecciona a los proyectos ganadores? ¿Cuáles son los requisitos que se debe cumplir para que un proyecto sea seleccionado?

<sup>20</sup> Sin embargo, es necesario precisar que, en el 2020, con la presentación del nuevo manual de ejecución del FSA, se identificó un formato (N°7) en el cual se definen criterios para la selección de UFE, que se concentran en el análisis del desempeño de la UFE en proyectos de inversión de riego.

Cabe mencionar que la UFE designada será responsable de la correcta implementación del proyecto, en línea con lo establecido en los documentos de gestión del FMRSA.

*“La ejecución de los proyectos de inversión pública del Fondo Sierra Azul, estudios definitivos y ejecución de obras de inversión es de **entera responsabilidad de la Unidad Ejecutora** asignada por el Comité Técnico.”*

*[Énfasis agregado]*

### **Sección N°10 del Manual de Ejecución del Fondo Sierra Azul (2017)**

En ese sentido, el FMRSA no ostenta ningún tipo de responsabilidad hacia los usuarios finales de los proyectos financiados. Toda responsabilidad de articulación y contacto con los usuarios recae en las UFE en el marco de sus competencias.<sup>21</sup>

#### **(iii) Transferencia de recursos**

En caso un Gobierno Regional o Local se encargue de la ejecución del proyecto y, por lo tanto, de la administración de los recursos del Fondo, este deberá suscribir un Convenio de Transferencia de Partidas Presupuestales con el Minagri. En dicho convenio se establecerán las responsabilidades de las partes, el monto de transferencia, vigencia y demás disposiciones aplicables.

El encargado de la ejecución solicitará a la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto (OGPP) del Minagri la asignación de recursos para la formulación o ejecución de las inversiones, según corresponda. La OGPP deberá realizar la transferencia respectiva para que se inicie la implementación del proyecto.

La siguiente figura resume los procesos de la presente etapa:

---

<sup>21</sup> Con esta afirmación, es posible responder a la pregunta:

- ¿Cuáles son las responsabilidades del Fondo Sierra Azul y de las instituciones que reciben transferencias (Gobierno Local, Gobierno Regional o Unidades Ejecutoras del MINAGRI) con respecto a los usuarios finales de los proyectos?
- ¿Existe algún tipo de contacto entre el Fondo Sierra Azul y los usuarios finales de los proyectos antes y/o durante la implementación de los mismos?

Figura 18. Resumen de la selección de los proyectos por financiar

<b>1. Selección de los proyectos por financiar</b>		
<b>Elaboración y presentación de solicitudes</b>	<b>Selección y asignación de los proyectos</b>	<b>Transferencia inicial de los recursos</b>
<b>Actividades</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de solicitudes de acuerdo con las pautas del FMRSA</li> <li>Presentación de solicitudes en las oficinas del Minagri a nivel nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de contenidos mínimos</li> <li>Designación de una UFE para la verificación en campo</li> <li>Ejecución de la verificación en campo</li> <li>Priorización de proyectos</li> <li>Asignación del financiamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suscripción de convenio con gobiernos subnacionales</li> <li>Solicitud de la asignación de recursos</li> </ul>
<b>Actores</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entidades solicitantes del gobierno nacional</li> <li>Entidades solicitantes del gobierno subnacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría Técnica</li> <li>Comité Técnico</li> <li>UFE a cargo de la verificación en campo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>UFE a cargo de la implementación del proyecto</li> <li>OGPP</li> </ul>

Elaboración: APOYO Consultoría

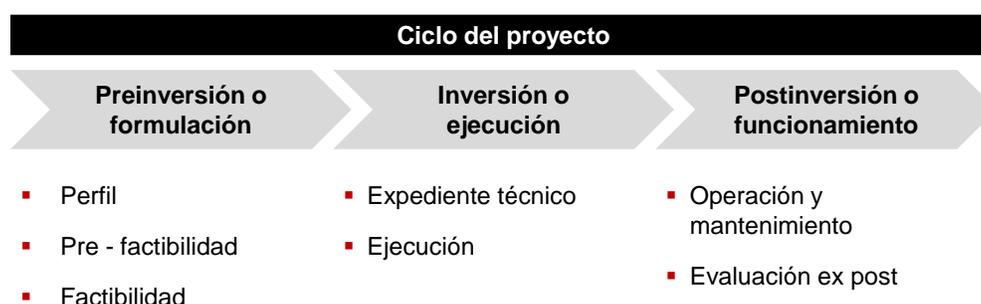
### 3.2 IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROYECTOS

El FMRSA, a lo largo de su existencia, ha financiado proyectos implementados bajo los esquemas tanto del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) —el cual estuvo vigente hasta noviembre 2016— como del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe) —el cual entró en vigencia en diciembre 2016—.

La normativa referida establece tres fases del ciclo de inversión. Estas son: preinversión o formulación y evaluación; inversión o ejecución; y, postinversión o funcionamiento.

- **Fase de preinversión o formulación:** Tiene como objeto evaluar la conveniencia de realizar un PIP en particular. En esta fase se realiza la evaluación ex ante del proyecto, destinada a determinar la pertinencia, rentabilidad social y sostenibilidad del PIP, criterios que sustentan la declaración de viabilidad.
- **Fase de inversión o ejecución:** Un PIP ingresa en la fase de inversión luego de ser declarado viable. La fase de inversión comprende la elaboración del expediente técnico u otro documento equivalente, y la ejecución del PIP.
- **Fase de postinversión o funcionamiento:** Un PIP se encuentra en la fase de postinversión una vez que se ha culminado totalmente su ejecución. Comprende la operación y mantenimiento del PIP ejecutado, así como la evaluación ex post.

**Figura 19. Fases de los PIP**



Fuentes: Sistema Nacional de Inversión Pública y Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. Elaboración: APOYO Consultoría

En el caso específico del FMRSA, los proyectos comúnmente financiados son: ejecución de obras (88% del monto total aprobado), expedientes técnicos (3%)<sup>22</sup> y perfiles (2%). A continuación, se detallan los procesos ejecutados para cada proyecto según su objeto.

#### 3.2.1 ELABORACIÓN DE PERFILES

De manera previa a la elaboración del perfil, la UFE responsable verifica que no exista un proyecto registrado con las mismas características (objetivos, beneficiarios, localización geográfica y componentes) en el Banco de Proyectos. Una vez verificado que no existe duplicidades, se procede con la elaboración del perfil.

<sup>22</sup> No se considera el monto invertido en proyectos que financian tanto obras como expedientes técnicos, lo cual representa 6% del total del monto aprobado.

La elaboración del perfil inicia con el registro de este en el Banco de Proyectos, el cual es responsabilidad de una UFE. Una vez registrada:

- En el caso del **SNIP**, se le asigna de manera automática una Oficina de Programación e Inversión (OPI), la cual se encarga de su evaluación. Para el inicio de la evaluación, la UFE deberá enviar el perfil en versión impresa y electrónica, a dicha OPI acompañado de la Ficha de Registro de PIP.

La OPI recibe el perfil, verifica su registro en el Banco de Proyectos y registra la fecha de su recepción. En dicha instancia, la OPI cuenta con 30 días para evaluar el PIP y emitir una opinión al respecto. Como parte de la evaluación, la OPI emite un informe técnico, en el cual tiene la potestad de:

- ✓ Aprobar el Perfil y autorizar la elaboración del estudio de factibilidad
  - ✓ Declarar la viabilidad del PIP
  - ✓ Observar el estudio
  - ✓ Rechazar el PIP
- En el caso de **Invierte pe**, la UFE es la única encargada y responsable de la evaluación y aprobación del perfil, para lo cual se debe ceñir a lo estipulado en la Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.

Con respecto a los contenidos de un estudio de preinversión a nivel de perfil, según la “Guía de Contenidos Mínimos para la Formulación de Estudios de Proyectos de Riego, de Pre-Inversión a Nivel de Perfil” todo estudio de preinversión debe contar con los siguientes estudios:

#### a) Estudio social

Se enfoca en los factores de involucramiento de los usuarios de las infraestructuras y de las organizaciones sociales circunscritas al ámbito del proyecto. El objetivo es identificar y diagnosticar las características socioeconómicas de cada uno de los grupos involucrados. Para ello se diseñan instrumentos cuantitativos y/o cualitativos que recogerán las percepciones, intereses, responsabilidades, inconvenientes, etc.; en torno al proyecto propuesto.

Este estudio cuenta las siguientes actividades establecidas con los beneficiarios:

- Reuniones informativas.
- Taller de involucrados.
- Estudio/Social (perfil técnico y factibilidad SNIP).
- Constitución del Comité de Usuarios.
- Talleres de capacitación.
- Asambleas comunales.

Además, se debe considerar la tenencia de tierras y su situación físico - legal en las áreas de riego, principalmente en la zona habitada y en aquellas áreas que resultarían afectadas por la construcción de las obras. Esto se realiza a través de actividades conjuntas con los pobladores, autoridades locales, organizaciones agrarias y propietarios:

- Reconocimiento de la zona del proyecto
- Recopilar información que pueda servir en la formulación del Estudio
- Realizar talleres o reuniones públicas con los beneficiarios
- Recopilar la información gráfica y textual de los predios existentes en la zona de estudio, que posean los pobladores Involucrados en la zona de estudio.
- Coordinar con los pobladores y autoridades su participación y aporte en las diferentes etapas de la preparación del estudio y/o de la implementación y ejecución del proyecto.

Por otro lado, se elaborará los padrones de los predios, y una autorización de libre disponibilidad de terrenos de los propietarios de ceder los terrenos afectados por el posible embalse de la estructura de la obra. Eso es necesario para obtener la viabilidad social-legal del proyecto.

Se deberán realizar también las actividades de sensibilización, como mínimo dos talleres de sensibilización: uno dirigido a los beneficiarios de cada sector, con la finalidad de socializar las bondades del proyecto y obtener la pre-conformidad de esta; y otro dirigido a los involucrados en el estudio, como, personas afectadas con el proyecto, autoridades, organizaciones, u otras que se encuentran en el ámbito del proyecto, para fines de tomar acuerdos y compromisos mediante actas.

#### **b) Estudio topográfico**

Los objetivos son: (i) realizar trabajos de campo para elaborar los planos topográficos, (ii) definir los niveles del terreno para el diseño y planteamiento hidráulico del proyecto de riego, así como para los estudios de hidrología, agrología, etc., (iii) posibilitar la definición precisa de ubicación, las dimensiones de los elementos estructurales, posesión de terrenos entre otros; y (iv) establecer puntos de referencia para el replanteo de los estudios.

Los contenidos mínimos del estudio varían según la estructura hidráulica.

#### **c) Estudios de geología y geotecnia**

El estudio de geología tiene por objetivo determinar las características geológicas de los horizontes que presenta el terreno en el área donde se ubicarán la presa y las obras de captación y/o derivación, conducción y distribución, teniendo definidas las características de los suelos y la geografía de la zona. Se deberá (i) conocer el contexto geológico, (ii) efectuar la evaluación geológica, (iii) efectuar mapeos de geología local, (iv) ejecutar calicatas para determinar la consistencia del terreno, y (v) efectuar la actualización del estudio.

El estudio geotécnico, tiene como finalidad determinar las características del suelo de cimentación con el propósito de analizar su comportamiento. Con ello, se podrá ubicar,

calificar y recomendar los materiales de construcción, así como determinar las condiciones de seguridad de las obras desde el punto de vista geotécnico.

Esto se hará mediante pruebas de laboratorio, registros geológicos – geotécnicos, ensayos de mecánica de suelos, rocas y agregados, etc., considerando los requisitos establecidos en el Reglamento Nacional de Edificaciones.

#### **d) Estudio agrológico**

El objetivo del estudio es establecer las características agrológicas, es decir, la capacidad de uso del área donde será implementado el proyecto. Para ello, el estudio está conformado por:

- Estudio de suelos
- Plan de desarrollo agrícola
- Capacidad técnica de los agricultores
- Aspectos agronómicos de tierras y de servicios de apoyo a la producción
- Determinación de áreas de riego
- Diseño agronómico para riego tecnificado

#### **e) Estudio agroeconómico**

El objetivo de este estudio es identificar y analizar las posibilidades y restricciones agroeconómicas de la zona del proyecto en relación con las oportunidades de proyectos de desarrollo. El análisis se debe hacer en conjunto con la población. Este estudio se realiza a través del recojo de información completa de las actividades agropecuarias y sus características mediante encuestas a los beneficiarios.

#### **f) Plan de negocios y estudio de mercado**

Tiene por objetivo investigar, identificar y caracterizar las posibilidades de colocación de los productos generados por el proyecto; en el mercado local, regional, nacional e internacional, así como formular el Plan de Negocios. Esto será realizado a través de una investigación exploratoria para obtener información cualitativa de la demanda y oferta del producto, y entrevistas efectivas a potenciales actores del mercado.

#### **g) Análisis de riesgo y desastres**

El objetivo es identificar y evaluar el tipo y el nivel de daños/pérdidas probables que podrían afectar una inversión, a partir de la identificación y evaluación de la vulnerabilidad de esta con respecto a los peligros a los que está expuesta. Esto permite diseñar y evaluar las alternativas de inversión con la finalidad de mejorar la toma de decisiones. Se debe tomar en consideración las “Pautas metodológicas para la incorporación del análisis del riesgo de desastres en los proyectos de inversión pública”, de la DGPI-MEF.

#### **h) Estudio de impacto ambiental**

El Estudio de Impacto Ambiental resulta de la compilación, recolección, selección y análisis de una serie de datos y bases de información generada en el estudio de perfil que debe ser

complementada por datos obtenidos de las labores de campo y laboratorio, realizadas en el desarrollo del estudio de perfil. El objetivo es precisar los principales impactos negativos, medidas de mitigación y control a implementar. Como producto final se obtiene preliminarmente la categorización ambiental.

Si el proyecto está en la lista de los proyectos de inversión susceptibles de causar impactos ambientales negativos significativos según la Ley del SEIA, se requiere una evaluación preliminar para la categorización del proyecto de acuerdo al riesgo ambiental solo a nivel de perfil a cargo del Senace. Cabe mencionar que posteriormente se requiere presentar esta Evaluación Ambiental Preliminar (EVAP) para la etapa de inversión.

### **Diseño hidráulico**

El estudio hidráulico debe contener el planteamiento hidráulico del proyecto, cálculos hidráulicos de cada estructura considerada en el planteamiento hidráulico del proyecto, y planos que deben mostrar la estructura en planta, perfil y secciones transversales o cortes, y detalles suficientes para su entendimiento.

El diseño de la infraestructura hidráulica deberá considerar como mínimo lo siguiente:

- Presa y sus componentes
- Bocatoma o captación con sus componentes (ventana de captación, desripador, aliviadero, barraje móvil o fijo, posa disipadora, canal de limpia, etc.)
- Estructura de medición de caudal.
- Desarenador
- Canal: entubado, de concreto abierto, tubería a presión
- Estructuras de Paso: acueductos, sifones
- Estructuras de protección: canoas,
- Diseños de Rápidas y caídas verticales
- Reservorios
- Estructuras de medición y control.
- Estructuras de Limpieza: cámaras de Inspección
- Complementarias y el trazo horizontal y vertical de la infraestructura de conducción y obtendrá perfiles (rasante de la conducción) y secciones de la misma, tal que le permita obtener los estimados de metrados y costos de las actividades a realizar
- Sistemas de riego tecnificado

#### **i) Diseño estructural**

Este estudio comprende el diseño y cálculo estructural de las obras hidráulicas

#### **j) Estudio de evaluación económica**

El objetivo del estudio es evaluar económicamente la rentabilidad del proyecto de cada alternativa presentada. Para ello se hallan los beneficios y costos sociales, así como los indicadores de rentabilidad con un análisis de sensibilidad.

Por último, el expediente técnico deberá contar con información sobre el **presupuesto y cronograma de ejecución de la obra**.

En el caso del presupuesto, se debe contar con el sustento de los metrados, costos unitarios y precios unitarios. Con respecto al cronograma de ejecución de la obra, se debe detallar la programación de las actividades previstas para el logro de las metas del proyecto, indicando secuencia y ruta crítica, duración, responsables y recursos necesarios. Para el componente infraestructura es obligatoria la presentación de una Programación de Obra en el *software* MS Project.

Como producto de la elaboración del expediente, la UFE a cargo emitirá un informe observando, rechazando o dando conformidad a la factibilidad técnica del PIP. Asimismo, deberá informar a la organización que declaró la viabilidad del PIP la consistencia entre el expediente técnico y el estudio de preinversión por el que se otorgó viabilidad.

### 3.2.2 ELABORACIÓN DE EXPEDIENTES TÉCNICOS

La elaboración de expedientes técnicos debe ceñirse a los parámetros bajo los cuales fue otorgada la declaración de viabilidad del PIP, incluyendo el cronograma de ejecución del estudio de preinversión con el que se declaró la viabilidad. En ese sentido, un requisito indispensable para elaborar un expediente técnico es una copia del perfil o factibilidad del PIP, y una copia de la declaratoria de viabilidad del PIP. Como paso previo al inicio de la elaboración del expediente técnico, la UFE responsable deberá llevar a cabo la convocatoria para seleccionar al contratista que estará a cargo de la elaboración del expediente.

A partir de ello se elaborará el expediente técnico del PIP, lo cual implica compatibilizar el estudio de preinversión con el terreno y evaluar *in situ* la factibilidad técnica, económica, social y ambiental del proyecto.

A continuación, se listarán los aspectos técnicos que deben ser considerados en el trabajo de campo:

- **Ubicación física del proyecto:** Se debe definir adecuadamente el lugar físico verificando la categoría de poblado (barrio, comunidad, etc.) y su reconocimiento por parte de las autoridades.
- **Condiciones del terreno:** Se debe verificar (i) la concordancia entre el uso del suelo y el tipo de infraestructura, (ii) la magnitud e importancia de la infraestructura y su relación con la calidad del proyecto, (iii) las dimensiones de terreno disponible (en infraestructuras hidráulicas), (iv) la autorización de ceder espacios por parte de propietarios en caso se pase por propiedades particulares (de lo contrario se debe tener establecida esta problemática en el expediente técnico).
- **Levantamiento topográfico:** Se considera el 100% del terreno y busca tener todo el detalle de las características topográficas del terreno enfatizando la información técnica necesaria para el proyecto. Asimismo, se deben verificar los puntos de control establecidos en el perfil o factibilidad.

- **Información técnica:** Se recoge toda la información técnica necesaria respecto al proyecto por parte de diversos especialistas como en hidráulica, hidrología, geología, etc.
- **Estudios de suelo:** El objetivo es conocer las características físicas y mecánicas del subsuelo, y los parámetros.
- **Estudio de canteras:** El objetivo es que un geólogo realice este estudio indicando la ubicación, calidad, volumen, diseño de mezcla y costo con pruebas de laboratorio.
- **Estudio hidrológico:** El objetivo es estimar el caudal disponible, caudal a captar o drenar, caudal máximo y mínimo, para cada estructura hidráulica.

Una vez realizado el trabajo de campo y con toda la información disponible, la UFE debe tomar en cuenta la normatividad vigente en gabinete para elaborar el expediente. De acuerdo con la Guía de Contenidos Mínimos para la Formulación del Expediente Técnico de Proyectos de Riego, los estudios básicos comprendidos en un expediente técnico son los siguientes:

#### **a) Estudio topográfico**

El objetivo es (i) elaborar los planos topográficos, (ii) definir los niveles del terreno para el diseño y planteamiento hidráulico del proyecto de riego, así como para los estudios de hidrología, agrología, etc., (iii) posibilitar la definición precisa de ubicación, las dimensiones de los elementos estructurales, posesión de terrenos entre otros, y (iv) establecer puntos de referencia para el replanteo de los estudios.

#### **b) Estudio hidrológico**

El objetivo es reafirmar la oferta hídrica en la cuenca receptora de la estructura de captación y/o de almacenamiento, así como determinar los caudales máximos para las estructuras hidráulicas de captación, embalse, estructuras de paso como acueductos sifones y de protección como canoas. También se debe presentar la acreditación de la disponibilidad Hídrica del proyecto de parte de la ANA.

#### **c) Estudio de geología y geotecnia**

El estudio de geología tiene por objetivo determinar las características geológicas de los horizontes que presenta el terreno en el área donde se ubicarán la presa y las obras de captación y/o derivación, conducción y distribución, teniendo definidas las características de los suelos y la geografía de la zona. Se deberá (i) conocer el contexto geológico, (ii) efectuar la evaluación geológica, (iii) efectuar mapeos de geología local, (iv) ejecutar calicatas para determinar la consistencia del terreno, y (v) efectuar la actualización del estudio.

El estudio geotécnico, tiene como finalidad determinar las características del suelo de cimentación con el propósito de analizar su comportamiento. Con ello, se podrá ubicar, calificar y recomendar los materiales de construcción, así como determinar las condiciones de seguridad de las obras desde el punto de vista geotécnico.

Esto se hará mediante pruebas de laboratorio, registros geológicos – geotécnicos, ensayos de mecánica de suelos, rocas y agregados, etc., considerando los requisitos establecidos en el Reglamento Nacional de Edificaciones.

#### **d) Diseño hidráulico**

El estudio hidráulico debe contener el planteamiento hidráulico del proyecto, cálculos hidráulicos de cada estructura considerada en el planteamiento hidráulico del proyecto, y planos que deben mostrar la estructura en planta, perfil y secciones transversales o cortes, y detalles suficientes para su entendimiento.

#### **e) Diseño estructural**

Comprende el diseño estructural de las obras hidráulicas.

#### **f) Estudio de diseño electromecánico para presas y bocatomas**

El objetivo es diseñar los equipos electromecánicos e instrucciones sobre su montaje, pruebas en fábrica, *in situ* y operación. Para cada equipo, se preparará una lista y descripción de accesorios, herramientas para montaje, mantenimiento y repuestos recomendados. Se presentará el diseño completo de los tableros y equipos de protección, de comando y de señalización, así como otros auxiliares. Se evalúan los esquemas funcionales del equipo principal, con el fin de definir los criterios de diseño final, las características del equipo auxiliar y complementario y los elementos de costo.

#### **g) Análisis de riesgos y desastres**

El objetivo es identificar y evaluar el tipo y el nivel de daños/pérdidas probables que podrían afectar una inversión, a partir de la identificación y evaluación de la vulnerabilidad de esta con respecto a los peligros a los que está expuesta. Esto permite diseñar y evaluar las alternativas de inversión con la finalidad de mejorar la toma de decisiones. Se debe tomar en consideración las “Pautas metodológicas para la incorporación del análisis del riesgo de desastres en los proyectos de inversión pública”, de la DGPI-MEF.

#### **h) Estudio de impacto ambiental**

El Estudio de Impacto Ambiental (EIA) resulta de la compilación, recolección, selección y análisis de una serie de datos y bases de información generada en el estudio de perfil, que debe ser complementada por datos obtenidos de las labores de campo y laboratorio, realizadas en el desarrollo del estudio de perfil.

El objetivo es precisar los principales impactos negativos, medidas de mitigación y control a implementar. Como producto final se obtiene la categorización y certificación ambiental.

La entidad encargada de aprobar los EIA depende del potencial impacto ambiental que pueda generar el proyecto. Si el proyecto está en la lista de los proyectos de inversión susceptibles de causar impactos ambientales negativos significativos según la Ley del SEIA, se requiere una certificación ambiental. Caso contrario, solo se debe presentar un Informe de Gestión Ambiental (IGA), el cual es aprobado por la Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios (DGAAA).

Si se requiere la certificación ambiental, el Senace es la instancia encargada de clasificar al proyecto en:

- ✓ Categoría I: Declaración de Impacto Ambiental (DIA)
- ✓ Categoría II: Estudio de Impacto Ambiental semidetallado (EIA-sd)
- ✓ Categoría III: Estudio de Impacto Ambiental detallado (EIA-d).

Finalmente, el Senace evalúa y aprueba la DIA y el EIA-d. Por otro lado, la Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios (DGAAA) evalúa y aprueba el EIA-sd.

#### **i) Estudio arqueológico**

Se debe entregar el estudio de identificación de zonas arqueológicas y su trámite ante el Ministerio de Cultura el CIRA. En caso de proyectos de mejoramiento, se debe presentar el Plan de Monitoreo Arqueológico.

#### **j) Estudio social**

Este estudio se elabora sobre la base de la “Guía del componente Social para Proyectos de Infraestructura Agraria y Riego” de la DGIAR. Dentro de la estructura del estudio están los siguientes documentos:

- Acta de talleres de reuniones informativas
- Acta de reconfirmación de la disponibilidad de mano de obra no calificada
- Acta reconfirmación de compromiso de operación y mantenimiento del sistema.
- Actas de registro de incidencia (en caso de ser necesario)
- Acta de compromiso de Aporte Comunal en mano de obra no calificada (en caso se establezcan acuerdos).
- Reconfirmación de Padrón actualizado de beneficiarios
- Acta reconfirmación de compromiso de pago de tarifa de agua.
- Acta reconfirmación de libre disponibilidad del terreno para la construcción del sistema de riego, canteras, fuentes de agua y botaderos.
- Acta de Licencia Social Definitiva para la ejecución del proyecto.
- Testimonio fotográfico

#### **k) Especificaciones técnicas**

Las especificaciones técnicas de construcción serán específicas por cada partida a ejecutarse considerada en el presupuesto de obra. No se aceptan especificaciones en términos genéricos. Se deben indicar los procedimientos de ejecución, las unidades de medida, procedimientos de medición y forma de pago de cada partida específica.

#### **l) Planos**

Se incluirán todos los planos obtenidos en la elaboración del proyecto, y deben estar en un formato establecido.

Por último, el expediente técnico deberá contar con información sobre el **presupuesto y cronograma de ejecución de la obra**.

En el caso del presupuesto, se debe contar con el sustento de los metrados, costos unitarios y precios unitarios. Con respecto al cronograma de ejecución de la obra, se debe detallar la programación de las actividades previstas para el logro de las metas del proyecto, indicando secuencia y ruta crítica, duración, responsables y recursos necesarios. Para el componente infraestructura es obligatoria la presentación de una Programación de Obra en el *software* MS Project.

Como producto de la elaboración del expediente, la UFE a cargo emitirá un informe observando, rechazando o dando conformidad a la factibilidad técnica del PIP. Asimismo, deberá informar a la organización que declaró la viabilidad del PIP la consistencia entre el expediente técnico y el estudio de preinversión por el que se otorgó viabilidad.

### 3.2.3 EJECUCIÓN DE OBRAS<sup>23</sup>

Las obras pueden ser ejecutadas por contratistas externos seleccionados por las UFE (modalidad de ejecución indirecta) o por el personal de la misma UFE (modalidad de ejecución por administración directa). De acuerdo con los registros administrativos del Fondo, la participación de proyectos implementados por administración directa asciende al 51% de las obras financiadas por el FMRSA; mientras tanto, la participación de obras ejecutadas por administración indirecta asciende 49%. La decisión sobre la modalidad de ejecución pasa por analizar el tamaño del proyecto y la capacidad de ejecución de la UFE encargada; por lo general, los proyectos más significativos en términos presupuestarios se implementan bajo la modalidad de administración indirecta, tal como muestra la siguiente figura:<sup>24</sup>

---

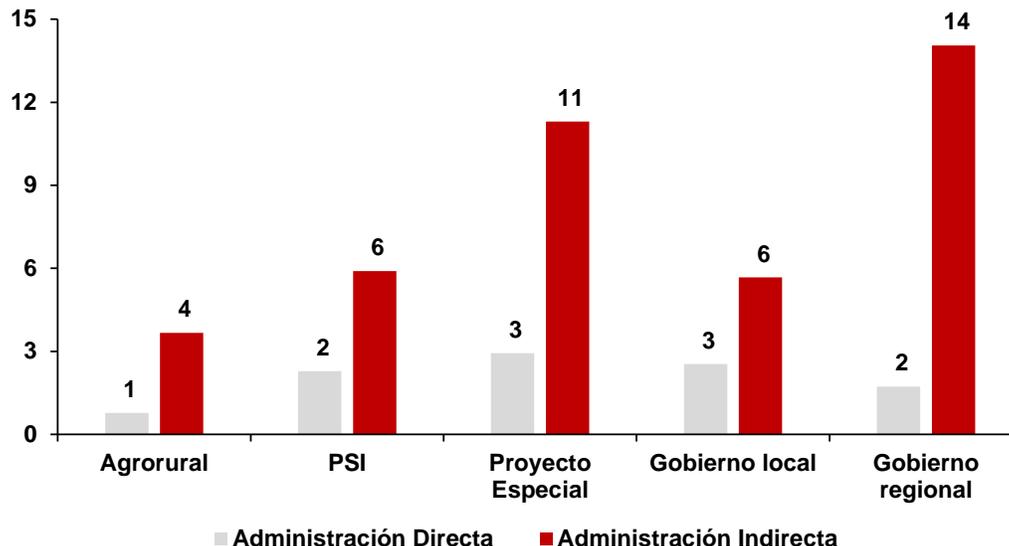
<sup>23</sup> Esta sección responde a la pregunta:

- ¿Los procesos y subprocesos cuentan con procedimientos ordenados y documentados?

<sup>24</sup> Esta afirmación responde a la pregunta:

- ¿De qué depende la decisión de la modalidad de ejecución de obras (administración directa vs. contrata)?

**Figura 20. Presupuesto promedio según modalidad de ejecución, por UFE (2013-2020)**



Fuente: FMRSA

Elaboración: APOYO Consultoría

Las UFE del Minagri cuentan con lineamientos específicos para la ejecución de obras bajo la modalidad de administración directa. Al respecto, los procesos descritos en estos lineamientos aplican también —en cierta medida— para los casos de administración por contrata, considerando algunas variantes asociadas con los actores a cargo de la ejecución de los procesos. Los lineamientos específicos para la administración indirecta se establecen en el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, que brinda el marco para el diseño de Términos de Referencia con contratistas.<sup>25</sup>

A partir de lo descrito en estos lineamientos, así como lo mencionado por los especialistas de las UFE durante las entrevistas sostenidas, a continuación, se desarrollará cada uno de los procesos realizados durante la etapa de ejecución de obras. Es importante acotar que cada UFE cuenta con distintas estructuras organizacionales, por lo que los actores involucrados en cada caso podrían variar.

### **(i) Preparación para la ejecución de la obra**

La preparación para la ejecución de la obra abarca todas las actividades de planificación para iniciar la obra. En primer lugar, la Unidad de Administración de la Unidad Ejecutora, en conjunto con el órgano en línea competente, deberá seleccionar un residente de obra y un supervisor de obra, según los lineamientos de contratación establecidos.<sup>26</sup> Estos actores serán los principales responsables de que la obra se ejecute según lo especificado en su expediente técnico.

<sup>25</sup> Reglamento de la Ley N° 30225, aprobado mediante Decreto Supremo N° 344-2018-EF

<sup>26</sup> En ese sentido, el marco de contrataciones del Estado establece condiciones distintas según la ejecución de obra sea por administración directa o indirecta (por contrata).

El residente será el encargado de la ejecución de la obra. Específicamente, según el reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, el residente:

- Debe ser un profesional colegiado, habilitado y especializado.
- No puede prestar servicios en más de una obra a la vez, salvo el caso de obras convocadas por paquete, donde la participación permanente, directa y exclusiva del residente son definidos en los documentos del procedimiento de selección por la Entidad, bajo responsabilidad, teniendo en consideración la complejidad y magnitud de las obras a ejecutar.

Mientras tanto, el supervisor o inspector de la obra será responsable de velar permanentemente por la correcta ejecución de la obra, además de la debida y oportuna administración de riesgos durante todo el plazo de la obra, debiendo absolver las consultas que formule el contratista. Al respecto, el Reglamento de Contrataciones del Estado establece que:

- El perfil que se establezca para el inspector o supervisor en la convocatoria del procedimiento, según corresponda, debe cumplir al menos con la experiencia y calificaciones profesionales establecidas para el residente de obra.
- El supervisor de obra, cuando es persona natural, o el jefe de supervisión, en caso el supervisor sea persona jurídica, no puede prestar servicios en más de una obra a la vez, salvo el caso de obras convocadas por paquete, donde la participación permanente, directa y exclusiva del inspector o supervisor es definida en los documentos del procedimiento de selección por la Entidad, bajo responsabilidad, teniendo en consideración la complejidad y magnitud de las obras a ejecutar.

En el caso de ejecución por administración directa, el residente de la obra deberá realizar los requerimientos a la unidad competente de la Unidad Ejecutora para la adquisición de bienes y servicios, maquinarias, equipos y otras actividades necesarias, de acuerdo con el Expediente Técnico. Este proceso es llevado a cabo por la unidad de administración de cada UFE, la cual establece un valor referencial y convoca a un concurso público.<sup>27</sup> Concluido el proceso de adquisición de bienes y servicios, la unidad competente hará entrega de los bienes y materiales adquiridos al residente de obra, quien deberá dar conformidad de su entrega efectiva.

Mientras tanto, en los casos de administración indirecta, el contratista es responsable del suministro del personal, materiales y equipos necesarios para la correcta ejecución de la obra. La calidad de los mismos son responsabilidad del contratista, de acuerdo con lo dispuesto en los contratos marco de las obras ejecutadas.

El supervisor y el residente de la obra realizarán una visita al terreno y revisarán todos los componentes del Expediente Técnico, con la finalidad de verificar su compatibilidad y validar el cronograma de trabajo y metas físicas establecidas. En caso se identifiquen errores, ambigüedades o incongruencias en el Expediente Técnico, se deberá indicar la

---

<sup>27</sup> Esta afirmación responde a la pregunta:

- ¿Se cumple un estándar para la compra de insumos y/o materiales? ¿Existen y se cumplen criterios para costear insumos? ¿Estos estándares son uniformes para todos los proyectos o varían según la Unidad Ejecutora?

incompatibilidad para adoptar acciones para su corrección en coordinación con la unidad competente.

La Unidad Ejecutora, en conjunto con el residente de la obra y supervisor de la obra, recibirán el terreno donde se ejecutará la obra, mediante Acta de Entrega de Terreno. La autoridad regional o local, o su representante, en conjunto con los beneficiarios de la obra harán entrega del terreno donde se ejecutará la obra.

## **(ii) Ejecución de la obra**

El residente ejecutará la obra cumpliendo con lo establecido en el Expediente Técnico (metas, especificaciones técnicas y plazos).

Al iniciar una obra, se procederá con la apertura de un cuaderno de obra, que tiene el objetivo de registrar los acontecimientos y consolidar de forma oficial las consultas para el control de la obra. En el cuaderno de obra se anotan, en asientos correlativos, los hechos relevantes que ocurran durante la ejecución de esta, firmando al pie de cada anotación el inspector o supervisor o el residente, según sea el que efectúe la anotación.

A partir del inicio de la obra los residentes, típicamente, asumen las siguientes funciones específicas:

- Asegurar el cumplimiento de metas, especificaciones técnicas y plazos establecidos en el Expediente Técnico, y por las actividades administrativas necesarias para ejecutar la obra
- Gestionar de forma adecuada recursos humanos, materiales y equipos para cumplir con las metas de ejecución de la obra
- Registrar en el cuaderno de obra las incidencias de importancia para la obra (consultas, propuestas, incidentes, avances físico/financieros).
- Anotar en el cuaderno de obra las causales de generación de modificaciones del Expediente Técnico (plazo y presupuesto).

Algunas de estas funciones varían según la modalidad de ejecución de la obra. Por ejemplo, en el caso del suministro de bienes y servicios, en obras de administración directa el residente coordinará con la unidad de gestión de proyectos y la unidad administrativa correspondiente para realizar el requerimiento de personal de obra, materiales, equipos y maquinaria, de acuerdo con el cronograma de ejecución de obra. Mientras tanto, en obras de administración indirecta, los contratistas son los responsables de la adquisición de materiales y equipos, según las especificaciones establecidas en el marco de los contratos.

En el caso de las obras gestionadas por administración indirecta, los contratistas al tener mayor responsabilidad sobre la ejecución son regulados a través de diversas penalidades que tienen como fin asegurar una correcta ejecución. Las penalidades son aplicadas ante los siguientes hechos:

- En caso culmine la relación contractual entre el contratista y el personal ofertado y la Entidad no haya aprobado la sustitución del personal por no cumplir con las experiencias y calificaciones del profesional a ser reemplazado

- Si el contratista o su personal no permite el acceso al cuaderno de obra al Supervisor o Inspector de obra impidiéndole anotar las ocurrencias
- El personal a cargo del contratista no cumple con utilizar equipos y herramientas e implementos de seguridad en la ejecución de la obra y/o incumple el reglamento de seguridad vigente
- Maquinarias o equipos ausentes según el requerimiento técnico mínimo contenidas en las bases del procedimiento de selección o sean reemplazados sin autorización de la entidad
- No cumple con realizar las medidas de mitigación ambiental indicadas en el estudio de impacto ambiental y/o expediente técnico
- Por la no presentación de la valorización de avance físico ejecutado del periodo que corresponde, en el plazo que el reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado considera.

El supervisor o inspector de la obra es responsable de velar directa y permanentemente por la correcta ejecución técnica, económica y administrativa de la obra. En conjunto con el residente de la obra, deberá presentar informes periódicos con información sobre las actividades y avances de la obra. Entre los informes a presentar se encuentran:

- Los informes de valorización de obra: contiene la evolución del avance físico y financiero de la obra.
- Los informes mensuales del servicio de supervisión: también deberá contener los resultados de las pruebas de calidad periódicas realizadas sobre el avance de la obra, además de otra información relevante relacionada con la ejecución de la obra
- Los informes especiales: que son presentados a solicitud de la entidad, con el fin de reportar sobre el estado de situación de la obra.

Ahora bien, durante el período de ejecución de la obra es posible que surja la necesidad de acceder a recursos adicionales a los aprobados por el FMRSA. Comúnmente esto ocurre cuando existe un replanteamiento del expediente técnico de la obra. Según la normativa del FMRSA, el Fondo únicamente financia adicionales de obra para las UFE del Minagri que presenten una justificación debidamente sustentada. En el caso de gobiernos subnacionales, el FMRSA no financia recursos adicionales, de modo que el mismo gobierno subnacional deberá asumir el costo del adicional de obra.

Por otro lado, durante la etapa de ejecución física de la obra, es necesario que los usuarios y operarios del sistema de riego reciban una serie de capacitaciones. Según la Guía de Componente Social para Proyectos de Infraestructura de Riego, toda obra debe contar con dos tipos de capacitaciones: (i) la capacitación social y (ii) la capacitación técnica.

La capacitación social se encuentra a cargo de un especialista social. En dicha capacitación tratan temas como la ley de los recursos hídricos, el ciclo del proyecto, el sistema de trabajo colectivo, el aporte comunal, entre otros. Los distintos temas abordados durante estas capacitaciones toman un total de 40 horas.

La capacitación técnica es realizada por el residente de la obra o por un ingeniero especialista. Contempla un temario de una duración de 40 horas. Los temas tratados son

conservación de fuentes hídricas, conservación de infraestructura de riego, sistemas de conducción, operación y mantenimiento de canales y reservorios, entre otros.

El lenguaje utilizado en las sesiones de capacitación debe ser claro, preciso, sencillo y entendible por los comuneros; esto implica garantizar que las capacitaciones sean realizadas en el idioma nativo de la comunidad intervenida. En esa misma línea, para hacer más dinámicos estos talleres, se promueve el uso de recursos didácticos: materiales impresos (manuales, cartillas, mapas, afiches, murales, etc.), equipos (radio, proyector, grabadora), materiales (plumones, pizarra, papelógrafos), entre otros.

### **(iii) Transferencia y liquidación de la obra**

Una vez culminada la obra, el residente deberá comunicar el término de esta y el supervisor o inspector deberá emitir el informe de conformidad. La unidad competente se encargará de revisar la documentación y realizar las verificaciones correspondientes a la obra entregada por el residente y supervisor o inspector de obra, y dará su conformidad para proceder con la transferencia de la obra.

Para realizar la transferencia, la Unidad Ejecutora correspondiente designará una Comisión para que reciba la obra y efectúe la transferencia de la misma a las comunidades beneficiarias y los respectivos Gobiernos Locales. En el acto de recepción y Transferencia de la obra, participará la Comisión designada para tal fin, el residente, supervisor, representantes de las comunidades campesinas y/o gobiernos locales a quienes se les hará transferencia de la Obra.

La Comisión de Entrega, Recepción y Liquidación de la obra constatará la entrega de la documentación correspondiente de preliquidación por parte del residente de obra, conteniendo la siguiente documentación: Expediente técnico, cuaderno de obra original firmado y sellado en todos sus asientos, memoria descriptiva final, metrados finales, planos finales de replanteo o post construcción; panel fotográfico con fotos antes, durante y después de la ejecución, Informe de control de calidad, control de almacén, control de personal, partes diarios de Maquinarias, entre otros documentos que exija la Unidad Ejecutora responsable.

De encontrar conforme la documentación entregada, se suscribirá el Acta de Recepción de Obra, y el Acta de Transferencia de Obra y la Comisión informará la culminación satisfactoria de la obra.

Finalmente, se realizará la liquidación de la obra. Para ello, la unidad competente deberá tener a disposición los documentos técnicos y de gestión necesarios. El plazo para realizar la liquidación es de 30 días hábiles desde la recepción de la obra.

Liquidada la obra, se procederá a la entrega de esta a la entidad respectiva o unidad orgánica especializada, la cual se encargará de su operación y mantenimiento, asegurando el adecuado funcionamiento de las instalaciones, lo que se hará constar en acta de transferencia.

Cabe mencionar que, en caso se identifiquen vicios ocultos (es decir, errores no identificados durante la ejecución de la obra) una vez transferida la obra, la instancia a cargo

de la operación y mantenimiento de la obra deberá reportarlo a la UFE encargada de la implementación. Ante ello, la UFE contactará al contratista responsable de la ejecución de la obra, quienes evaluarán si la falla reportada efectivamente constituye un vicio oculto o si se debe a un mal manejo de la obra. En caso se determine que la deficiencia es, en efecto, un vicio oculto, el contratista está legalmente obligado a subsanar la imperfección.<sup>28</sup>

La siguiente figura resume los procesos de la presente etapa:

**Figura 21. Resumen de la ejecución de obras**



Elaboración: APOYO Consultoría

<sup>28</sup> Esta afirmación responde a la siguiente pregunta:

- ¿Qué mecanismos existen en caso la obra presente algún defecto no identificado durante la ejecución? ¿Con qué instancias se debe coordinar? ¿Cómo se corrige dicha situación? ¿Cuál es el rol que asume el FSA y las UFE ante esta situación?

A continuación, se detallan los actores involucrados según la Unidad Ejecutora a cargo de la implementación del proyecto:

**Cuadro 3. Actores involucrados en la ejecución de obras, según Unidad Ejecutora**

Proceso	Procedimiento	Agrorural	PSI	Unidad Ejecutora FSA
<b>Preparación para la ejecución de la obra</b>	Contratación del residente de obra y supervisor o inspector de obra	Oficina de Administración	Unidad de Administración	Oficina de Administración
	Requerimiento para la adquisición de bienes y servicios	Residente de obra a la Dirección Zonal (administración directa)	Residente de obra a la Dirección Ejecutiva (administración directa)	Residente de obra a la Oficina de Administración
	Adquisición de bienes y servicios	Dirección Zonal	Unidad de Administración	Oficina de Administración
	Visita del terreno y revisión de los componentes del expediente técnico	Residente y supervisor o inspector de la obra	Residente y supervisor o inspector de la obra	Residente y supervisor o inspector de la obra
	Corrección en caso de incompatibilidad del terreno	Dirección Zonal	Oficina de Gestión Zonal	Oficina de Gestión de Proyectos
	Recepción del terreno	Dirección Zonal	Oficina de Gestión Zonal	Residente, supervisor o inspector de la obra y representante del FSA
<b>Ejecución de la obra</b>	Ejecución de la obra de acuerdo con el expediente técnico y cronograma de ejecución	Residente de la obra	Residente de la obra	Residente de la obra
	Evaluación permanente del cumplimiento de la ejecución de la obra	Supervisor o inspector de la obra	Supervisor o inspector de la obra	Supervisor o inspector de la obra
	Control de calidad de la obra	Residente y supervisor o inspector de la obra	Residente y supervisor o inspector de la obra	Residente y supervisor o inspector de la obra
	Valorización de la obra	Residente y supervisor o inspector de la obra (mensual)	Residente y supervisor o inspector de la obra (mensual)	Residente y supervisor o inspector de la obra (quincenal)
	Elaboración de informes periódicos	Residente y supervisor o inspector de la obra (reporte mensual)	Residente y supervisor o inspector de la obra (reporte mensual)	Residente y supervisor o inspector de la obra (reporte quincenal)
<b>Transferencia y liquidación de la obra</b>	Comunicación del término de obra	Residente de la obra	Residente de la obra	Residente de la obra
	Conformación de la Comisión de Entrega, Recepción y Liquidación de la obra	Dirección Zonal	Entidad financiadora (FSA)	Unidad Ejecutora FSA
	Conformidad de la obra	Comisión de Entrega, Recepción y Liquidación	Comisión de Entrega, Recepción y Liquidación	Oficina de Gestión de Proyectos
	Transferencia de la obra	Comisión de Entrega, Recepción y Liquidación	Comisión de Entrega, Recepción y Liquidación	Comisión de Entrega, Recepción y Liquidación
	Liquidación de la obra	Comisión de Entrega, Recepción y Liquidación	Comisión de Entrega, Recepción y Liquidación	Residente de la obra

Elaboración: APOYO Consultoría

### 3.3 SEGUIMIENTO Y MONITOREO

El seguimiento y monitoreo de las inversiones aprobadas se encuentra a cargo de la Unidad Ejecutora FSA. Esta entidad tiene la responsabilidad de recopilar mensualmente información sobre el avance de las inversiones de las UFE con proyectos financiados con recursos del Fondo. Los formatos del FMRSA solicitan la información de cada proyecto financiado desagregada por componente (obra, supervisión, capacitación, etc.). Algunas de las variables solicitadas son:

- Código SNIP y nombre del proyecto
- Modalidad de ejecución
- Ubicación geográfica (región, provincia y distrito)
- Monto de viabilidad
- Costo actualizado en el SNIP
- Acta de aprobación
- Monto aprobado por el Comité Técnico, monto adjudicado, adicionales de obra, monto según contrato vigente, monto ejecutado y saldo
- Avance físico y financiero
- Áreas irrigadas y familias beneficiadas
- Razón social / nombre, RUC, proceso de selección y código de contrato del contratista
- Fecha de contrato, fecha de inicio, plazo de ejecución, fecha de culminación, fecha de recepción, fecha de liquidación, fecha de transferencia, fecha de cierre
- Estado y descripción de la situación actual

A partir de la información recopilada, la Unidad Ejecutora FSA deberá presentar reportes mensuales a la Secretaría. La Secretaría, por su parte, deberá elaborar y proponer al Comité un plan de trabajo para el seguimiento y monitoreo del avance de las inversiones. Dicho plan deberá contener —como mínimo— las actividades y el presupuesto requerido para su implementación. El Comité deberá aprobar dicho plan; la implementación de plan estará a cargo de la Unidad Ejecutora FSA.

Figura 22. Resumen del seguimiento y monitoreo



Elaboración: APOYO Consultoría

## **4. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DEL FMRSA**

Esta sección tiene como principal objetivo detallar los principales hallazgos del trabajo de campo realizado en el marco del presente estudio. Para ello, se han ordenado los hallazgos en función de la etapa y proceso al cual corresponden, en línea con la descripción de procesos detallada en la sección 3. Cabe mencionar que, los resultados presentados a continuación, se centran en el análisis de proyectos culminados entre los años 2016 y 2020.

### **4.1 SELECCIÓN DE LOS PROYECTOS POR FINANCIAR**

La selección de los proyectos por financiar es una etapa en la que participan principalmente tres actores: la Secretaría Técnica FSA, el Comité Técnico FSA y las entidades solicitantes. La Secretaría y el Comité se dedican a la evaluación y selección de los proyectos, siendo la primera la instancia que procesa la información, la analiza y emite una opinión, y la segunda la instancia que toma la decisión final sobre los proyectos que se financiarán. De otro lado, se encuentran las entidades solicitantes, quienes tienen proyectos de inversión en cartera y presentan sus solicitudes, esperando recibir el financiamiento del Fondo.

A partir de las entrevistas realizadas y las visitas de campo, se ha identificado que los procesos se cumplen en su gran mayoría. Sin embargo, existen algunos procesos que, por problemas en el diseño de los mismos, acarrearán dificultades en la implementación que se traducen, principalmente, en retrasos.

A continuación, se presenta una figura que ilustra los principales problemas identificados en la implementación de los procesos definidos en la selección de los proyectos por financiar.

**Figura 23. Resumen de hallazgos de los procesos evaluados, e identificación de principales problemas**

Proceso	Descripción del proceso según el trabajo de campo y las fuentes disponibles	Principales problemas
<p><b>Elaboración y presentación de solicitudes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se presentan solicitudes de forma variada a lo largo del año. No se encuentra una concentración particular en algún periodo del año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Limitado conocimiento del Fondo por parte de los gobiernos subnacionales</li> <li>○ A pesar de lo dispuesto en el Reglamento del FSA 2019, no se cuenta con un cronograma para la presentación de solicitudes.</li> </ul>
<p><b>Selección y asignación de los proyectos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>63% de solicitudes es rechazada en la primera etapa de revisión de contenidos mínimos</li> <li>La priorización de proyectos solicitados se realiza según los criterios definidos en los formatos N°6 y N°6-A del manual de ejecución.</li> <li>La selección de las Unidades Ejecutoras no se realiza según criterios formalmente definidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El plazo para la aprobación de proyectos es muy heterogéneo y poco previsible. Ello desincentiva la culminación del proceso de presentación de solicitudes (absolución de comentarios) y genera la ejecución poco oportuna de las inversiones requeridas.</li> <li>○ Baja calidad de las solicitudes presentadas por los gobiernos subnacionales</li> <li>○ Los criterios para la priorización de solicitudes no contemplan un análisis de las brechas en irrigación a nivel nacional, regional y distrital.</li> <li>○ Poca transparencia de la selección de la UFE a cargo de la implementación del proyecto aprobado</li> </ul>
<p><b>Transferencia inicial de los recursos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La transferencia de recursos se realiza sin mayor problema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ No se identifican dificultades o riesgos que comprometan la transferencia inicial de recursos</li> <li>●</li> </ul>

Nota: Se rellena de **rojo** aquellos procesos que presentan algún cuello de botella relevante en la ejecución; de **ámbar**, los procesos que presentaron problemas en la ejecución, pero sin implicar un retraso relevante; y de **verde** aquellos en los que no se reportaron problemas.

Elaboración: APOYO Consultoría.

A continuación, se detallan los hallazgos según el proceso al cual se vincula:

**(i) Elaboración y presentación de solicitudes**

- a) Los gobiernos subnacionales tienen un limitado conocimiento del Fondo y de la organización del sector<sup>29</sup>

El FMRSA es conocido principalmente por entidades adscritas o dependientes del sector de agricultura y riego. El portal institucional del Minagri es, por excelencia, el medio de comunicación a través del cual se brindan las actualizaciones y noticias sobre el Fondo, por lo cual es natural que las entidades del sector sean las más familiarizadas con los avances del FMRSA y su marco normativo. En esa línea, se evidenció —por medio de las entrevistas— que las UFE del Minagri cuentan con un sólido conocimiento sobre los procesos para la postulación al Fondo.

Este no es el caso de los gobiernos subnacionales. De acuerdo con la percepción de los funcionarios entrevistados, el conocimiento del Fondo a nivel descentralizado es acotado, lo cual se explica por la inexistencia de actividades de difusión. Según lo reportado, en la época del Fondo Mi Riego, se realizaba una difusión del Fondo a gobiernos locales; sin embargo, esta actividad cesó cuando se transitó al FSA.

*“[...] Antes se hacían temas de capacitación y difusión en eventos a los que los gobiernos locales nos invitaban [...] en la época de Mi Riego también hacíamos difusión a través de cartillas, pero se dejó de hacer cuando se cambió a Sierra Azul.”*

**Funcionario de la DGIAR (Secretaría Técnica)**

*“Hace falta hacer conocer a los gobiernos subnacionales el procedimiento para la presentación de solicitudes de financiamiento. Hay un poco de desorden en ese procedimiento. Las municipalidades solicitan a las unidades ejecutoras el financiamiento, y ellos hacen una primera revisión, elaboran sus informes y se lo pasan al Fondo. Sin embargo, de acuerdo a la norma, las municipalidades podrían enviarlo directamente al Fondo.”*

**Funcionario de Agrorural**

Este desconocimiento sobre el Fondo a nivel desconcentrado se reafirmó durante las visitas en campo. La mayoría de actores de los gobiernos subnacionales tenían un acotado —o nulo— conocimiento sobre el FMRSA y sus operaciones a pesar de que las gestiones en períodos anteriores accedieron a los recursos del Fondo.

Este acotado nivel de conocimiento sobre las actividades del gobierno nacional no se limita únicamente al caso del FMRSA. Los funcionarios de los gobiernos subnacionales reportaron no conocer las diferencias entre las distintas UFE del Minagri ni qué es lo que justifica la existencia de cada una. En el caso particular de Áncash —en donde se analizaron

<sup>29</sup> Con este hallazgo se responde a la pregunta:

- ¿Existe una difusión adecuada respecto de la existencia y el proceso de postulación al FMRSA? ¿Mediante qué canales (radio, televisión, redes sociales, etc.) se difunde el concurso? ¿Resulta fácil postular al Fondo Sierra Azul? ¿Cuáles son los principales problemas encontrados durante dicho proceso?

proyectos implementados por Antamina bajo la modalidad de obras por impuesto (OxI)—, los representantes de Antamina reportaron no entender por qué debían trabajar con distintas UFE al momento de implementar proyectos en su zona de influencia.

Estos hallazgos evidencian que la difusión del Fondo es una actividad necesaria no solo para visibilizar su existencia con gobiernos subnacionales que no lo conocen, sino también para aquellos que conocen sobre su existencia, pero no tienen claro los procesos para mandar su solicitud de financiamiento. Asimismo, es importante difundir información de carácter sectorial en aras de involucrar a los gobiernos subnacionales a través del conocimiento y, de esta manera, comprometerlos con una gestión responsable de la agricultura a nivel local.

b) Los gobiernos subnacionales no tienen claridad sobre el proceso de postulación

En el caso de la elaboración de las solicitudes de financiamiento, se identificó que las preguntas más recurrentes de las entidades solicitantes giran en torno a aspectos técnico para la elaboración de solicitudes y/o dudas sobre el marco normativo del Fondo. No obstante, existe una diferencia entre el tipo de consultas formuladas por las UFE del Minagri y las formuladas por los gobiernos subnacionales.

Los primeros generalmente contactan a la DGIAR para dudas puntuales sobre temas técnicos específicos o interpretaciones del manual de ejecución del Fondo. Los segundos, por su parte, solicitan una asistencia técnica más completa, pues formulan preguntas más básicas y amplias.

Independientemente del tipo de pregunta, las entidades solicitantes recurren a canales de comunicación informales, pues el FSA no cuenta con un canal específico para la absolución de consultas. En ese sentido, en la práctica las entidades solicitantes que tengan alguna pregunta sobre el proceso contactan por vía telefónica o presencial a la DGIAR, quienes brindan la asistencia solicitada.

Al respecto, se debe reconocer la utilidad de que exista un canal informal en la medida en que hace más flexible el proceso de absolución de consultas; sin embargo, es importante que se promueva el uso de canales formales con la finalidad de que las entidades solicitantes resuelvan la totalidad de sus dudas existentes.

c) No hay un cronograma para la presentación de solicitudes<sup>30</sup>

Con respecto a la presentación de solicitudes, se encontró que las entidades solicitantes no responden a una fecha límite para remitir la solicitud elaborada, pues no existe un cronograma con fechas y plazos formalmente establecidos. El modo de presentación de solicitudes se realiza a modo de “ventanilla abierta” —en línea con lo establecido en el Manual de Ejecución (2017)—; es decir, las entidades solicitantes pueden presentar sus solicitudes de financiamiento durante todo el año.

---

<sup>30</sup> Con este hallazgo se responde a la pregunta:

- ¿El cronograma de recepción de solicitudes es claramente difundido entre todos los posibles solicitantes? ¿Este se presenta oportunamente, dando un tiempo prudencial para la presentación de solicitudes?

Esto evidencia una discrepancia con respecto a lo establecido en el Reglamento del Fondo Sierra Azul (2019), pues —tal como se precisó en la sección 1.1— en este documento se hace referencia a la publicación de las fechas de presentación de solicitudes en el Portal Institucional del Minagri. Al consultarle a la DGIAR sobre este tema, se mencionó que aún no se había efectuado la transición hacia el esquema planteado en el reglamento, pero que sí se tenía conocimiento de este desfase entre lo establecido en la norma y lo realizado en la práctica.

Al respecto, cabe mencionar que la discusión realizada en la sección de marco conceptual acerca de la implementación de fondos evidencia los riesgos de establecer una fecha fija para la presentación de solicitudes. En principio, este mecanismo podría implicar una limitación para las entidades solicitantes en cuanto a la elaboración de los estudios y la recopilación de los documentos necesarios para presentar la solicitud.

*“Está mal que haya un plazo o una fecha para entregar solicitudes. Desde mi experiencia, no se le puede decir a un agricultor, a una junta de usuarios o a un alcalde que no se puede atender su pedido. [...] la ventana debe ser abierta.”*

#### **Funcionario de la Unidad Ejecutora FSA**

Sin embargo, también se identifican aspectos positivos de contar con una ventanilla para la presentación de solicitudes. El más importante de ellos es que este esquema permite que la Secretaría Técnica tenga mayor previsibilidad sobre la carga de trabajo derivada del Fondo y, por lo tanto, tenga mayor capacidad de organizarse para cumplir con sus obligaciones oportunamente.

Asimismo, el hecho de contar con una ventanilla permitiría que se ejecute una mejor priorización de los recursos del Fondo, pues este proceso podría realizarse sobre la base de la totalidad de las solicitudes presentadas en cada convocatoria. Este esquema le daría un mayor orden al proceso de priorización, en comparación al escenario actual en donde la evaluación y priorización de solicitudes se aplica conforme estas van llegando.

#### **(ii) Selección y asignación de los proyectos**

El proceso de selección y asignación de los proyectos consta de subprocesos asociados al análisis, evaluación, priorización y selección de las solicitudes presentadas, principalmente a cargo de la Secretaría y el Comité.

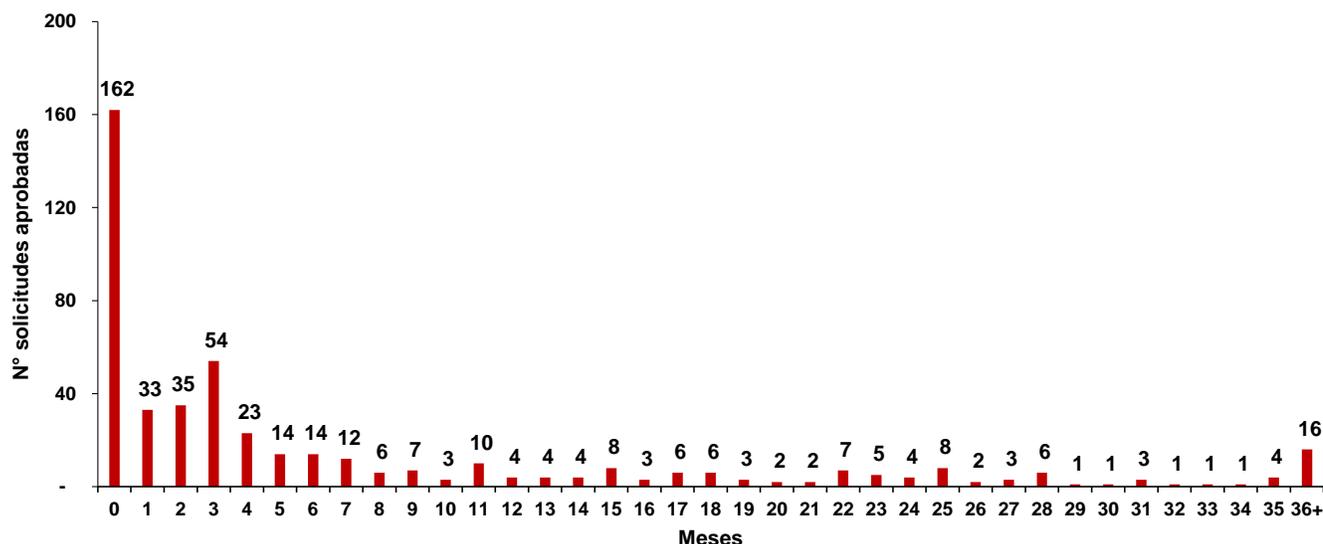
En el caso del proceso de selección y asignación de los proyectos, se identificaron los siguientes hallazgos:

##### **a) No existe un cronograma para la evaluación de solicitudes**

En primer lugar, se encontró que —al igual que en el caso de la presentación de solicitudes— no existe un cronograma con plazos establecidos para la evaluación. Esto implica que no existe visibilidad por parte de las entidades solicitantes sobre los tiempos aproximados para recibir una respuesta definitiva por parte del Fondo con respecto a sus solicitudes de financiamiento.

De acuerdo con información remitida por la DGIAR en el marco del presente estudio, en la práctica las solicitudes son aprobadas en un plazo muy heterogéneo desde su presentación, según lo que indica la Figura 11. Al analizar la totalidad de las solicitudes enviadas se observa que, si bien 18% de solicitudes (162) han sido aprobadas en menos de un mes, existen más del 30% que han tardado más de 6 meses en ser aprobadas.

**Figura 24. Número de obras aprobadas según tiempo de respuesta de la solicitud (2013-2020)**



Fuente: DGIAR  
Elaboración: APOYO Consultoría

Por otro lado, es importante destacar que incluso existen solicitudes que no han recibido una respuesta formal desde su presentación en el 2013. Esto último es consecuencia del esquema de evaluación bajo el cual opera el FSA. En este esquema, una solicitud puede llegar hasta la última instancia de evaluación a cargo del Comité, pero en caso no sea seleccionada, se queda en cartera, lo cual significa que es posible que sea reconsiderada en una próxima sesión del Comité.

Dicho esto, es importante destacar que la falta de visibilidad sobre las fechas de respuesta del Fondo constituye un cuello de botella importante de cara a la planificación de los proyectos. Esto cobra especial importancia en un sector como el agrario, el cual se dedica a la implementación proyectos de inversión pública de gran envergadura que requieren una planificación (tanto presupuestal como física) ordenada, así como la tramitación de documentos que cuentan con una fecha máxima de vigencia.

*“Las reuniones del Comité Técnico no son calendarizadas. A veces se requiere financiar en un período específico, y no está claro en el manual si las reuniones son mensuales o trimestrales [...]. Es importante tener conocimiento de ello para presentar nuestro requerimiento oportunamente.”*

### Funcionario del PSI

De igual manera, así como no existen plazos definidos para la respuesta de la Secretaría y del Comité en torno a las solicitudes, tampoco existen plazos para la absolución de observaciones por parte de las entidades solicitantes. De acuerdo con la Secretaría, existen

casos en que las entidades solicitantes —generalmente los gobiernos subnacionales— demoran meses en implementar las observaciones de la Secretaría en sus solicitudes.

- b) El proceso de evaluación representa una carga significativa para la DGIAR y una carga adicional para las UFE del Minagri<sup>31</sup>

En línea con la demora en el tiempo de respuesta a las solicitudes, el trabajo de campo ha permitido evidenciar que una de las causas del retraso registrado —además de la inexistencia de plazos formales— es la sobrecarga laboral de los funcionarios de la DGIAR. Según lo reportado, no existe personal exclusivamente dedicado a la gestión del FMRSA, sino que los especialistas de la DGIAR, en adición a sus funciones, dedican tiempo para la atención de solicitudes y coordinación con las distintas instancias involucradas con el Fondo.

De igual manera, otro aspecto relevante observado es la carga que implica el proceso de verificación en campo, la cual recae exclusivamente en las UFE. Al respecto, se ha reportado que este proceso es percibido como engorroso, pues representa una carga no prevista en adición a las funciones regulares de las UFE. Esta situación —en conjunto con el hecho de que no existan plazos formales— tiene como consecuencia que las UFE reporten los resultados de la verificación en campo varias semanas después de su derivación, lo cual genera retrasos en el proceso de evaluación en general.

- c) Falta de comunicación con las entidades solicitantes sobre el estado de su solicitud

De acuerdo con los especialistas de la DGIAR, cada vez que una solicitud pasa a una siguiente etapa, se observa o se rechaza, se comunica oportunamente el hecho a la UFE que presentó la solicitud. Esto se realiza a través de un oficio emitido por la DGIAR hacia la UFE en cuestión.

A pesar de ello, según lo reportado por diversos funcionarios —en ocasiones— se pierde visibilidad sobre el estado de las solicitudes. Esto se debe en gran medida a los plazos heterogéneos para la respuesta a las solicitudes del Fondo, los cuales retrasan el proceso de evaluación. Ante esta situación, las UFE suelen ponerse en contacto con la DGIAR para realizar el seguimiento respectivo a su solicitud.

En cuanto a los niveles de coordinación entre la DGIAR y las UFE, los hallazgos del trabajo de campo permiten evidenciar que la comunicación entre estas instancias es variable. Al respecto, se ha identificado que la DGIAR mantiene una comunicación relativamente fluida con las UFE del Minagri más grandes, tales como Agrorural o PSI; sin embargo, las UFE más pequeñas ubicadas a nivel desconcentrado (proyectos especiales y gobiernos subnacionales) reportan mayores dificultades al momento de contactar al personal de la DGIAR para consultar sobre el estado de su solicitud.

- d) Las solicitudes presentan problemas en la calidad de su formulación, sobre todo en el caso de gobiernos subnacionales<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Con este hallazgo, se responde a la pregunta:

- ¿Cómo se ejecuta la verificación en campo? ¿Cuáles son las principales dificultades durante esta etapa?

<sup>32</sup> Con este hallazgo, se responde a las preguntas:

A raíz del análisis realizado con información de la DGIAR, se identifica que un grupo importante de solicitudes presentadas son rechazadas durante la etapa de revisión de contenidos mínimos. Al respecto, según lo que se presenta en el siguiente cuadro, el 63% de solicitudes son rechazadas en esta etapa en su primera solicitud durante el año 2013 y 2020. Al analizar la variabilidad de rechazo según UFE, es posible identificar que la Unidad Ejecutora FSA destaca por tener un bajo nivel de rechazo, mientras que los gobiernos locales y regionales presentan las mayores tasas de rechazos en el período de ejecución del Fondo (70% y 80%, respectivamente).

**Cuadro 4. Tasa de rechazo en la etapa de revisión de contenidos mínimos por UFE (2013-2020)**

Entidad solicitante	N° solicitudes presentadas <sup>33</sup>	N° solicitudes rechazadas en etapa de contenidos mínimos en su primera presentación	Tasa de rechazo
Agrorural	305	122	40%
PSI	92	55	60%
Unidad Ejecutora FSA	345	87	25%
Proyectos especiales	123	51	41%
Gobiernos regionales	311	250	80%
Gobiernos locales	2,815	1,974	70%
Otros	402	230	57%
<b>Total</b>	<b>4,393</b>	<b>2,769</b>	<b>63%</b>

Fuente: DGIAR  
Elaboración: APOYO Consultoría

Con relación al rechazo durante la etapa de revisión contenidos mínimos, a partir de las entrevistas realizadas y las estadísticas, destaca la baja calidad de solicitudes presentadas por los gobiernos subnacionales. Típicamente, según los hallazgos del trabajo de campo, el principal problema encontrado se vincula con la inadecuada rigurosidad técnica en el contenido de los estudios de preinversión o expediente técnico presentado como parte de la solicitud de financiamiento.

*“No hay un estudio sobre el tema, pero se podría decir que más del 50% de los expedientes técnicos que llegan de las municipalidades tienen muchas deficiencias técnicas.”*

#### **Funcionario de Agrorural**

Lo anterior trae como consecuencia que, durante la fase de verificación de contenidos mínimos, la Secretaría formule observaciones a la solicitud presentada. Ante ello, la entidad

- ¿Qué porcentaje de solicitudes es denegada durante la evaluación de requisitos mínimos (primera etapa)? ¿Cuáles son los errores cometidos más comunes? ¿Qué porcentaje de solicitudes es denegada durante la evaluación de contenidos mínimos (segunda etapa)? ¿Cuáles son las deficiencias típicamente encontradas en las solicitudes durante esta etapa?

<sup>33</sup> El número de solicitudes presentadas hace referencia a las solicitudes enviadas a nivel de proyecto.

solicitante debe absolver las observaciones remitidas y, con ello, entregar una versión de la solicitud subsanada.

Según lo reportado por la Secretaría, dado que no existen plazos para el levantamiento de observaciones, los gobiernos subnacionales suelen tomarse meses en presentar la nueva versión de la solicitud; incluso, en ocasiones, han entregado la misma versión de la solicitud presentada inicialmente. En otros casos, —de acuerdo con la Secretaría— ocurre que los gobiernos subnacionales no vuelven a presentar su solicitud de financiamiento.

*“Algunos presentan la misma solicitud. Otros levantan una pequeña parte de los puntos, y el resto... se olvidaron. Nuevamente tenemos que estarles indicando las observaciones que corresponden. Principalmente son los gobiernos locales y regionales. Agrorural, PSI... ellos no cometen estos errores.”*

#### **Funcionario de la DGIAR (Secretaría Técnica)**

Esta diferencia en la calidad de las solicitudes entre entidades solicitantes se explica principalmente por (i) la falta de conocimiento técnico de las unidades formuladoras de los gobiernos subnacionales y/o (ii) por el bajo involucramiento de las unidades formuladoras en el proceso de formulación. Estos factores podrían alinear los incentivos para que los consultores contratados para la elaboración de los estudios correspondientes no cumplan con los estándares técnicos requeridos.

*“A pesar de que se les dice [las observaciones], insisten en presentar así como sea [la solicitud]. [...] el mismo consultor que ha formulado le dice que está bien, que está completo. Ellos [el gobierno local], como desconocen la parte técnica, traen como sea el proyecto. Se han dado muchos casos.”*

#### **Funcionario de la DGIAR (Secretaría Técnica)**

*“Es necesario que se establezcan lineamientos con criterios específicos para cada tipología de proyecto. [...] Se acepta que las municipalidades presenten sus expedientes técnicos al Fondo para su financiamiento, pero no se habla de la calidad del expediente ni de los requisitos que deben cumplir. Entonces, las municipalidades aprueban sus expedientes y lo presentan, pero ahí los observan porque no tienen estas consideraciones. ¿Qué hace la municipalidad? Llama a su consultor que de repente ya le pagaron y no quiere levantar las observaciones.”*

#### **Funcionario de Agrorural**

Como consecuencia de lo anterior, la data permite evidenciar una brecha en la tasa de aprobación de los gobiernos subnacionales con respecto a las UFE del Minagri. Los gobierno locales y regionales registran una tasa de aprobación de solicitudes del 14% y 11% respectivamente; mientras tanto, la tasa de aprobación de las UFE del Minagri oscila entre el 24% y 54%.

**Cuadro 5. Tasa de aprobación por UFE**  
(2013-2020)

Entidad solicitante	N° solicitudes aprobadas	N° solicitudes presentadas <sup>34</sup>	Tasa de aprobación
Agrorural	163	305	53%
PSI	20	92	22%
Unidad Ejecutora FSA	136	345	39%
Proyectos especiales	49	123	40%
Gobiernos regionales	35	311	11%
Gobiernos locales	385	2,815	14%
Otros	77	402	19%
<b>Total</b>	<b>865</b>	<b>4,393</b>	<b>20%</b>

Fuente: DGIAR

Elaboración: APOYO Consultoría

- e) Los criterios para la priorización de solicitudes no contemplan un análisis de las brechas en irrigación a nivel nacional, regional y distrital<sup>35</sup>

Al hacer una revisión y analizar los criterios para la priorización de solicitudes, se identificó que es posible categorizar los criterios en cuatro grupos según su objetivo:

- El primer grupo de criterios son aquellos que tienen por objetivo alcanzar una **distribución geográfica equitativa de los recursos del FMRSA.**
- El segundo grupo de criterios son aquellos que velan por el **uso y manejo eficiente de los recursos monetarios del FMRSA.**
- El tercer grupo de criterios son aquellos que buscan priorizar **proyectos con un mayor alcance y/o magnitud.**
- El cuarto grupo de criterios son aquellos que tienen por objetivo promover el **acceso de la población más vulnerable a la intervención del FMRSA.**

El siguiente cuadro presenta los indicadores incluidos en cada uno de los grupos definidos:

<sup>34</sup> El número de solicitudes presentadas hace referencia a las solicitudes enviadas a nivel de proyecto.

<sup>35</sup> Con este hallazgo, se responde a la pregunta:

- Durante la selección de los proyectos, ¿se consideran los objetivos del Programa Presupuestal de Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario y/o otras actividades públicas del sector agrario?

**Cuadro 6. Agrupación de los criterios de priorización por objetivo**

Proy. de inversión de riego		Proy. de siembra y cosecha de agua	
<b>Distribución geográfica de los recursos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inversión del sector en la región (2013 – 2017)</li> <li>▪ Presupuesto asignado al sector agricultura a nivel regional, provincial y distrital</li> </ul>	Peso <b>25%</b>		Peso <b>0%</b>
<b>Uso y manejo eficiente de los recursos monetarios del FMRSA</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inversión por hectárea (área física)</li> <li>▪ Inversión por familia beneficiaria</li> <li>▪ Cofinanciamiento</li> </ul>	Peso <b>40%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inversión por cada 1,000 m<sup>3</sup> de volumen incremental de agua almacenada</li> <li>▪ Monto de inversión de la optimización vs. la unidad productora<sup>36</sup></li> </ul>	Peso <b>45%</b>
<b>Proyectos con mayor alcance y/o magnitud</b>			
	Peso <b>0%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N° de familias beneficiarias en el área de intervención</li> <li>▪ N° de hectáreas acondicionadas para recargas hídricas</li> <li>▪ Impacto complementario a la unidad productora en una microcuenca y/o cuenca<sup>37</sup></li> </ul>	Peso <b>55%</b>
<b>Acceso de la población más vulnerable a la intervención del FMRSA</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N° de familias beneficiarias por familias con jefatura por mujeres</li> <li>▪ Nivel de pobreza a nivel distrital</li> <li>▪ N° de hectáreas por beneficiario</li> </ul>	Peso <b>35%</b>		Peso <b>0%</b>
<b>Puntaje total</b>	<b>100%</b>	<b>Puntaje total</b>	<b>100%</b>

Nota: Los criterios y pesos asignados se obtuvieron del Formato N°6 y Formato N°6-A del Manual de Ejecución FSA 2020. La clasificación en las categorías definidas fue realizada por el equipo consultor. Elaboración: APOYO Consultoría

Esta segmentación permite evidenciar los factores tomados en consideración por la Secretaría al momento de elaborar su recomendación sobre los proyectos a ser priorizados para recibir el financiamiento del FMRSA. En ese sentido, la importancia de estos criterios radica justamente en que determina el orden de prelación de un proyecto con respecto a otros proyectos que cuenten con la conformidad de la UFE a cargo de la verificación en campo, de modo que afectan su probabilidad de ser aprobado.

Dicho esto, a partir del cuadro presentado se observa que:

- El grupo de indicadores asociados al uso y manejo eficiente de los recursos monetarios del FMRSA cuenta con un ponderador agregado de 40% para el caso de PIP de riego y 45% para proyectos de siembra y cosecha de agua.
- El grupo de indicadores referentes a proyectos con mayor alcance y/o magnitud cuenta con un peso del 55% en el caso de proyectos de siembra y cosecha de agua.

<sup>36</sup> La unidad productora es la obra de infraestructura de riego a la cual interviene una obra de optimización. El criterio señalado brinda una valoración al monto de inversión de la obra de optimización en relación al monto de inversión de la unidad productora. Mientras menor sea esta proporción, se asigna un mayor puntaje.

<sup>37</sup> Este criterio asigna un puntaje mayor a aquellas obras de optimización que intervienen a dos unidades productoras en lugar de una.

- El grupo de indicadores vinculados con el acceso de la población más vulnerable a la intervención del FMRSA cuenta con un peso del 35% en el caso de PIP de riego.
- El grupo de indicadores asociados a la distribución geográfica de los recursos cuenta con un peso del 25% en el caso de PIP de riego.

Al respecto, es importante mencionar, en primer lugar, que los criterios relacionados con el acceso de la población más vulnerable a la intervención del FMRSA en el caso de proyectos de siembra y cosecha de agua es nulo. En principio, la intervención del Estado en el sector agricultura debe garantizar la provisión de servicios a la población más vulnerable, lo cual no está siendo priorizado a través de los criterios definidos.

Asimismo, sobre este grupo de indicadores se ha identificado poca claridad sobre el indicador “N° de familias beneficiarias por cada familia con jefatura por mujeres” debido a que el formato N°06 lo define como “N° de familias beneficiarias jefatura por mujeres”.<sup>38</sup> En ese sentido, se interpreta que este indicador busca priorizar la inclusión de proyectos que promueven la equidad de género a través de la valoración del ratio del total de familias beneficiarias entre familias beneficiarias con mujeres como jefas de hogar.

Con respecto a los criterios asociados al alcance y/o magnitud del proyecto, se observa que, para el caso de proyectos de siembra y cosecha de agua, el ponderador es excesivamente elevado (55% de la puntuación total).

Por un lado, resulta acertado que estos indicadores sean incorporados en la priorización dado que existe un costo hundido importante de implementar un proyecto, por más pequeño que sea en términos presupuestales. En ese sentido, resulta beneficioso promover la implementación de proyectos que beneficien a una cantidad considerable de familias o abarquen una buena cantidad de hectáreas, pues esto permite aprovechar las economías de escala existentes. Sin embargo, es importante reconocer que, al otorgarle un peso del 55% a este tipo de criterios, se le está dando mucha más prioridad a proyectos relativamente grandes, independientemente de la necesidad de la población que efectivamente se está beneficiando de esta intervención.

En cuanto a los criterios asociados con el uso y manejo eficiente de los recursos monetarios del FMRSA, se considera que si bien este grupo de indicadores contemplan ponderadores relativamente elevados (40% y 45% para los casos de PIP de riego y proyectos de siembra y cosecha de agua, respectivamente), esto resulta razonable considerando el principio de eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Finalmente, con respecto a los criterios vinculados con la distribución geográfica de los recursos, se observa que en el caso de los proyectos de siembra y cosecha de agua no se ha considerado ningún indicador en esta clasificación. En cuanto al caso de proyectos de inversión de riego, se advierte sobre dos riesgos asociados a los indicadores definidos:

Por un lado, se considera que existe poca claridad sobre el cálculo del indicador “Presupuesto asignado al sector agricultura a nivel regional, provincial y distrital”, pues no queda claro cómo se ponderan los presupuestos asignados en los tres niveles de gobierno para emitir una valoración al respecto. Al respecto, este punto se aclaró en las entrevistas

---

<sup>38</sup> El equipo consultor cambió el fraseo del nombre del indicador con la finalidad de que se entienda de mejor manera

realizadas: dicho indicador únicamente aplica para el caso de gobiernos subnacionales, y se calcula a partir del cociente del presupuesto asignado al sector agricultura del gobierno local o regional bajo evaluación entre el presupuesto total asignado al sector agricultura de todos los gobiernos locales o regionales en su conjunto.

Por otro lado, se advierte que el indicador “Inversión del sector en la región (2013 – 2017)” puede representar un riesgo para el acceso a los recursos del FMRSA por parte de algunas localidades que no se han visto beneficiadas por una intervención en riego. Esto ocurre debido a que el indicador analiza la necesidad desde una óptica regional, cuando —en la práctica— la necesidad de riego nace a un nivel mucho más atomizado.

De esta manera, sobre la base de la discusión realizada hasta este punto, se considera necesario replantear los criterios de priorización, así como sus ponderadores, incorporando indicadores que permitan realizar un análisis de las brechas en irrigación a nivel nacional, regional y —sobre todo— local.

- f) El esquema de asignación de los recursos del Fondo no garantiza el ciclo de la inversión

El FMRSA brinda financiamiento para proyectos tanto en fase de formulación como en fase de ejecución, de manera que los recursos del Fondo se orientan a la elaboración de estudios de preinversión, expedientes técnicos y la ejecución física de las obras. Según los registros administrativos del Fondo, el objeto de financiamiento más recurrente son obras, cuya participación asciende al 88% del monto total financiado, seguido de expedientes técnicos y estudios de pre-inversión, los cuales representan el 3% del total, cada uno.

**Cuadro 7. Objeto de financiamiento y su porcentaje relativo del monto total aprobado, según entidad solicitante (2013-2020)**

Entidad solicitante	Obras		Obras y expedientes técnicos		Expedientes técnicos		Estudios de pre-inversión <sup>39</sup>	
	N°	% monto total	N°	% monto total	N°	% monto total	N°	% monto total
Agrorural	132	77%	2	18%	11	2%	18	3%
PSI	12	75%	4	21%	2	1%	2	3%
Unidad Ejecutora FSA	135 <sup>40</sup>	99%	-	-	1	1%	-	-
Proyectos especiales	17	86%	-	-	10	5%	22	9%
Gobiernos regionales	24	95%	-	-	8	3%	3	1%
Gobiernos locales	249	93%	6	2%	70	3%	60	2%
Otros	57 <sup>41</sup>	71%	6	22%	2	1%	12	6%
<b>Total</b>	<b>626</b>	<b>88%</b>	<b>18</b>	<b>6%</b>	<b>104</b>	<b>3%</b>	<b>117</b>	<b>3%</b>

Fuente: DGIAR. Elaboración: APOYO Consultoría

<sup>39</sup> Incluye estudios de perfil y factibilidad. De los 117 estudios de pre-inversión, 109 son perfiles. Los perfiles representan un 2% del total, mientras que los estudios de factibilidad el 1%.

<sup>40</sup> Las 135 obras corresponden solo a obras de optimización.

<sup>41</sup> De las 57 obras, 6 corresponden a obras de optimización.

Si bien, la ejecución física de las obras son el principal objeto de financiamiento, es importante poner en relieve la preocupación de algunos funcionarios del sector con respecto a la compleción del ciclo de inversión de los proyectos bajo el actual esquema de financiamiento del FMRSA. Lo anterior hace referencia al hecho de que el Fondo no financia el ciclo de inversión de los proyectos, sino un producto en específico.

*“Hay casos en los que se han quedado [los proyectos] a nivel de preinversión o expediente técnico. No se han financiado debido a que los recursos son escasos.”*

#### **Funcionario de la DGIAR (Secretaría Técnica)**

*“[El Fondo] No asegura todo el ciclo de inversión del proyecto. Hasta ahora hay proyectos formulados, pero que a la fecha no se ha podido elaborar el expediente técnico, y menos la ejecución de obras. Hay muchas necesidades y generación de expectativas en las comunidades. Esto termina generando lo que conocemos como conflictos sociales.”*

#### **Funcionario de Agrorural**

*“Le financias el expediente [a un gobierno local] y luego te pide que le financies la ejecución. [...] Si la municipalidad no tiene para financiar un expediente técnico es lógico pensar que tampoco tiene recursos para financiar un proyecto en su fase de ejecución. El Fondo debe financiar el ciclo de la inversión.”*

#### **Representante del Comité Técnico**

En ese sentido, un riesgo del esquema descrito se encuentra en la falta de continuidad de las inversiones realizadas en la elaboración de perfiles y expedientes técnicos, pues es posible que la ejecución física de la obra no se llegue a concretar por falta de financiamiento, sobre todo en los casos en los que los responsables de la ejecución de la obra son gobiernos locales con baja capacidad de ejecución presupuestal.

### **(iii) Transferencia inicial de los recursos**

Se ha reportado que las transferencias iniciales del FMRSA a las UFE no constituyen una limitante para la correcta implementación de los proyectos. En ese sentido, no se ha encontrado una dificultad asociada con este proceso.

## **4.2 IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROYECTOS<sup>42</sup>**

La presente subsección tiene por objetivo detallar los principales hallazgos durante la etapa de implementación de proyectos. Al respecto, es importante destacar que las UFE son las únicas responsables de los proyectos una vez recibido el financiamiento, de modo que estos hallazgos —en la gran mayoría de casos— trascienden a las operaciones del propio Fondo.

Dicho esto, a continuación, se presentan los resultados del análisis para esta etapa. Para complementar el análisis, se desarrolló una caracterización de los proyectos evaluados como parte del presente estudio, a nivel de los indicadores de ejecución física y financiera

---

<sup>42</sup> El reporte presentado a la fecha corresponde a la sistematización de los principales hallazgos a partir del trabajo de campo. Se profundizará sobre el análisis de los hallazgos identificados en el marco del informe final de la presente consultoría, para la cual se buscará triangular los hallazgos con las opiniones y estadísticas proporcionadas por funcionarios a cargo de las Unidades Ejecutoras vinculadas con el FSA.

de cada inversión. Dicha caracterización se presenta en el **Anexo B** del presente documento.

#### **4.2.1 ELABORACIÓN DE PERFILES / EXPEDIENTES TÉCNICOS**

A pesar de que los expedientes técnicos no fueron evaluados de forma exhaustiva como parte del presente estudio, se han identificado una serie de dificultades en la ejecución de obras debidas principalmente a la calidad de estos estudios. Al respecto, de acuerdo con las entrevistas realizadas, ha sido posible identificar los siguientes hallazgos:

- a) Insuficientes recursos para la elaboración de estudios de preinversión / expedientes técnicos por parte de los gobiernos subnacionales

En línea con las entrevistas con funcionarios en sede central y lo analizado en los estudios de caso, se evidencia que existe un problema recurrente con los expedientes técnicos; especialmente si estos son elaborados por gobiernos locales. Al respecto, se ha identificado que la principal causa detrás de las deficiencias encontradas es la limitada disponibilidad de recursos.

En primer lugar, se ha identificado que el presupuesto institucional asignado a agricultura de los gobiernos locales es sumamente acotado; se han reportado casos en los que el presupuesto institucional para todo el año no es suficiente siquiera para formular un perfil que cumpla con la rigurosidad técnica debida.

*“Otro inconveniente que hemos tenido es el dinero. Estos proyectos grandes cuestan 200,000 o 300,000 soles, y nosotros contábamos con la mitad de ese presupuesto. Entonces tenían que buscar un ingeniero capaz que te cobre menos. Es difícil, pero es lo que se tiene que hacer. Es una práctica cotidiana. [...]*

*El talón de Aquiles de los gobiernos locales rurales es la falta de financiamiento para la formulación de proyectos de inversión pública. [...] Por poco presupuesto que tenemos, no podemos contratar muchas veces a buenos profesionales y equipo técnico.”*

#### **Excalde de Municipalidad Distrital de Totos**

Esta situación no quita la necesidad de los gobiernos locales de implementar obras de riego en su jurisdicción, razón por la cual buscan ahorrar gastos en algunas actividades cuya omisión termina siendo perjudicial para la correcta ejecución de la obra. Un ejemplo de ello se observa en la visita al terreno para comprobar la compatibilidad del expediente. Según lo reportado, existen casos en los que esta evaluación de la compatibilidad no se ha realizado visitando el terreno, tal como se establece en el procedimiento formalmente definido.

*“La persona que ha hecho el expediente técnico nunca ha ido. Parece que con Google lo ha ubicado más o menos. En el expediente técnico recomendaban que era buen sitio, pero ese lugar no existía.”*

#### **Supervisor de obra**

- b) Se identifican ineficiencias en la coordinación con instancias del Estado para el trámite documentario

Uno de los requerimientos para la elaboración de estudios de preinversión y expedientes técnicos es la tramitación de una serie de documentos que garanticen la viabilidad y pertinencia de la inversión. Para ello, es necesario que la UFE inicie los trámites correspondientes con diversas instancias del gobierno nacional.

De acuerdo con lo reportado por las UFE, los principales documentos cuya tramitación puede representar un cuello de botella son:

- Certificado de Inexistencia de Restos Arqueológicos: Se tramita con el Ministerio de Cultura. El objetivo de este documento es acreditar que el terreno no se encuentra en un área arqueológica. El plazo máximo de tramitación de este documento es de 20 días.
- Acreditación de Recursos Hídricos: Se tramita con la sede desconcentrada de la Autoridad Nacional del Agua rectora de la jurisdicción en la cual se planea ejecutar la obra. El máximo plazo de tramitación es 60 días.
- Estudio de Impacto Ambiental: Se realiza el trámite para su aprobación con la Dirección de Asuntos Ambientales Agrarios del Minagri. El máximo plazo para el trámite es de 120 días, aunque depende de la categoría de la certificación de impacto ambiental requerida.

La percepción general de los funcionarios es que el trámite de estos documentos representa una limitación para el avance de la obra, pues —en varios casos— las instancias encargadas de emitir las certificaciones incumplen con los plazos establecidos.

*“El tiempo ya depende de ellos [de las instancias del Estado encargadas de la emisión de las certificaciones]. Nos pueden atender en meses o pueden ser años. En estos últimos tiempos se ha agilizado la atención [...]. Anteriormente, era bien difícil, a pesar de que les hacíamos seguimiento”*

#### **Funcionario del PEAH**

*“Coordinamos con ellos [La DGIAR] [...] para que nos apoyen en las gestiones con nuestras entidades internas del Minagri: la ANA y la DGAAA, para agilizar el trámite de los certificados.”*

#### **Funcionario de Agrorural**

Al igual que en el caso de las UFE del Minagri, los gobiernos subnacionales también mencionaron la existencia de dificultades asociadas a la tramitación de los documentos que conforman el expediente técnico de la obra.

*“El problema es el tema de la certificación ambiental (...) y la resolución de autorización de disponibilidad hídrica de la ANA. La certificación ambiental demora mucho, como 2 o 3 meses (...) La ANA demora como medio año o más en salir, y eso es un requisito indispensable para solicitar el financiamiento (...).”*

#### **Excalcalde de Municipalidad Distrital de Totos**

Asimismo, es importante precisar que no todas las instancias encargadas de la emisión de los documentos mencionados cuentan con sedes descentralizadas que permiten agilizar el proceso. De hecho, el único caso en el que esto ocurre es para el trámite de la Acreditación de Recursos Hídricos, pues las Autoridades Locales del Agua son las encargadas de brindar estas acreditaciones.

c) Limitada socialización del expediente técnico con los beneficiarios del proyecto

Los hallazgos del trabajo de campo indican que el involucramiento de los usuarios finales en la etapa de diseño del expediente técnico es prácticamente inexistente. Según lo reportado, la comunicación y coordinación con los beneficiarios es prácticamente unidireccional; el gobierno local, la UFE y la empresa contratista planifican y luego comunican lo acordado a los beneficiarios.

Esto genera una situación de disconformidad para los beneficiarios, ya que estos cuentan con poco margen para realizar observaciones al diseño de la obra. Incluso, en algunos casos se ha reportado que los beneficiarios, al no estar de acuerdo con algunos aspectos del diseño, solicitaron la modificación del expediente, ante lo cual los residentes de obra sugirieron que lo mejor es no hacer mayores cambios, pues esto implicaría a retrasos en la ejecución de la obra. A pesar de esta situación, los beneficiarios no realizaron quejas respecto a la ejecución de la obra en sí misma: su contratación como mano de obra no calificada, las capacitaciones y la culminación de la obra son vistos como puntos positivos en todos los casos.

Finalmente, cabe mencionar que, sobre la base de estas experiencias, hay casos en los que se ha reportado la incorporación de mecanismos por parte de los beneficiarios para contar con una mayor participación en este proceso.

*“La información técnica... No manejamos. Nosotros somos hombres de campo. [...] El expediente técnico es como un secreto de Estado para la empresa; nunca compartieron esa información con nosotros. Ahora a la empresa contratista le hemos dicho que estamos poniendo a un supervisor de oficio por parte de la municipalidad para lo cual nos tienen que alcanzar el expediente técnico”*

**Alcalde de Huayllacayán**

#### **4.2.2 EJECUCIÓN DE OBRAS<sup>43</sup>**

En el caso de ejecución de obras, se ha identificado que el cumplimiento de las condiciones establecidas en los lineamientos de ejecución es muy heterogéneo entre las obras, debido a la variabilidad en el tamaño y complejidad de las mismas, así como las diferencias en la capacidad de las UFE para desarrollar estos proyectos.

En el caso de las obras analizadas a través del trabajo de campo, se ha identificado en general un cumplimiento en los lineamientos generales y específicos establecidos por cada

---

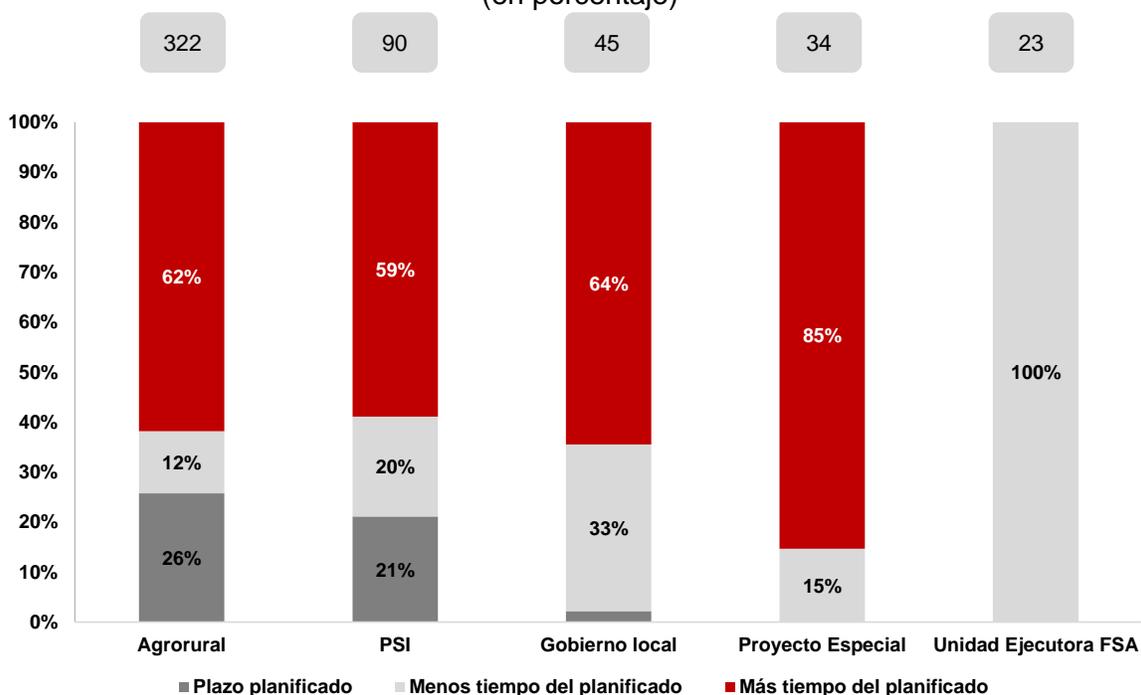
<sup>43</sup> En esta sección, se responde a la pregunta:

- ¿Cuáles son los principales subprocesos, cuellos de botella y buenas prácticas de la etapa de ejecución de obras? ¿Hay diferencias según tipo de obra financiada (sistema de riego, canal, represa, etc.); responsable de la ejecución (Gobierno Local, Gobierno Regional o Unidad Ejecutora del MINAGRI); si la obra es por administración directa o contrata?
- ¿Se cumple con protocolos / procedimientos / manuales de capacitación en esta etapa?

una de las UFE a cargo. A pesar de ello, un problema recurrente en la ejecución de dichas obras correspondió a la dificultad para realizar las actividades de liquidación, debido a conflictos legales (arbitrajes) entre partes involucradas en la ejecución y conflictos sociales.

Ahora bien, el problema más importante identificado en la ejecución de obras corresponde a los severos retrasos incurridos, en comparación con lo programado en el expediente técnico. Así, a partir de la información proporcionada por la DGIAR, se ha identificado que más de la mitad de obras financiadas fueron ejecutadas en un plazo mayor al planificado en los expedientes técnicos. Esta proporción de obras retrasadas ha sido variable según UFE: así, mientras la proporción en el caso de Proyectos Especiales ascendió a 85%, en el de la Unidad Ejecutora FSA, se observa que ningún proyecto se ejecutó en mayor tiempo al planificado.<sup>44</sup>

**Figura 25. Cumplimiento de los plazos previstos según Unidad Ejecutora 2013-2020**  
(en porcentaje)



Fuente: DGIAR

Elaboración: APOYO Consultoría

Estas diferencias se explican por aspectos tales como (i) la modalidad de ejecución y (ii) el tamaño en términos presupuestales de las obras.

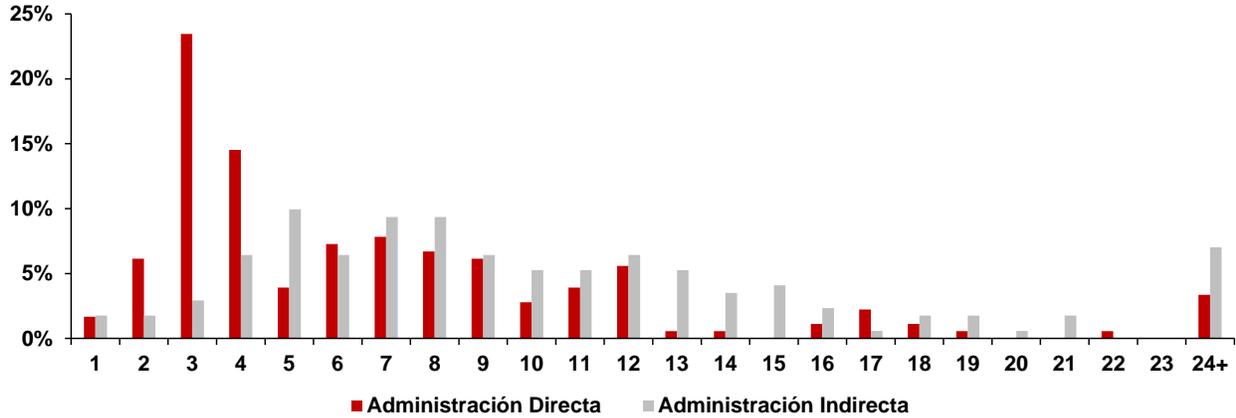
Sobre el primer punto, en el siguiente gráfico se observa que las obras ejecutadas bajo la modalidad de administración directa tienden a culminar en un menor plazo en comparación a las obras ejecutadas bajo la modalidad de administración indirecta. Al respecto, más del 87% de obras implementadas por administración indirecta registró un plazo efectivo mayor

<sup>44</sup> A través de estas afirmaciones, es posible brindar respuesta sobre la pregunta:

- En términos presupuestales, ¿qué diferencias pueden constatarse entre los proyectos pequeños y grandes en relación a su eficacia? ¿existen diferencias de implementación observables entre los diferentes tipos de unidades ejecutoras?

a 5 meses; mientras tanto, en el caso de administración directa la proporción de obras culminadas en más de 5 meses se registró en 54%.

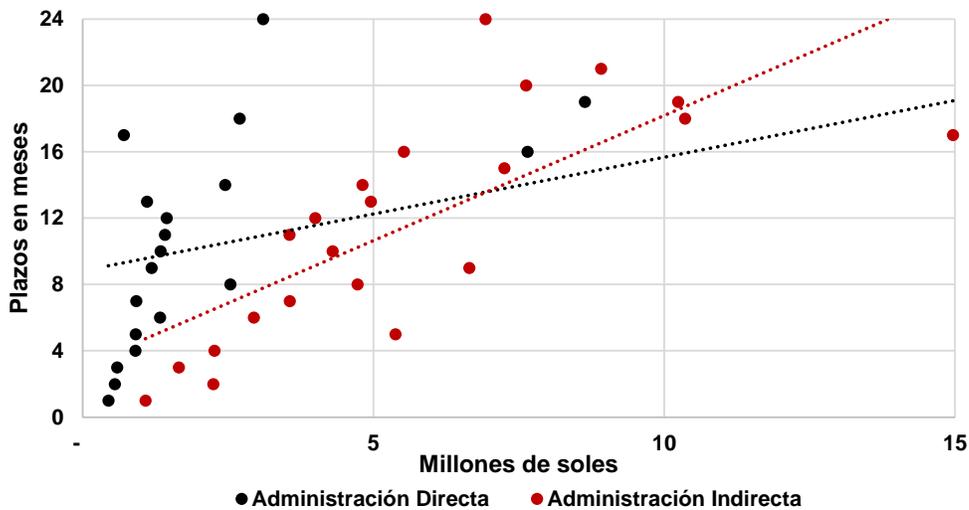
**Figura 26. Plazos de ejecución (en meses) de obras de infraestructura de riego, según modalidad de ejecución (2013-2020)**



Nota: El gráfico no incluye obras de optimización debido a falta de información sobre plazos.  
 Fuente: DGIAR. Elaboración: APOYO Consultoría.

Sobre el segundo punto, se observa que existe una clara tendencia de que los proyectos con un mayor presupuesto programado registren mayores plazos de ejecución. Si bien esto es una tendencia para cualquier tipo de proyecto, esta correlación es más notoria en el caso de proyectos implementados bajo la modalidad de administración indirecta.

**Figura 27. Dispersión de plazos de ejecución (meses) según presupuesto promedio (\$/ millones) (2013-2020)**



Fuente: DGIAR.  
 Elaboración: APOYO Consultoría.

Existen múltiples razones que motivaron retrasos en las obras analizadas. A partir del trabajo de campo, se han advertido retrasos o cambios en planificación debido a factores como mala estimación de la calidad de las vías de acceso para la maquinaria, o debido al tipo de suelo en la zona, que era distinto al señalado en los documentos de planificación de la obra. En otros casos, los problemas de retraso tuvieron como causa indirecta la capacidad técnica de los profesionales a cargo de la ejecución de obras (particularmente en el caso de los contratistas).

En ese sentido, se han identificado algunos procesos cuyas dificultades en su ejecución se explican por una deficiente planificación, y que —como consecuencia de ello— han generado retrasos importantes en la ejecución de las obras.

Los principales problemas en la ejecución de obras se organizan en la siguiente figura resumen:

**Figura 28. Resumen de hallazgos de los procesos evaluados, e identificación de principales problemas<sup>45</sup>**

Proceso	Descripción del proceso según el trabajo de campo y las fuentes disponibles	Principales problemas
Preparación para la ejecución de la obra	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se seleccionan a residente y supervisor de obra. Con dificultades, por los problemas de convocar a personal (contratistas) con experiencia necesaria para la ejecución.</li> <li>Se realiza la verificación entre la compatibilidad entre el terreno y el expediente técnico de la obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>   Riesgo de inconsistencias entre el expediente técnico y el terreno de la obra</li> </ul>
Ejecución de la obra	<ul style="list-style-type: none"> <li>La ejecución de las obras se realiza, por lo general, en concordancia con lo establecido en el expediente técnico. Sin embargo, ante los problemas en el diseño del expediente técnico, en ocasiones la ejecución de las obras conlleva problemas técnicos que son resueltos sobre la marcha por residentes de obra.</li> <li>El contenido de las capacitaciones a usuarios para la operación y mantenimiento son pertinentes, pero se advierten problemas de baja participación de los usuarios</li> <li>No se identifican problemas en la elaboración de informes mensuales de avance de obra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>   No se realizan suficientes actividades de sensibilización de la comunidad con respecto al uso de la infraestructura. Es necesario reforzar actividades que permitan ampliar la convocatoria de la población.</li> </ul>
Recepción y liquidación de la obra	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se identifican dificultades para culminar con dicho proceso por problemas legales (arbitrajes). En algunos casos, estos problemas retrasan la ejecución de las obras, o implican que las obras se paraliquen.</li> <li>La transferencia de la obra a la comunidad se realiza sin inconvenientes y con aceptación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>   Retrasos por problemas legales con contratistas no resueltos a tiempo.</li> </ul>

Nota: Se rellena de **rojo** aquellos procesos que presentan algún cuello de botella relevante en la ejecución; de **ámbar**, los procesos que presentaron problemas en la ejecución, pero sin implicar un retraso relevante; y de **verde** aquellos en los que no se reportaron problemas.

Elaboración: APOYO Consultoría.

<sup>45</sup> En esta figura, se advierte la ausencia de dificultades en la transferencia de recursos a lo largo de la ejecución de obras, en línea con responder a la pregunta:
 

- ¿Cómo funciona el proceso de transferencia de los recursos desde que los recursos se desembolsan a la unidad ejecutora encargada de la ejecución de la obra? ¿Cuáles son las principales dificultades asociadas a la gestión presupuestal?

A continuación, se presentan los principales problemas identificados a partir de la información recogida durante el trabajo de campo.

**(i) Preparación para la ejecución de obras**

- a) Existencia de dificultades para encontrar profesionales calificados para la implementación de proyectos de riego<sup>46</sup>

La selección de los contratistas es un tema fundamental en el proceso de implementación de proyectos, pues los conocimientos y experiencia de estos actores son determinantes para la calidad del producto final. Esto es especialmente importante en un sector como el agrario, en donde no solo es indispensable entender los procesos clave y buenas prácticas para la formulación y ejecución de proyectos, sino también contar con un sólido conocimiento sobre suelos, disponibilidad hídrica, entre otros aspectos técnicos vinculados con la formulación y ejecución de proyectos de riego.

De acuerdo con lo reportado por los especialistas de las UFE, existen dificultades para encontrar profesionales calificados para la implementación de proyectos de riego. Esto se debe al hecho de que existen pocas empresas contratistas con experiencia en el rubro de infraestructura de riego, lo cual —de acuerdo con los especialistas— genera dos limitantes importantes para la implementación de los proyectos:

- **Inexperiencia de contratistas:** En ocasiones, las empresas contratistas no cuentan con los conocimientos o experiencia necesaria para responder a las distintas contingencias presentadas durante la implementación de los proyectos.
- **Sobrecarga de los contratistas:** Las empresas contratistas suelen estar involucradas en diversos proyectos de manera simultánea, lo cual les genera una alta carga de trabajo. Esto ocasiona que su nivel de dedicación hacia los proyectos sea insuficiente para cumplir con el estándar de calidad requerido. Incluso, se ha reportado que —en ocasiones— los contratistas han subcontratado empresas con menos experiencia para cumplir con sus obligaciones.

Como consecuencia de lo mencionado, la calidad de los productos elaborados no cumple con los estándares del sector y, por consecuencia, con las expectativas trazadas por las UFE. Estos incidentes llevan a situaciones tales como resoluciones de contrato o —incluso— arbitrajes, las cuales generan paralizaciones y atrasos en las obras, perjudicando de esta manera a los usuarios finales.

---

<sup>46</sup> Con este hallazgo se responde a la pregunta:

- ¿Qué características deben cumplir los residentes y supervisores de obra? ¿Existe suficiente oferta de recursos humanos calificados en las zonas donde se ejecutan las obras?
- ¿Existen diferencias importantes entre ambas modalidades en términos de desempeño? (administración directa vs. por contrata)
- ¿Cuáles son los principales cuellos de botella durante el trabajo con los contratistas? En general, ¿estos cumplen adecuadamente con su contrato? ¿Se consolida información sobre su desempeño, la cual pueda ser revisada en caso se evalúe volver a contratarlos?
- ¿Existen sistemas de información sobre los proveedores de bienes y servicios de las UE? ¿Esta información se actualiza? ¿Cómo se utiliza esta información para la gestión de proyectos?

*“[...] Inclusive, hay proyectos que han iniciado desde el año 2014 y 2015 que hasta ahora están en la condición de paralizados, sea por resolución o anulación de contrato. [...] eso afecta al mismo agricultor, quien lejos de ser beneficiado, termina perjudicado.”*

### **Funcionario de la Unidad Ejecutora FSA**

- b) Riesgo de encontrar inconsistencias entre el expediente técnico y el terreno de la obra

De acuerdo con lo reportado por los actores de las UFE en sede central, un problema comúnmente enfrentado durante la etapa de planificación de la obra es la subsanación de inconsistencias entre el expediente técnico de la obra y el terreno de la obra. Durante la visita al terreno, es posible que el residente y/o supervisor encuentren elementos no previstos en el expediente que constituyan una dificultad para llevar a cabo la obra.

De acuerdo con la percepción de los actores en sede central, en conjunto con lo encontrado en los estudios de caso, las inconsistencias más comunes se asocian a aspectos tales como (i) los cálculos del estudio hidrológico y (ii) la licencia social.

Un proyecto en donde se evidenció el primer tipo de inconsistencia mencionado fue lo sucedido en la obra “Construcción Del Sistema De Riego Loropico, Pacmal, Distrito de Soloco, Chachapoyas, Amazonas”. En este caso, el gobierno local que elaboró el expediente técnico precisó que el caudal del canal era de 200 l/s, lo cual era una cantidad razonable considerando el monto de inversión que demandaba el proyecto. Aproximadamente a la mitad de la obra, se decidió realizar una medición del caudal. Dicha medición arrojó como resultado la cifra de 20 l/s; es decir, la décima parte de lo reportado en el expediente técnico. Como resultado, la obra fue declarada no viable y se encuentra paralizada hasta la fecha.<sup>47</sup>

Por otro lado, el segundo tipo de inconsistencia mencionado típicamente se vincula con la socialización realizada *ex ante* del proyecto a implementarse. Según lo reportado por funcionarios en sede central, el limitado involucramiento de la población beneficiaria sí puede constituir un cuello de botella para la implementación de proyectos de riego.

*“El estudio social es importantísimo. Nos garantiza si el proyecto cuenta con el visto bueno de los beneficiarios en la disponibilidad de terreno y licencia social. [...] Hay casos de proyectos que fueron formulados por las municipalidades y que eran idea de ellos, pero que no fueron socializados con las comunidades. Cuando nos tocaba formular el estudio, nos encontrábamos con la sorpresa de que había muchos productores beneficiarios que no estaban de acuerdo con el proyecto y se oponían a ceder sus terrenos.”*

### **Funcionario de Agrorural**

En el caso específico del FMRSA, el mecanismo de verificación en campo permite minimizar el riesgo de encontrar este tipo de inconsistencias. Este es un aspecto positivo del FMRSA en la medida en que mitiga los riesgos de enfrentar problemas durante la ejecución de las obras.

---

<sup>47</sup> Cabe precisar que esta obra fue aprobada en el año 2013, previo a que el Fondo Mi Riego incluya como requisito la presentación de la acreditación hídrica como parte de las solicitudes de financiamiento.

## (ii) Ejecución de la obra

a) La obtención de la licencia social representa un riesgo para la continuidad de la obra

La licencia social hace referencia a la aprobación de los distintos grupos de interés de un proyecto en específico. En el caso concreto de proyectos de riego, esta coordinación se realiza con autoridades locales y comunales de las zonas en las cuales se implementará el proyecto en cuestión, así como otros *stakeholders* relevantes.

El problema asociado con la licencia social parte de la ausencia del apoyo de la comunidad para ejecutar el proyecto de manera adecuada. Si bien los problemas sociales se pueden originar por diversos motivos, estos —por lo general— están asociados con disputas por los terrenos en donde se va a implementar la obra. Esto termina ocasionando atrasos y paralizaciones en la ejecución física.

*“Por ejemplo, hay un proyecto emblemático: Iruro. Esta obra empezó 2014 o 2015 y sigue paralizada; se resuelve un problema y sale otro. El último que hubo fue un caso de saneamiento rural. [...] A veces el terreno donde se va a construir el proyecto, que es parte de la faja marginal, ha sido tomado por agricultores y sus familias, y se atribuyen la titularidad.”*

**Funcionario de la Unidad Ejecutora FSA**

*“[...] es muy importante que la población ponga de su parte para apoyar con su terreno. [...] hay personas que no quieren que la maquinaria o equipos menores transiten por su terreno.”*

**Funcionario del PEBLT**

Durante el trabajo de campo, se identificó que durante la implementación de los proyectos hubo algunos problemas en la receptividad por parte de la comunidad beneficiaria. Un ejemplo fue el caso de Pichiucocha, en Ayacucho. En este caso hubo un bloqueo de caminos por parte de la comunidad contigua debido al desconocimiento de lo que se hacía. Una vez absuelto el problema, la obra continuó sin mayor problema.

b) Limitado involucramiento de los beneficiarios en el diseño del proyecto<sup>48</sup>

Durante el trabajo de campo, los representantes de juntas de regantes y comisiones de usuarios de diversos proyectos mencionaron que, si bien estaban agradecidos por la obra implementada, esta no respondía en su totalidad a las preferencias de los beneficiarios finales en cuanto a su diseño. Esto se vincula con el hecho de que la participación de los beneficiarios no fue considerada durante la etapa de diseño de los proyectos.

En el caso del proyecto “Mejoramiento Del Canal De Rinrin Pampa, Distrito De Pampas Chico - Recuay - Ancash” la percepción general fue que no se coordinó adecuadamente con los usuarios finales en la etapa de formulación. Ellos esperaban un canal abierto para que los animales puedan tomar agua; sin embargo, en el expediente técnico se planteó un canal entubado. Esto generó molestias. Se veía ventajas en hacerlo entubado; no obstante, se veía aún más ventajas en hacerlo abierto.

---

<sup>48</sup> Con esto, se responde a la pregunta:

- ¿Cómo es tomada en cuenta la voz / participación de la población usuaria respecto de los proyectos a financiarse / implementarse?

*“[...] La otra parte estaba considerando la instalación de tuberías. Ellos querían el canal abierto, no querían una tubería. Era desconocimiento técnico. Sí tuvo que darse explicación técnica. Generó un retraso de plazos; no adenda, pero sí requirió replane. Cambios de cronograma sin ampliación.”*

#### **Representante de Antamina**

Por otro lado, los beneficiarios del proyecto “Mejoramiento Del Canal De Riego Chihuip Bajo Sector Yumpe, Distrito De Huayllacayan - Bolognesi - Ancash”, a partir de su experiencia, reportan que hay otros proyectos siendo implementados en los que están adoptando mecanismos para tener cierto nivel de injerencia sobre las decisiones a nivel de diseño.

*“La información técnica... No manejamos. Nosotros somos hombres de campo. [...] El expediente técnico es como un secreto de Estado para la empresa; nunca compartieron esa información con nosotros. Ahora a la empresa contratista le hemos dicho que estamos poniendo a un supervisor de oficio por parte de la municipalidad para lo cual nos tienen que alcanzar el expediente técnico”*

#### **Alcalde de Huayllacayán**

En línea con lo anterior, en la experiencia de los beneficiarios del proyecto Mejoramiento Del Canal De Riego Chihuip Bajo Sector Yumpe, Distrito De Huayllacayan - Bolognesi - Ancash, se identificó que existe cierto nivel de insatisfacción en cuanto a la accesibilidad al expediente técnico de la obra.

*“Deberían reforzar la parte social. [...] Cuando uno va a ejecutar una obra, lo primero que uno quiere saber es lo del expediente técnico. Nosotros somos de campo, técnicamente no conocemos [...], pero el expediente tiene información, por ejemplo, de cuánto nos van a pagar a los peones. El expediente nos lo esconden siempre.”*

#### **Ex presidente de la comisión de regantes de Yumpe**

En el caso del departamento de Ayacucho, los hallazgos van en la misma línea que los anteriores. En los casos analizados, por lo general se percibe que la participación de los beneficiarios en la coordinación y comunicación durante la obra es unidireccional: Los ingenieros y los alcaldes planifican, deciden, y luego lo comunican.

En ese sentido, se ha identificado poco o nulo involucramiento de los beneficiarios en la etapa de planificación de la obra. Reconocen que hubo comunicación sobre lo que se planeaba hacer, lo cual fue calificada de mediana o buena en la mayoría de casos. Sin embargo, reconocen también que su involucramiento fue insuficiente para decidir qué se va a hacer.

#### **c) Involucramiento de los beneficiarios en la ejecución física del proyecto**

Además de la obra en sí, un aspecto ampliamente valorado por los beneficiarios de los proyectos de riego es la generación de puestos de trabajo como mano de obra no calificada. Esto es un tema que se ha identificado de manera transversal en las experiencias analizadas como parte del presente estudio.

Incluso se han encontrado situaciones en los que este beneficio ha sido utilizado como un mecanismo de mediación con el objetivo de evitar posibles conflictos sociales. Un caso en

el que ocurrió esto fue el proyecto “Mejoramiento Del Canal De Rinrin Pampa, Distrito De Pampas Chico - Recuay - Ancash”. En dicho proyecto, se generó un conflicto debido a que el canal abarcaba 500 metros del territorio de una comunidad aledaña: Cajacay. Ante esta situación, el presidente de la comunidad de Huambo —comunidad beneficiaria— y un ingeniero de Antamina actuaron de intermediarios.

*“Hubo una paralización de dos semanas [...]. Nosotros también conversamos con los dirigentes porque al final el pase de los 500 metros no iba a afectar a la comunidad de Cajacay. [...] En general, comprendieron la situación. [...] pidieron que en estos primeros 500 metros trabajen los comuneros de Cajacay.”*

#### **Representante de Antamina**

d) Dificultades en la aprobación de ampliaciones de presupuesto<sup>49</sup>

El mecanismo de adicionales de obra ha significado un problema en algunos proyectos ya sea por demora en la aprobación del adicional o por poca claridad del proceso para solicitarlo. Una de las razones de la poca claridad en el proceso corresponde a los cambios existentes en la modalidad de aprobación y en los actores clave involucrados.

*“El cuello de botella está en los adicionales de obra que tiene un procedimiento en el manual, pero ha ido cambiando y ha generado inconvenientes. Generalmente hasta el 2016 esas ampliaciones tenían que ir a una reunión del Comité Técnico, luego se cambió a que la OGPP lo puede aprobar, pero comunica al fondo.”*

#### **Funcionario del PSI**

*“La aprobación de los montos adicionales son muy deficientes en la inserción de recursos porque no se les entrega con tiempo. Hemos pedido más montos para las capacitaciones y aún no lo financian.”*

#### **Funcionario del PEBLT**

Ahora bien, es importante resaltar que la efectividad en el proceso de ampliación de presupuesto depende de la capacidad y experiencia del equipo a cargo de la implementación. Así, en los casos en los que el contratista no posea experiencia en obras similares, es más probable que los saldos extra solicitados sean rechazados, generando dificultades en la implementación.

*“Cuando se hace la compatibilidad con el expediente técnico se generan los adicionales al haber diferencias con el campo. Cuando un contratista sabe del tema, realiza los procedimientos para solicitar adicionales, pero si un contratista no sabe de estos procedimientos entonces se rechazan sus ampliaciones de plazo o saldo extra y se dan resoluciones de contrato.”*

#### **Funcionario del PSI**

Según lo reportado por especialistas del PSI, a raíz de errores encontrados en diversos expedientes técnicos aprobados por el Fondo, surgió la necesidad de solicitar adicionales

<sup>49</sup> Con esta sección se busca responder a la pregunta:

- ¿En qué casos las UE requieren de recursos adicionales? ¿Cómo es el proceso de solicitud de dichos recursos y con qué frecuencia dichas solicitudes son aprobadas / rechazadas?

de obra para varios proyectos. Sin embargo, dado que los recursos del Fondo son escasos, los adicionales solicitados no fueron aprobados.

Como consecuencia de la insuficiencia de recursos, las obras en cuestión permanecieron paralizadas. Ante esta situación, —de acuerdo con la información cualitativa recopilada— el PSI se vio en la necesidad de reasignar el presupuesto de algunas obras financiadas con recursos ordinarios hacia las obras paralizadas.

Este problema sobre los adicionales de obra no es exclusivo de las UFE del Minagri. En las obras analizadas en el marco del presente estudio, se ha observado la existencia de problemas con la aprobación de adicionales solicitados por los contratistas a cargo de la ejecución. Un ejemplo de ello fue lo ocurrido en el proyecto “Mejoramiento Del Canal De Riego El Padre Del Distrito De Mochumi”. En esta obra se encontraron deficiencias en el expediente técnico, por lo cual se tuvo que modificar las especificaciones de este documento. Este cambio generó la necesidad de contar con recursos adicionales; la supervisión aprobó el adicional, pero la municipalidad lo rechazó.

*“Como consorcio tuvimos que agrandar una sección del canal porque no funcionaba técnicamente, se iba a arrebatar el canal. La supervisión nos aprobó el adicional, y cuando fuimos a la municipalidad nos dijeron que la obra era de sumaalzada y se tiene que hacer lo que diga los planos. Les dije que no iba a funcionar si seguían los planos, pero me dijeron que era problema del proyectista y no nos pagaron el adicional. [...] Como era obra de la gestión pasada no les interesaba.”*

#### **Residente de obra**

Finalmente, es importante discutir el hecho de que los gobiernos subnacionales no están facultados a solicitar ampliaciones de presupuesto al FMRSA. Esto resulta perjudicial de cara a la ejecución de las obras de este tipo de UFE, pues es común encontrar deficiencias en los expedientes técnicos cuya subsanación termina demandando mayores recursos a los presupuestados. Asimismo, se debe mencionar que, en la mayoría de casos, el presupuesto institucional asignado al sector agricultura por parte de los gobiernos subnacionales es insuficiente para la ejecución de un proyecto de infraestructura de riego, por lo cual los gobiernos subnacionales dependen de los recursos provistos por el FMRSA.

En ese sentido, es fundamental que el FMRSA permita que los gobiernos subnacionales soliciten ampliaciones de presupuesto en caso sea necesario. Evidentemente, el gobierno subnacional deberá contar con la justificación debida para solicitar dichos recursos.

#### **(iii) Liquidación y transferencia de la obra**

Según lo comentado por especialistas en sede central, el proceso de liquidación de la obra suele constituir un problema en las obras que han sufrido paralizaciones y que se encuentren en un proceso de arbitraje entre las partes involucradas. En dichos casos, se ha advertido de dificultades para llevar a cabo este proceso oportunamente.

Durante el trabajo de campo, el único caso en donde se encontró un problema con la liquidación de la obra fue en el proyecto “Mejoramiento del Canal de Riego El Padre del Distrito de Mochumi”. En dicho proyecto, se reportó una discrepancia entre la postura de la municipalidad y del contratista en cuanto a los pagos correspondientes al contratista. Esto implicó que la liquidación de la obra no pueda llevarse a cabo según lo programado; sin

embargo, independientemente de este hecho, la obra se encontraba operativa. En ese sentido, estén o no liquidadas las obras, se identifica que estas se encuentran en funcionamiento para beneficio de los usuarios en los ámbitos de influencia.

En cuanto al uso de las obras por parte de los beneficiarios, se identificaron los siguientes hallazgos:

- a) Apreciaciones sobre la calidad de la infraestructura ejecutada<sup>50</sup>

Desde la perspectiva de los beneficiarios, las obras sí han mejorado la calidad en el proceso de irrigación de los cultivos. En los casos analizados, afirman que contar con mayores volúmenes de agua y de forma oportuna incide en un menor tiempo destinado a las actividades vinculadas al riego.

*“El agua llega de manera oportuna y la dotación llega completa. El canal rústico tiene muchas pérdidas, en el canal revestido tiene muchas menos pérdidas. Significa un ahorro para el usuario.”*

*Ejemplo: antes nos demorábamos 5 a 6 horas para cultivo de arroz con nivelación cero y/u otras inversiones. Ahora es de 3 a 4 horas porque el volumen que recibimos es el ideal.*

*Se puede seguir mejorando con las cabeceras de parcelas, que es otro factor que el usuario puede implementar, pero eso es a nivel de parcela. Se puede ejecutar más adelante y se les va educando no solo a los usuarios sino a las autoridades para que se involucren.”*

#### **Presidente de la Comisión de Usuarios de Lambayeque**

*“Es un canal principal. Para tantos usuarios... se tenía un metro cúbico de agua, y el agua se quedaba en el camino o sedimentaba. El traslado del agua ahora se realiza en 1 hora, antes eran 12 horas con pérdidas significativas. Se usa para arroz, menestras. Antes para algodón también.”*

#### **Presidente de la Comisión de Regantes My Finca**

En el caso de la obra “Instalación y Mejoramiento del Servicio de Agua para Riego en las Comunidades de Morcco-MayucanCHA, CuchucanCHA, Calvario y PariahuanCA, Distrito los Morochucos, Provincia de Cangallo – Ayacucho” se mencionó que también un efecto positivo a rescatar de este tipo de obras es la generación de un nuevo ecosistema marino.

*“Respecto a resultados: el cambio que se genera en el volumen de agua (...) Hay algas y peces. Se ha creado un hábitat que no había antes.”*

#### **Residente de obra**

Por otro lado, a través del uso de las obras ejecutadas, algunos de los usuarios entrevistados advierten deficiencias en las obras. Por ejemplo, en el proyecto

<sup>50</sup> Esta sección busca responder a la pregunta:

- ¿Qué tan satisfechos están los usuarios finales con los proyectos de inversión?
- ¿Qué efectos se identifican en la población beneficiaria como producto de la ejecución de obras? ¿Qué factores o condiciones estarían explicando estos efectos? ¿Es posible observar un proceso de sustitución de actividades pecuarias por agrícolas?
- ¿Qué mecanismos existen en caso la obra presente algún defecto no identificado durante la ejecución? ¿Con qué instancias se debe coordinar? ¿Cómo se corrige dicha situación? ¿Cuál es el rol que asume el FSA y las UFE ante esta situación?

“Mejoramiento del servicio de agua para riego del canal Garbanzal - Sector Maicillo - Mirador Alto - entre UTM Norte (9260587.89 - 9263733.62) y Este (619570.01 - 618095.952), distrito Lambayeque, provincia de Lambayeque - Lambayeque”, la municipalidad observó grietas en la obra culminada.

*“Si están satisfechos, pero existen observaciones. Las grietas no están bien cerradas y sale paja. La Municipalidad no va a recibir la obra hasta que se subsane estas grietas. [...] Se ha solicitado un presupuesto adicional para continuar.”*

#### **Presidente de la Comisión de Regantes de Lambayeque**

Un caso similar se observó en la obra “Construcción De Captación Superficial De Agua; En El (La) Mejoramiento Del Servicio De Agua Del Sistema De Riego Puqñusi” en Ayacucho. En este proyecto, los beneficiarios han identificado que, a pesar de que se le da el mantenimiento debido a la obra, esta presenta señales de deterioro.

*Se mantiene la limpieza en el canal de riego, pero con el uso ya se está deteriorando por algunas partes”*

#### **Beneficiario**

##### b) Comentarios por parte las capacitaciones recibidas<sup>51</sup>

En general, en los proyectos visitados, los usuarios identifican actividades de capacitación orientadas a la optimización en el uso de la infraestructura proporcionada. Sin embargo, resaltan la necesidad de fortalecer las capacitaciones *ex post*, orientadas a garantizar la sostenibilidad en las obras ejecutadas. Al respecto, en Ayacucho, a manera de ejemplo, se reporta que es necesario contar con capacitaciones periódicas debido a que realizar una única capacitación durante la ejecución de la obra, en ocasiones, puede resultar insuficiente dado que, con el paso del tiempo, los beneficiarios pueden olvidarse o les pueden surgir dudas adicionales.

Asimismo, en algunos casos se ha reportado que, a pesar de que se realizan las capacitaciones de manera oportuna, el involucramiento de los beneficiarios no es óptimo, pues en ocasiones no asisten a las capacitaciones realizadas.

*“Lo hace otra persona [la capacitación]. Como operación y mantenimiento está bien; se realiza en un salón y luego en el campo [...]. El problema es que los beneficiarios no asisten, no todos están capacitados para realizarlo [la operación y mantenimiento].*

#### **Residente de obra**

Finalmente, en cuanto a los contenidos de las capacitaciones, en todos los casos se ha resaltado que estas son pertinentes dadas las necesidades de los usuarios de los proyectos.

---

<sup>51</sup> Se responde a preguntas:

- ¿Cómo participan los usuarios finales de los proyectos durante la implementación del proyecto, especialmente en relación a la gestión de los sistemas de riego? ¿Existen dificultades para esta participación? ¿Cuáles son sus niveles de organización?
- ¿Los proyectos de inversión están acompañados de estrategias de asistencia técnica o capacitación para los usuarios finales? ¿Quiénes ejecutan estas actividades? ¿Cuáles son los principales problemas para el adecuado desarrollo de esta actividad?

*“Si se contrató un programa de capacitaciones. El contrato lo hizo Agrorural. Un especialista lo ha desarrollado. [...] Para la transferencia, la capacitación es suficiente; pero para la operación y mantenimiento deben mantenerse.”*

**Supervisor de obra**

### 4.3 SEGUIMIENTO Y MONITOREO

El seguimiento y monitoreo de proyectos del FMRSA puede ser analizado desde dos ópticas: por un lado, de acuerdo con los documentos de gestión del FMRSA, existe un seguimiento realizado por el mismo Fondo durante la ejecución del proyecto; por otro lado, si bien no se encuentra formalmente establecido en un documento de gestión, este proceso también puede ser entendido como el seguimiento *ex post*, es decir, una vez que el proyecto se ha implementado.

#### (i) Seguimiento a las inversiones<sup>52</sup>

El seguimiento a las inversiones del FMRSA durante su ejecución se realiza haciendo uso de la información remitida por las distintas UFE encargadas de la implementación de los proyectos.

a) No se remite oportunamente la información para el seguimiento a las inversiones

Según normativa, la Unidad Ejecutora FSA es la instancia responsable de recopilar información sobre el avance físico y financiero de las inversiones del Fondo. Según los documentos de gestión del FMRSA, esta información se recopila con la finalidad de elaborar los reportes de seguimiento y monitoreo, los cuales son remitidos a la Secretaría para su revisión

Para ello, la Unidad Ejecutora FSA debe coordinar con las distintas UFE encargadas de la implementación de proyectos financiados con recursos del Fondo. Sin embargo, según funcionarios de la Unidad Ejecutora FSA, la coordinación de esta información representa un reto, principalmente por dos motivos:

- **Alta rotación del personal de las UFE:** Con la finalidad de garantizar un estándar de calidad en la información utilizada para realizar el seguimiento a las inversiones, la Unidad Ejecutora FSA capacita a los funcionarios de las distintas UFE para que realicen el correcto llenado de los formatos de seguimiento a los proyectos; sin embargo, la alta rotación de funcionarios en las entidades del Minagri limita la utilidad de estas capacitaciones.
- **Información poco organizada:** Las UFE cuentan con distintos sistemas de organización de su información. En algunas UFE, la información no se encuentra sistematizada, lo cual genera (i) una mayor carga sobre las personas responsables de remitir la información a la Unidad Ejecutora FSA y (ii) el extravío o pérdida de documentos relevantes para el seguimiento.

Como consecuencia de lo anterior, a la fecha de la presente evaluación, la Unidad Ejecutora FSA reportó contar con información completa actualizada únicamente de dos UFE. Esta

---

<sup>52</sup> Con esta sección, se responde a las preguntas:

- ¿Cómo se realiza el seguimiento y monitoreo de avance de obra física? ¿Qué sistemas de información se utilizan? ¿Se recurre a inspectores *in situ*? ¿Qué indicadores de eficiencia, eficacia, calidad y presupuesto utilizan?
- ¿Con qué frecuencia se ejecutan las actividades de seguimiento y monitoreo, tanto durante como después de la ejecución del proyecto?
- ¿Se recoge información georreferenciada de los proyectos de infraestructura implementados por los proyectos (canales de riego, reservorios, etc.)?

limitación de información se ve reflejada en los reportes de seguimiento y monitoreo Fondo Sierra Azul, los cuales presentan casi exclusivamente indicadores de avance financiero de las inversiones.

- b) No existe un sistema de información que consolide el avance de los proyectos implementados en el marco del FMRSA

Desde la experiencia del equipo consultor, se ha evidenciado que la información disponible en los sistemas de información del Estado —en particular del Sistema de Seguimiento a Inversiones (SSI) del MEF y del Sistema Nacional de Información de Obras Públicas (Infobras) de la Contraloría General de la República— cuentan con información incompleta y, en muchos casos, desactualizada.

- c) No se ha implementado el plan de seguimiento y monitoreo<sup>53</sup>

El plan de seguimiento y monitoreo de las inversiones del FSA se aprobó formalmente en agosto del 2020. Previo a dicho documento, no existía un plan institucional cuyo objetivo sea monitorear los proyectos implementados con recursos del Fondo.

Dicho plan contempla, entre otras actividades, la realización de visitas de seguimiento y monitoreo *in situ*; sin embargo, según lo reportado por funcionarios de la Unidad Ejecutora FSA en su calidad de principales responsables de las actividades de seguimiento y monitoreo, a la fecha de la evaluación no se han llevado a cabo estas actividades. En esa línea, se evidencia que el seguimiento y monitoreo realizado por el Fondo hasta el momento ha sido prácticamente nulo debido a la inexistencia de este plan y a la falta de información actualizada sobre los proyectos financiados.

Por otro lado, es importante mencionar que no se ha identificado evidencia de que la información recopilada como resultado de las actividades de seguimiento y monitoreo sea utilizada en aras de mejorar los proceso y/o diseño del FMRSA. En principio, esto se debe a que no existe un plan complementario al plan de seguimiento que busque formular recomendaciones e implementar mejoras a partir de esta información.

---

<sup>53</sup> Con esta sección se busca responder a las preguntas:

- ¿Para qué se utiliza la información recogida durante el proceso de seguimiento y monitoreo?
- ¿Existe algún protocolo para identificar espacios de mejora, plantear lecciones aprendidas y proponer soluciones a los principales problemas y cuellos de botella? (en especial para los responsables de la ejecución del proyecto)

## (ii) Seguimiento ex post a las inversiones ya ejecutadas<sup>54</sup>

### a) No se realiza seguimiento a las obras una vez implementadas<sup>55</sup>

Las actividades de seguimiento *ex post* son necesarias en la medida en que permiten evidenciar si la obra ejecutada se está gestionando correctamente. Esto implica verificar si se están implementando las actividades de operación y mantenimiento, con el objetivo de salvaguardar la sostenibilidad de las inversiones realizadas.

Al respecto, durante el trabajo de campo, se evidenció que las juntas de usuarios y comisiones de regantes son los principales responsables de llevar a cabo las actividades de operación y mantenimiento de las obras. Esto implica que ellos mismos deben buscar el financiamiento y planificar las actividades necesarias en torno a esta actividad.

*“Nosotros hacemos el mantenimiento. [...] Tenemos comités de canales con cada encargado”.*

#### Presidente de la Comisión My Finca

*“La comisión de regantes todos los años invierten dinero para el mantenimiento. Lo limpian muy bien, tienen su propia excavadora. La Comisión cobra una cuota por el agua, y esa cuota la utilizan para el mantenimiento del canal”.*

#### Representante legal del contratista

Así como existen buenas prácticas en el mantenimiento de la obra por parte de los beneficiarios, también es importante reconocer que esto supone un riesgo para la sostenibilidad de la obra, dado que las actividades de operación y mantenimiento de la obra se realizarán en la medida en que la junta de usuarios o comisión de regantes beneficiaria cuente con una espalda financiera capaz de solventar los gastos asociados a esta actividad.

*“Los mantenimientos para tener un uso eficiente del recurso debe ser tres veces al año, pero nosotros debido a los recursos que ingresan a la institución no lo podemos hacer. Lo hacemos una vez, y si se puede dos debido al recurso económico. El Garbanzal de 7km puede costar S/120,000 por mantenimiento.”*

#### Comisión de usuarios de Lambayeque

A pesar de ello, se evidenció que el involucramiento de otros actores —además de los mismos beneficiarios— durante la etapa *ex post* es muy esporádica o prácticamente inexistente. Los estudios de caso realizados han permitido evidenciar que las UFE del Minagri y los gobiernos subnacionales no realizan ningún tipo de actividad de seguimiento

<sup>54</sup> Con esta sección se busca responder a las preguntas:

- ¿Cómo se ejecuta el proceso de seguimiento y monitoreo de los proyectos después de que estos han sido ejecutados? ¿Qué tipo de variables o factores se toman en cuenta para desarrollar dicho análisis, y cómo se recogen estos datos?
- ¿Las actividades de seguimiento incluyen también la fase de post ejecución del proyecto? ¿Los costos del seguimiento post ejecución están incluidos en el costo del proyecto?

<sup>55</sup> Con esta afirmación se busca responder a la pregunta:

- ¿Cuál es el rol de los usuarios finales con respecto a la operación y el mantenimiento de los proyectos?
- ¿Quiénes supervisan y financian el mantenimiento de las obras implementadas? ¿Las obras generalmente reciben un adecuado mantenimiento?

a las obras una vez implementadas. El único caso en donde se observó un seguimiento *ex post* a las obras ejecutadas fue en los proyectos implementados por Antamina.

Por política empresarial, Antamina procura realizar visitas de seguimiento anualmente. Estas visitas tienen por objetivo verificar el estado del proyecto e identificar posibles factores que representen un riesgo para la sostenibilidad del proyecto.

*“Los señores de Antamina hacen el seguimiento. Nos están visitando y nos preguntan si nos estamos beneficiando, si ha habido cambios... Siempre vienen y conversan con nosotros.”*

#### **Ex presidente de la comisión de regantes de Yumpe**

En esa línea, cabe mencionar que, así como no se realizan actividades de seguimiento y monitoreo una vez implementadas las obras, tampoco se cuenta con un protocolo para levantar información sobre la satisfacción de los usuarios finales. En ese sentido, no se cuenta con ningún tipo instrumento o evidencia sobre los beneficios *ex post* de las intervenciones realizadas que permita reflexionar sobre los procesos llevados a cabo en aras de diseñar recomendaciones para incrementar la eficacia y eficiencia de futuras intervenciones.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Con esta afirmación se responde a la pregunta:

- ¿Existe algún protocolo estándar de recojo de información para evaluar la satisfacción de los usuarios finales?

#### 4.4 ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL<sup>57</sup>

En la gestión pública se promueve la constante coordinación y apoyo entre entidades con objetivos afines, con la finalidad de mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos llevados a cabo en el marco de sus actividades. Tal como se evidenciará en la presente sección, en el caso específico del FMRSA, la articulación interinstitucional es un elemento fundamental para el funcionamiento del esquema planteado.

Por ello, a continuación se analizará la articulación del FMRSA con el sector en la implementación de proyectos de irrigación. Así, en primer lugar, se evaluarán las instancias de articulación con otras entidades, y en segundo lugar, se describirán las oportunidades de articulación con otras intervenciones del sector que abordan la misma problemática.

##### 4.4.1 CON OTRAS ENTIDADES DEL ESTADO DURANTE EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL FONDO

En línea con lo detallado en la sección 1.3 del presente informe, los actores que participan del FMRSA pueden ser categorizados en dos grupos: (i) aquellos a cargo de la administración o gestión del Fondo y (ii) aquellos a cargo de la implementación de los proyectos financiados.

El primer grupo está conformado por el Comité y la Secretaría, quienes son las principales entidades encargadas de los procesos de selección de los proyectos por financiar (etapa 1) y de seguimiento y monitoreo (etapa 3). Mientras tanto, el segundo grupo está conformado por las UFE del Minagri y los gobiernos subnacionales, quienes se encuentran a cargo de los procesos comprendidos en la etapa de implementación de proyectos (etapa 2).

Al respecto, es importante reconocer que —en el marco de los proyectos del FMRSA— los roles ejercidos por cada entidad involucrada en la etapa 1 y la etapa 3 se encuentran adecuadamente definidos en los documentos de gestión del Fondo. Por su parte, los roles de los actores involucrados en la etapa 2 se encuentran detallados en los lineamientos específicos de las UFE del Minagri (los gobiernos subnacionales no cuentan con este detalle).

En ese sentido, los documentos de gestión del Fondo y los lineamientos de las distintas UFE del Minagri permiten identificar los procesos clave que implican la coordinación y, por lo tanto, la articulación entre las distintas entidades involucradas en el Fondo. El siguiente cuadro resume estos procesos con sus respectivas actividades de coordinación:

---

<sup>57</sup> Busca responder a las preguntas:

- ¿Cuáles son los actores que participan en cada uno de los eslabones de la cadena de valor tanto del Fondo Sierra Azul como de las instituciones que implementan los proyectos (Gobierno Local, Gobierno Regional o Unidades Ejecutoras del MINAGRI)? ¿Los roles de los actores están claramente definidos en sus documentos de operación?
- ¿Cómo es la coordinación entre el Fondo Sierra Azul y las instituciones que reciben transferencias (Gobierno Local, Gobierno Regional o Unidades Ejecutoras del MINAGRI), en las distintas etapas del proceso de financiamiento? ¿Se mantiene algún tipo de coordinación o diálogo entre ambos tipos de instituciones después de la etapa de ejecución?
- ¿Cuáles son las etapas críticas en la coordinación entre las Unidades Ejecutoras y el MINAGRI durante el proceso de diseño del expediente técnico y de ejecución de las obras? ¿Cómo se realiza esta coordinación?

**Cuadro 8. Instancias de coordinación entre los actores clave del FMRSA**

Proceso	Objetivo de la coordinación	Actores involucrados	Actividades de coordinación implementadas
<b>Selección de proyectos por financiar</b>			
Elaboración y presentación de solicitudes	Obtención de la licencia social para la implementación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entidad solicitante</li> <li>▪ Gobierno local</li> <li>▪ Juntas de usuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La entidad solicitante, a través del gobierno local, coordina con la junta de usuario beneficiaria para entender sus necesidades, plantear la idea de proyecto y obtener la licencia social</li> </ul>
	Transferencia inicial de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OGPP (MINAGRI)</li> <li>▪ MEF</li> <li>▪ UFE</li> </ul>	<p>En caso la UFE sea un gobierno subnacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Minagri suscribe un convenio con la UFE</li> <li>▪ La OGPP solicita al MEF la modificación del pliego institucional en favor de la UFE</li> <li>▪ La OGPP transfiere los recursos a la UFE</li> </ul> <p>En caso sea una UFE del Minagri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La OGPP transfiere los recursos a la UFE</li> </ul>
Selección y asignación de los proyectos	Comunicación sobre el estado de las solicitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría Técnica</li> <li>▪ UFE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Secretaría Técnica comunica a las UFE sobre el estado de sus solicitudes de financiamiento</li> </ul>
	Verificación en campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría Técnica</li> <li>▪ UFE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Secretaría notifica a la UFE sobre su participación en la verificación en campo. De ser necesario, habilita a la UFE con recursos adicionales para implementar dicha verificación.</li> <li>▪ La UFE envía el informe de verificación en campo a la Secretaría</li> </ul>
<b>Implementación de los proyectos</b>			
Elaboración de expediente técnico	Elaboración de expediente técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entidad solicitante</li> <li>▪ Autoridad Local del Agua</li> <li>▪ Ministerio de Cultura</li> <li>▪ DGAAA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La entidad solicitante realiza el trámite con la Autoridad Local del Agua para la obtención de la certificación hídrica</li> <li>▪ La entidad solicitante realiza el trámite con el Ministerio de Cultura para la obtención del CIRA</li> </ul>

Proceso	Objetivo de la coordinación	Actores involucrados	Actividades de coordinación implementadas
			<ul style="list-style-type: none"> <li>La entidad solicitante realiza el trámite para la aprobación del estudio de impacto ambiental con la DGAAA</li> </ul>
Preparación para la ejecución de la obra	Entrega del expediente técnico de la obra	<ul style="list-style-type: none"> <li>UFE</li> <li>Residente y supervisor de obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La UFE remite el expediente técnico de la obra al supervisor y residente de obra</li> <li>El supervisor y residente de obra realizan la visita al terreno de la obra para evaluar la compatibilidad del expediente técnico</li> </ul>
	Recepción/entrega del terreno para la ejecución de la obra	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoridad regional/local y beneficiarios</li> <li>UFE (funcionarios de la entidad y residente de obra)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La autoridad regional y/o local, en conjunto con los beneficiarios formalizan la entrega del terreno a la UFE a cargo de la ejecución de la obra</li> </ul>
Ejecución de la obra	Contratación de mano de obra no calificada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Residente y supervisor de obra</li> <li>Junta de usuarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El residente de obra comunica su interés por contratar mano de obra no calificada a la junta de usuarios</li> </ul>
	Rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>UFE</li> <li>Residentes y supervisores de obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El residente y supervisor de la obra emiten informes mensuales sobre el avance de la obra a la UFE</li> </ul>
Recepción y liquidación de la obra	Transferencia de la obra	<ul style="list-style-type: none"> <li>Residente y supervisor de obra</li> <li>UFE</li> <li>Autoridad regional/local y beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El residente y supervisor de obra comunican la culminación de la obra a la UFE</li> <li>La UFE realiza verifica la obra y otorga su conformidad al residente y supervisor</li> <li>La UFE transfiere la obra finalizada a la autoridad local o junta de usuarios encargada de su operación y mantenimiento</li> </ul>
	Liquidación de la obra	<ul style="list-style-type: none"> <li>UFE</li> <li>Residentes y supervisores de obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El residente y supervisor de obra realizan liquidan de la obra con la UFE</li> </ul>
<b>Seguimiento y monitoreo</b>			
Seguimiento y monitoreo del uso de recursos	Solicitud y envío de información sobre el avance de las inversiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>UFE</li> <li>Unidad Ejecutora FSA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Unidad Ejecutora FSA solicita a las UFE el envío de información mensual sobre el avance de las inversiones del FMRSA</li> <li>Las UFE remiten la información solicitada a la Unidad Ejecutora FSA</li> </ul>

Elaboración: APOYO Consultoría

A continuación, se entrará en detalle sobre los hallazgos del trabajo de campo vinculados a cada una de estas coordinaciones:

### **1. Selección de los proyectos por financiar**

#### Obtención de la licencia social para la implementación del proyecto

Tal como se observa en el cuadro presentado, esta coordinación / apoyo entre entidades del sector inicia desde la elaboración de la misma solicitud, cuando la entidad solicitante debe coordinar con la junta de usuarios beneficiaria del proyecto para obtener la licencia social y, con ello, mitigar todo riesgo de conflictos sociales.

Al respecto, durante el trabajo de campo no se ha encontrado mayores complicaciones relacionadas a este asunto, pues, a pesar de que los beneficiarios no son involucrados a profundidad en el diseño del proyecto, no se encontró ningún caso en el que la población se haya opuesto tajantemente a la ejecución de la obra.

Sin embargo, según lo reportado por funcionarios en sede central, el limitado involucramiento de la población beneficiaria sí puede constituir un cuello de botella para la implementación de proyectos de riego.

*“El estudio social es importantísimo. Nos garantiza si el proyecto cuenta con el visto bueno de los beneficiarios en la disponibilidad de terreno y licencia social. [...] Hay casos de proyectos que fueron formulados por las municipalidades y que eran idea de ellos, pero que no fueron socializados con las comunidades. Cuando nos tocaba formular el estudio, nos encontrábamos con la sorpresa de que había muchos productores beneficiarios que no estaban de acuerdo con el proyecto y se oponían a ceder sus terrenos.”*

#### **Funcionario de Agrorural**

#### Transferencia inicial de los recursos

La transferencia inicial de los recursos implica la coordinación de la UFE que implementará el proyecto aprobado con la OGPP para la transferencia de recursos. En caso la UFE seleccionada sea un gobierno subnacional, el Minagri deberá suscribir un convenio y tramitar con el MEF la modificación del pliego presupuestal en favor del gobierno subnacional en cuestión. Sobre este punto no se han advertido mayores dificultades en la coordinación entre instituciones que supongan una limitación para el correcto desarrollo de los proyectos.

#### Comunicación sobre el estado de las solicitudes

De acuerdo con los especialistas de la DGIAR, cada vez que una solicitud pasa a una siguiente etapa, se observa o se rechaza, se comunica oportunamente el hecho a la UFE que presentó la solicitud. Esto se realiza a través de un oficio emitido por la DGIAR hacia la UFE en cuestión.

A pesar de ello, la baja previsibilidad sobre los tiempos de respuesta a las solicitudes presentadas —en muchos casos— ocasiona que las entidades solicitantes contacten a la DGIAR para validar el estado de su solicitud y preguntar cuándo se le dará una respuesta definitiva a la misma. Con respecto a esto, se ha evidenciado que la DGIAR mantiene una comunicación relativamente fluida con las UFE del Minagri con oficinas en sede central, tales como Agrorural o PSI; sin embargo, las UFE presentes a nivel desconcentrado (proyectos especiales y gobiernos subnacionales) reportan mayores

dificultades al momento de contactar al personal de la DGIAR para consultar sobre el estado de su solicitud.

### Verificación en campo

El proceso de verificación en campo consiste en la designación de una UFE para que realice una evaluación en campo y en gabinete con el objetivo de determinar la calidad del expediente técnico o estudio de preinversión adjunto a una solicitud de financiamiento. Esto se realiza con la finalidad de filtrar las solicitudes de baja calidad del proceso de evaluación del Fondo.

La coordinación de la Secretaría con la UFE a cargo se realiza por medio de un oficio, el cual se emite con la finalidad de informar a la UFE sobre el proyecto sujeto a verificación en campo; en dicho oficio se remite el expediente técnico o estudio de preinversión sujeto a evaluación.

Durante el trabajo de campo, se evidenció que las UFE perciben este proceso como una carga adicional a la carga ya existente en sus respectivas instituciones. En ese sentido, esto tiene como consecuencia que las UFE reporten los resultados de la verificación en campo varias semanas después de su derivación, lo cual genera atrasos en el proceso de selección de los proyectos.

## **2. Implementación de los proyectos**

### **a) Expediente técnico**

#### Elaboración de expediente técnico

Otro hito en la coordinación entre entidades ocurre durante la tramitación de los certificados y documentos que conforman el expediente técnico de la obra. En línea con lo comentado en la sección 4.2.1, existen ineficiencias en la coordinación con instancias del Estado para el trámite documentario.

Al respecto, la percepción general de los funcionarios es que el trámite de estos documentos representa una limitación para el avance de la obra, pues —en varios casos— las instancias encargadas de emitir las certificaciones incumplen con los plazos establecidos.

*“El tiempo ya depende de ellos [de las instancias del Estado encargadas de la emisión de las certificaciones]. Nos pueden atender en meses o pueden ser años. En estos últimos tiempos se ha agilizado la atención [...]. Anteriormente, era bien difícil, a pesar de que les hacíamos seguimiento”*

#### **Funcionario del PEAH**

*“Coordinamos con ellos [La DGIAR] [...] para que nos apoyen en las gestiones con nuestras entidades internas del Minagri: la ANA y la DGAAA, para agilizar el trámite de los certificados.”*

#### **Funcionario de Agrorural**

Asimismo, es importante precisar que no todas las instancias encargadas de la emisión de los documentos mencionados cuentan con sedes descentralizadas que permiten agilizar el proceso. De hecho, el único caso en el que esto ocurre es para el trámite de la Acreditación de Recursos Hídricos, pues las Autoridades Locales del Agua son las encargadas de brindar estas acreditaciones.

## **b) Ejecución de obras**

Con respecto a los procesos realizados en la etapa de implementación de proyectos, se determinó que el cumplimiento de las condiciones establecidas en los lineamientos de ejecución es muy heterogéneo entre las obras, debido a la variabilidad en el tamaño y complejidad de las mismas, así como las diferencias en la capacidad de las UFE para desarrollar estos proyectos. Dicho esto, el éxito en la articulación interinstitucional durante esta etapa también es muy heterogéneo, pues este depende —en gran medida— del cumplimiento de lo estipulado en los lineamientos de ejecución.

### Entrega del expediente técnico de la obra

La entrega del expediente técnico de la obra se encuentra a cargo de la UFE, quienes deben remitir este documento al residente y supervisor de obra para que estos realicen la visita al terreno y determinen la compatibilidad del expediente.

Sobre esta actividad, no se han reportado mayores dificultades. De acuerdo con funcionarios de sede central y los residentes / supervisores de obra entrevistados se hace entrega del expediente técnico se entrega de manera oportuna.

### Recepción / entrega del terreno para la ejecución de la obra

La UFE a cargo de la ejecución de la obra, en conjunto con el residente de la obra y supervisor de la obra, recibirán el terreno donde se ejecutará la obra, mediante Acta de Entrega de Terreno. La autoridad regional o local, o su representante, en conjunto con los beneficiarios de la obra harán entrega del terreno donde se ejecutará la obra.

En los estudios de caso analizados, no se identificó ninguna situación en la que este proceso haya constituido una dificultad en el desarrollo del trabajo de campo. Sin embargo, en línea con las dificultades en la obtención de la licencia social, se advierte el riesgo de que los beneficiarios se opongan a la ejecución de la obra financiada y, consecuentemente, no autoricen el uso de sus terrenos para dicho fin.

Por tal motivo, se refuerza la idea de la importancia de involucrar a los beneficiarios desde la concepción del proyecto, pues este involucramiento incide en la apropiación y acogida de esta población hacia el proyecto implementado. Esto resulta fundamental para mitigar los riesgos asociados a los conflictos sociales.

### Contratación de mano de obra no calificada

Durante el proceso de ejecución de la obra, el residente de obra debe contratar mano de obra no calificada para desarrollar el proyecto según lo establecido en su expediente técnico. Ante esta necesidad, el residente coordina con la junta de usuarios beneficiaria, quienes hacen un sondeo en la comunidad para determinar quiénes están interesados en participar de la ejecución de la obra.

En la práctica se ha encontrado que esta articulación entre actores locales y los encargados de la ejecución de la obra resulta beneficioso tanto para los intereses de la comunidad como para el correcto desarrollo del proyecto. El trabajo de campo realizado ha dejado en evidencia que la contratación local de mano de obra no calificada es un aspecto ampliamente valorado por los beneficiarios. Esto es un tema que se ha identificado de manera transversal en las experiencias analizadas como parte del presente estudio.

Incluso se han encontrado situaciones en los que este beneficio ha sido utilizado como un mecanismo de mediación con el objetivo de evitar posibles conflictos sociales. Un

caso en el que ocurrió esto fue el proyecto “Mejoramiento Del Canal De Rinrin Pampa, Distrito De Pampas Chico - Recuay - Ancash”. En dicho proyecto, se generó un conflicto debido a que el canal abarcaba 500 metros del territorio de una comunidad aledaña: Cajacay. Ante esta situación, el presidente de la comunidad de Huambo —comunidad beneficiaria— y un ingeniero de Antamina actuaron de intermediarios.

*“Hubo una paralización de dos semanas [...]. Nosotros también conversamos con los dirigentes porque al final el pase de los 500 metros no iba a afectar a la comunidad de Cajacay. [...] En general, comprendieron la situación. [...] pidieron que en estos primeros 500 metros trabajen los comuneros de Cajacay.”*

#### **Representante de Antamina**

#### Rendición de cuentas

El proceso de rendición de cuentas hace referencia a la elaboración y envío de los informes de avance de la obra que el residente y supervisor deben hacer llegar a la UFE responsable de la implementación del proyecto. Estos informes contienen la siguiente información:

- Los informes de valorización de obra: contiene la evolución del avance físico y financiero de la obra.
- Los informes mensuales del servicio de supervisión: también deberá contener los resultados de las pruebas de calidad periódicas realizadas sobre el avance de la obra, además de otra información relevante relacionada con la ejecución de la obra
- Los informes especiales: que son presentados a solicitud de la entidad, con el fin de reportar sobre el estado de situación de la obra

En los estudios de caso analizados, se validó que este proceso se lleva a cabo según lo planificado. El principal incentivo para remitir los informes de avance de obra radica en las penalidades a las que se encuentran sujetos los contratistas en caso de incumplimiento.

En esa línea, durante las entrevistas con funcionarios de sede central, se destacó el rol que ejerce el supervisor de obra en este proceso, pues este es el encargado de verificar la calidad y darle el visto bueno al avance reportado por el residente de obra.

#### Transferencia de la obra

El proceso de transferencia de la obra inicia con la comunicación del término de la obra por parte del residente y supervisor de obra. Acto seguido, la UFE se encarga de revisar la documentación y realizar las verificaciones correspondientes a la obra entregada por el residente y supervisor o inspector de obra, y dará su conformidad para proceder con la transferencia de la obra.

Para ello, la UFE designa una comisión para que reciba la obra y efectúe la transferencia de la misma a las comunidades beneficiarias y los respectivos gobiernos locales. En el acto de recepción y transferencia de la obra, participa la comisión designada para tal fin, el residente, supervisor, representantes de las comunidades campesinas y/o gobiernos locales a quienes se les hará transferencia de la obra.

*“Participó el jefe de Agrorural, el personal de Agrorural el supervisor y los beneficiarios. El residente no participó. Se hizo un recorrido, se verificó las metas y, básicamente, si*

*está operativo el sistema. Todo se hace en campo y se firman documentos entre las autoridades que reciben la obra y los autoridades que la entregan.”*

### **Residente de obra**

La calidad de las coordinaciones realizadas en este proceso depende enteramente de la calidad con la que se ejecutó la obra. En caso la UFE encuentre algún desperfecto o fallo en la obra ejecutada, declarará la obra como “no aprobada”, y procederá a emitir sus observaciones al contratista encargado de la ejecución.

### Liquidación de la obra

El proceso de liquidación de la obra consiste en la determinación del costo total real demandando para la ejecución de la obra. Para llevar a cabo este proceso, el residente y supervisor de obra y la UFE deberán tener a disposición los documentos técnicos y de gestión requeridos.

Liquidada la obra, se procede a la entrega de esta a la entidad respectiva o unidad orgánica especializada, la cual se encargará de su operación y mantenimiento, asegurando el adecuado funcionamiento de las instalaciones, lo que se hará constar en acta de transferencia.

Durante el trabajo de campo, si bien no se evidenciaron casos en donde la liquidación de la obra constituya un problema para la ejecución, se advierte que existen obras cuya liquidación no se ha llevado a cabo debido a procesos de arbitraje.

## **3. Seguimiento y monitoreo**

### Seguimiento y monitoreo

Según normativa, la UE FSA es la instancia responsable de recopilar información sobre el avance físico y financiero de las inversiones del Fondo. Para ello, la UE FSA debe coordinar con las distintas UFE encargadas de la implementación de proyectos financiados con recursos del Fondo.

En línea con los hallazgos reportados en la sección 4.3, se evidencia que esta coordinación constituye un reto, principalmente por dos motivos:

- **Alta rotación del personal de las UFE:** Con la finalidad de garantizar un estándar de calidad en la información utilizada para realizar el seguimiento a las inversiones, la UE FSA capacita a los funcionarios de las distintas UFE para que realicen el correcto llenado de los formatos de seguimiento a los proyectos; sin embargo, la alta rotación de funcionarios en las entidades del Minagri limita la utilidad de estas capacitaciones.
- **Información poco organizada:** Las UFE cuentan con distintos sistemas de organización de su información. En algunas UFE, la información no se encuentra sistematizada, lo cual genera (i) una mayor carga sobre las personas responsables de remitir la información a la UE FSA y (ii) el extravío o pérdida de documentos relevantes para el seguimiento.

Como consecuencia, a la fecha de la presente evaluación, la UE FSA reportó contar con información completa actualizada únicamente de dos UFE. Esta limitación de información se ve reflejada en los reportes de seguimiento y monitoreo Fondo Sierra Azul, los cuales presentan casi exclusivamente información sobre el avance financiero de las inversiones.

#### 4.4.2 CON OTRAS INTERVENCIONES

En el caso peruano, una intervención relevante con alto potencial de complementariedad con el FMRSA es el Programa Presupuestal 0042: “Aprovechamiento de los Recursos Hídricos para Uso Agrario”. Este programa cuenta con dos productos: (i) Productores Agrarios con Competencias para el Aprovechamiento del Recurso Hídrico para Uso Agrario y (ii) Profesionales de Gobiernos Regionales y Locales con Competencias para la Gestión de Recursos Hídricos

En el caso del primer producto, se define como responsables de su entrega a la DGIAR, a diversas unidades ejecutoras del Minagri (Agrorural, PSI, INIA y ANA) y a los gobiernos subnacionales; la población objetivo, por otro lado, se define como productores agrarios.

El producto se compone de cuatro actividades específicas:

- ✓ **Sensibilización a productores agrarios para el aprovechamiento del recurso hídrico para uso agrario:** Se realiza por medio de talleres, en donde se exponen temas tales como la importancia de estar organizados y ser reconocidos; la importancia de la adecuada operación y mantenimiento de sistema de riego y riego tecnificado; adecuadas prácticas de riego a nivel de parcela; y, la importancia de la eficiencia de riego y sus resultados en la producción agrícola.
- ✓ **Desarrollo de capacidades a productores agrarios:** Se realiza a través de eventos de capacitación (talleres teórico-prácticos, talleres prácticos aplicando la metodología aprender haciendo en campo, entre otros), con el objetivo de promover la adecuada operación y mantenimiento de los sistemas de riego.
- ✓ **Asistencia técnica a productores agrarios en prácticas de riego:** Se realiza mediante la modalidad de asesoramiento y acompañamiento al productor agrario de forma individual y/o grupal en un sistema de riego. Ello se aplica de forma permanente por un periodo de dos campañas agrícolas.
- ✓ **Desarrollo de estudios orientados al productor para el aprovechamiento eficiente del recurso hídrico:** Se realiza por medio de la elaboración de guías técnicas, manuales y documentos de experiencias desarrolladas para el adecuado uso del recurso hídrico para uso agrario.

En el caso del segundo producto, se define como responsables de su entrega a la DGIAR, Agrorural y el PSI. En este caso, la población objetivo son profesionales de los gobiernos regionales y locales.

Las actividades previstas a ejecutarse como parte de este producto son:

- ✓ **Generación de información estratégica para el aprovechamiento eficiente del recurso hídrico:** Consiste en la elaboración de estudios sobre la eficiencia del riego en cada sistema, lo cual servirá para la toma de decisiones de los gobiernos subnacionales.
- ✓ **Desarrollo de competencias a profesionales de gobiernos regionales y locales en gestión de recursos hídricos:** Se realiza mediante actividades de capacitación en la formación de profesionales de los gobiernos subnacionales.

Los temas abordados giran en torno a cómo estructurar y planificar la metodología y los contenidos para la implementación del PP 0042 (capacitación asistencia técnica de riego control y seguimiento de las eficiencias de riego).

Al analizar las actividades comprendidas en el PP 0042 y contrastarlas con la discusión sobre las acciones complementarias que potencian los efectos de los sistemas de riego, se identifica que existe una amplia oportunidad de articulación con el FMRSA.

Al considerar el público objetivo definido por el PP 0042, se identifica que existen elementos en común con respecto a la intervención del FMRSA. En el primer producto descrito, la población objetivo definida es la misma que en el caso del Fondo; mientras tanto, en el segundo producto descrito, se observa que el PP 0042 trabaja con los gobiernos subnacionales, que son actores clave en la formulación y ejecución de los proyectos financiados por el FMRSA.

En ese sentido, es posible que el FMRSA aproveche los talleres realizados por el PP 0042 con productores agrarios y funcionarios de gobiernos locales con la finalidad de realizar talleres de difusión del Fondo en donde se expliquen los requisitos y el proceso de postulación.

Otro aspecto en el que se identifican sinergias entre el FMRSA y el PP 0042 es en la complementariedad de sus intervenciones. El PP 0042 provee talleres de sensibilización en torno al aprovechamiento de los recursos hídricos, así como talleres de capacitación sobre la operación y mantenimiento de proyectos de riego. La intervención del FMRSA, si bien no prevé la realización de estas actividades, puede verse beneficiada por su ejecución, dado que —tal como se discutió en el marco conceptual sobre proyectos de riego— estos elementos potencian los efectos de la implementación de infraestructura de riego.

En ese sentido, ambas intervenciones tienen un amplio potencial de articulación. Sin embargo, se evidencia que —en la práctica— no se están aprovechando las sinergias descritas. Tanto el FMRSA como el PP 0042 realizan sus actividades de manera independiente. A pesar de ello, según lo reportado por la DGIAR, que es la instancia encargada de ambas intervenciones, en el último año se ha incorporado como criterio de selección del PP 0042 si el distrito beneficiario ha implementado una obra de riego financiada con recursos del FMRSA.

#### 4.5 BALANCE DE LA EVALUACIÓN<sup>58</sup>

A continuación, se presenta un balance de los hallazgos producto de la evaluación de procesos del FMRSA. Para ello, en primer lugar, se describe la problemática en la implementación del Fondo a partir de la evidencia obtenida en el trabajo de campo realizado. Y, en segundo lugar, se presentan las buenas prácticas en la intervención del FMRSA que representan ventajas en la implementación futura.

##### 4.5.1 PRINCIPALES PROBLEMAS EN LA INTERVENCIÓN DEL FMRSA

A partir de los hallazgos presentados en las secciones anteriores, los problemas que adolece la intervención del FMRSA se han sistematizado en cinco:

- i. Baja previsibilidad sobre la disposición de recursos del Fondo para inversiones
- ii. Limitado acceso a recursos del Fondo por parte de gobiernos subnacionales
- iii. El esquema de financiamiento del Fondo no considera un enfoque de brechas
- iv. Retrasos en la implementación de proyectos
- v. Riesgos en la sostenibilidad de las obras ejecutadas

El **primer problema** encontrado es que existe una baja previsibilidad sobre la disposición de recursos del Fondo para las inversiones. Esto se atribuye a dos causas:

- **Los plazos para la respuesta a las solicitudes son muy heterogéneos:** En general, a partir del testimonio de las UFE entrevistadas y de la información administrativa analizada, es posible concluir que actualmente los plazos para la aprobación de solicitudes son tan heterogéneos que resultan poco previsibles. El único caso donde el plazo es relativamente corto corresponde a los proyectos ejecutados por la Unidad Ejecutora FSA, lo cual obedece a la menor complejidad en dichas intervenciones (IOARR).

Esto se debe a la falta de definición de plazos formales para la respuesta a solicitudes. Asimismo, es posible advertir que no se dispone de personal dedicado exclusivamente a la atención de solicitudes, con lo cual es posible que dichas solicitudes no reciban una atención inmediata que permita minimizar los plazos de respuesta.

- **Limitada comunicación del Fondo con las entidades solicitantes:** A partir de las entrevistas con las unidades a cargo de la presentación de solicitudes, y la revisión de documentos del Fondo, se identifica que actualmente no existe un canal de comunicación formal para la absolución de consultas o seguimiento a la situación de las solicitudes presentadas. Dado ello, se apela a canales informales que son explotados en mayor medida por entidades adscritas al MINAGRI con sede en Lima, como el PSI, Agrorural y la Unidad Ejecutora FSA, relegando indirectamente a otras entidades, como gobiernos subnacionales y, en menor medida, los Proyectos Especiales.

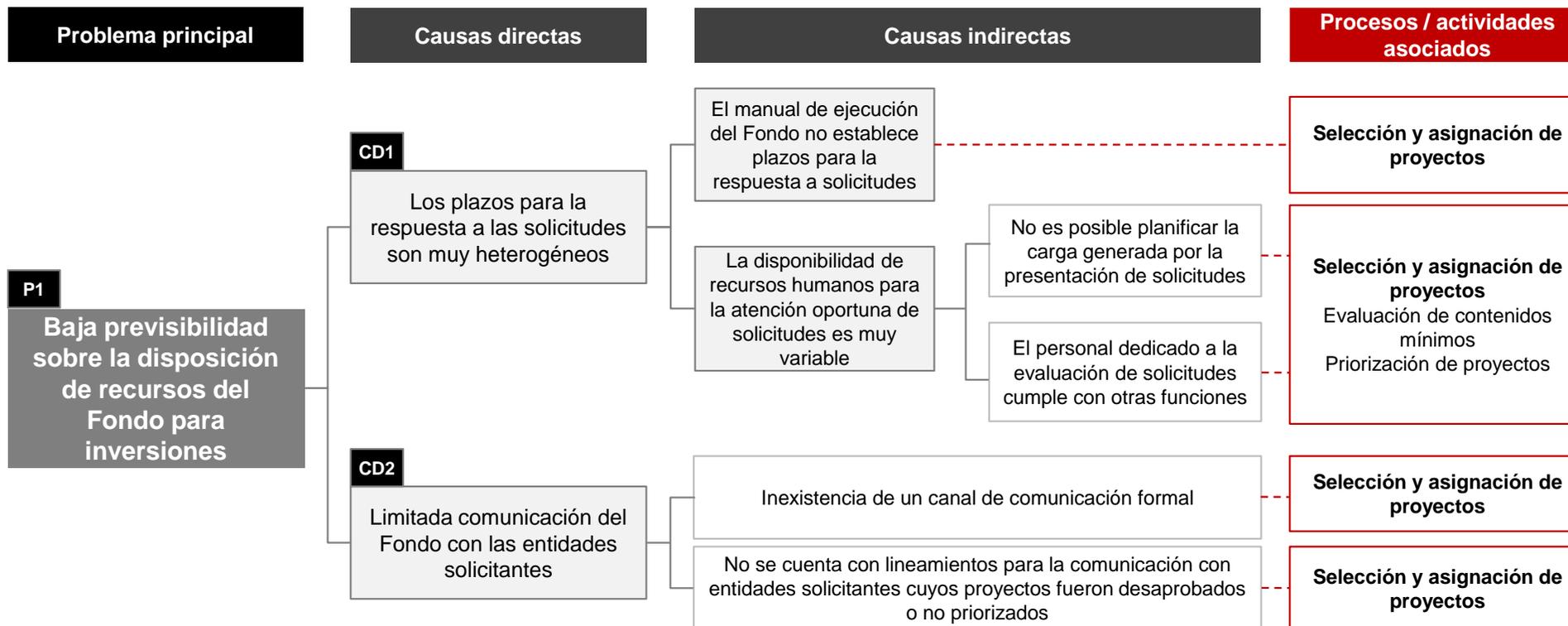
Asimismo, se identifica que actualmente no se cuenta con lineamientos para la comunicación con entidades solicitantes cuyos proyectos fueron desaprobados o no priorizados

---

<sup>58</sup> Esta subsección responde a la siguiente pregunta:

- En general, ¿cuáles son los principales problemas identificados durante el proceso de selección?

Figura 29. Árbol de causas del problema “Baja previsibilidad sobre la disposición de recursos del Fondo para inversiones”



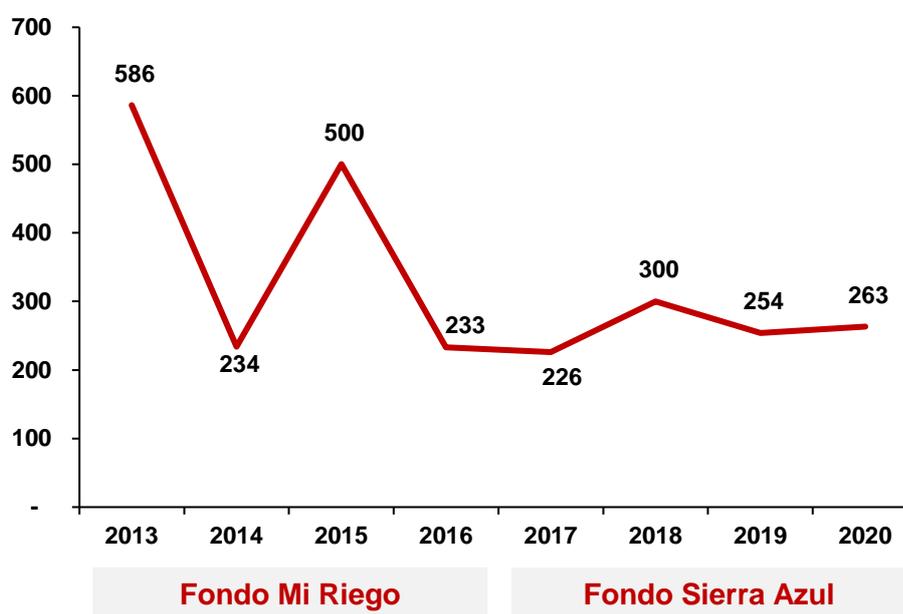
Elaboración: APOYO Consultoría

El **segundo problema** encontrado es el limitado acceso a recursos del Fondo por parte de gobiernos subnacionales. Esto se asocia a tres causas directas:

- **Insuficiente cantidad de solicitudes presentadas (solicitudes no reflejan la demanda real de distritos):** A partir de las entrevistas realizadas en los casos de estudio seleccionados, se identifica que existe un bajo nivel de conocimiento sobre las actividades del Fondo, y una amplia demanda por proyectos de infraestructura de riego que no es atendida, entre otras razones, por insuficientes recursos para el financiamiento de estudios. La baja difusión, en adición a la alta demanda por proyectos, sugiere la posibilidad de que la cantidad de proyectos solicitados es subóptima, y que pone en desventaja típicamente a los distritos más dispersos, con mayores necesidades de atención, y que por lo general están vinculados a gobiernos locales con menores recursos y capacidad de ejecución.

Durante el periodo del Fondo Mi Riego se presentaron 1,553 solicitudes de gobiernos subnacionales, a diferencia de las 1,043 solicitudes recibidas bajo el Fondo Sierra Azul. Esto significa una caída del 33% en la cantidad de solicitudes presentadas por los gobiernos subnacionales bajo el esquema del Fondo Sierra Azul. En la siguiente figura se puede observar que la cantidad de solicitudes presentadas alcanza niveles máximos bajo el Fondo Mi Riego, y su nivel mínimo (226) bajo el Fondo Sierra Azul.

**Figura 30. Cantidad de solicitudes presentadas por los gobiernos subnacionales durante 2013-2020**



Fuente: DGIAR.

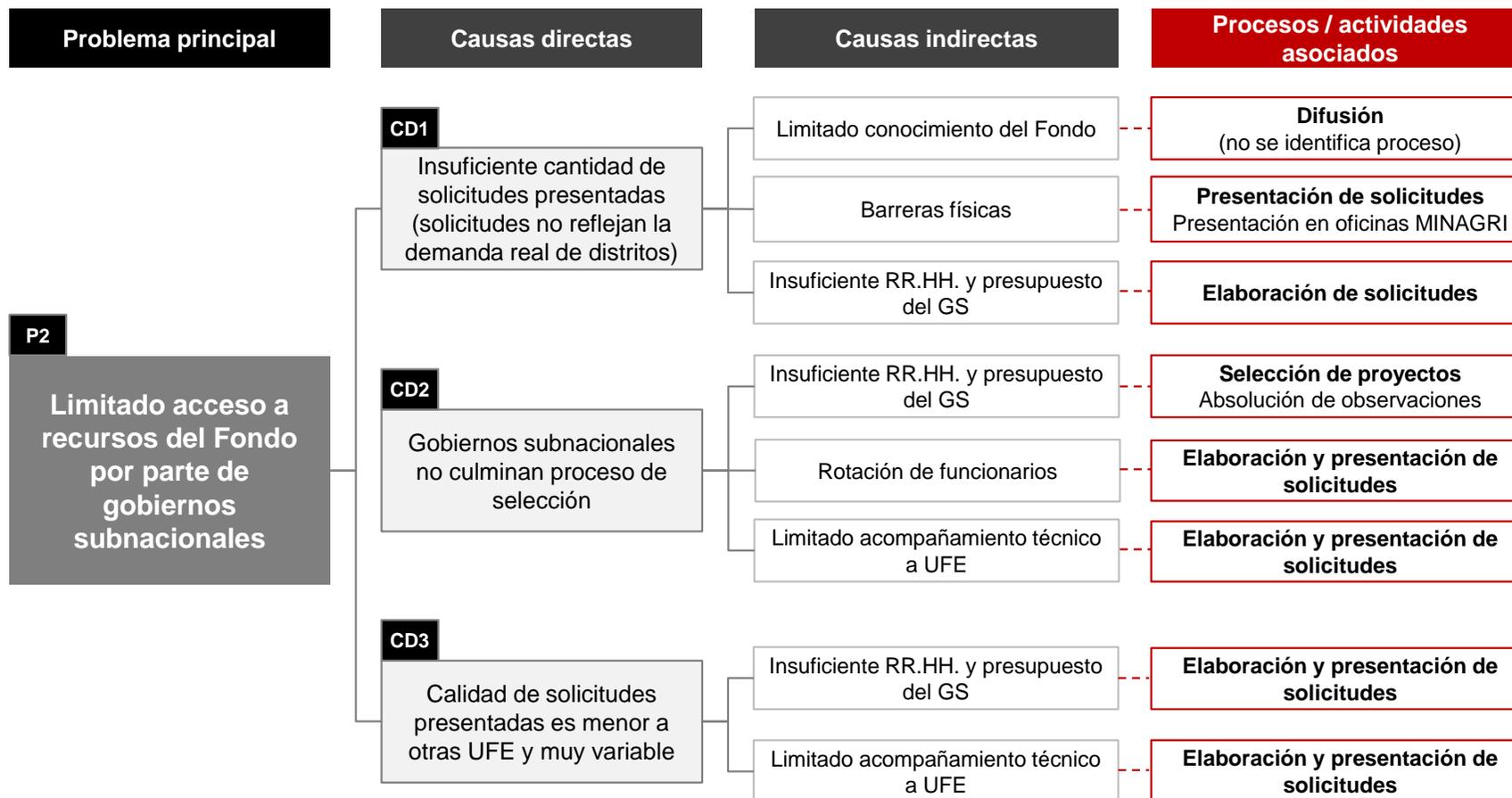
Elaboración: APOYO Consultoría.

- **Gobiernos subnacionales no culminan proceso de selección:** Vinculado al punto anterior, se advierte que los gobiernos locales no siempre están en capacidad de culminar el proceso de selección de proyectos, debido a la baja capacidad de subsanar observaciones recibidas. En algunos casos, este problema se agudiza debido a que, en periodos de cambio de gobierno, es

posible que las autoridades cambien las prioridades establecidas, y con ello, discontinúen esfuerzos por culminar procesos para financiar proyectos de irrigación en el marco del FMRSA.

- **Calidad de solicitudes presentadas por gobiernos subnacionales es menor a otras UFE y muy variable:** A partir de los testimonios del personal de la DGIAR, así como otros actores, se concluye que hay una mayor probabilidad de encontrar solicitudes de baja calidad en el caso de los gobiernos subnacionales, en comparación con otras entidades del nivel de gobierno central.

Figura 31. Árbol de causas del problema “Limitado acceso a recursos del Fondo por parte de gobiernos subnacionales”

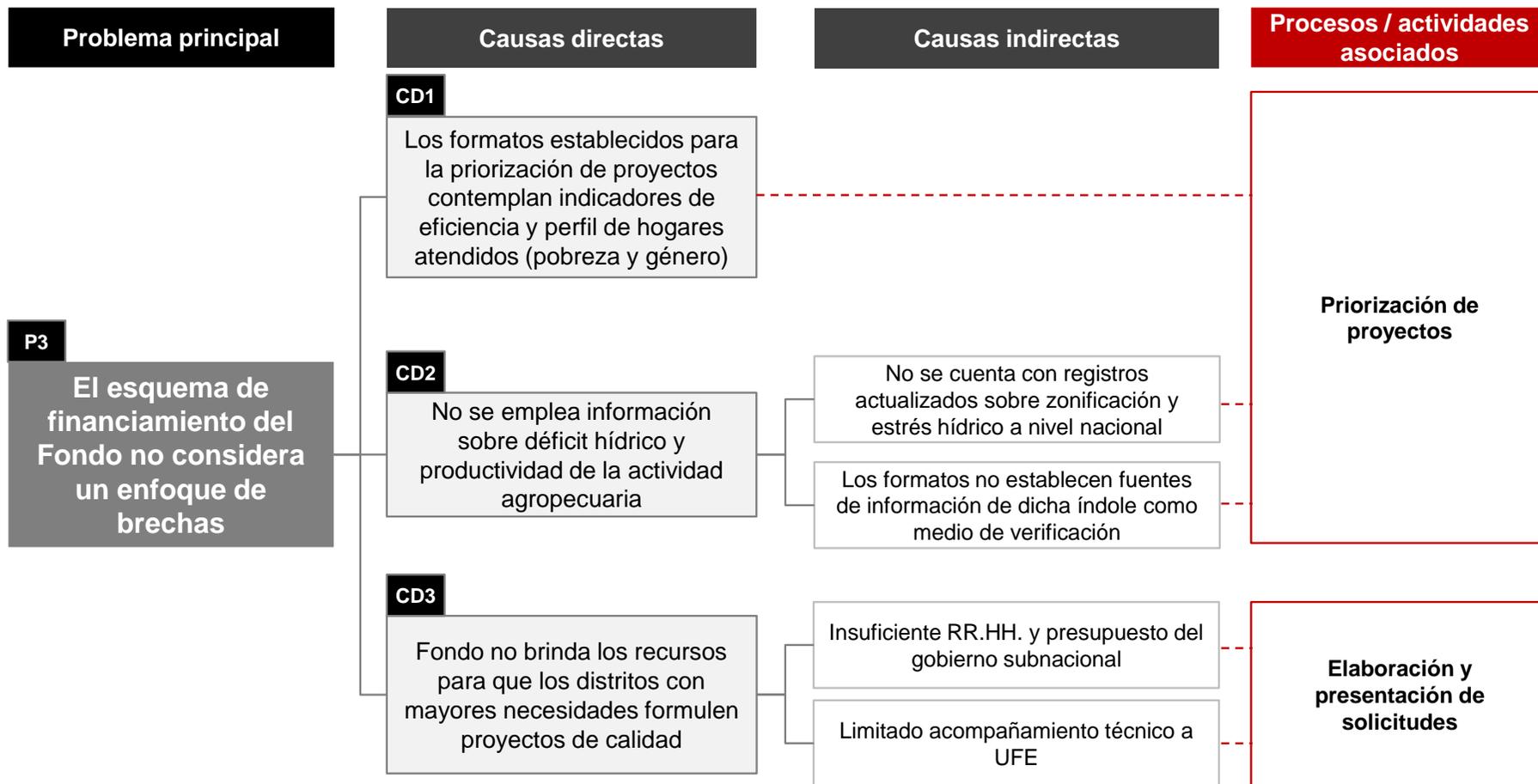


Elaboración: APOYO Consultoría

El **tercer problema** consiste en que el esquema actual de financiamiento del Fondo no considera un enfoque de brechas en irrigación a nivel nacional. Detrás del problema en mención se encuentra la necesidad de realizar algunos ajustes sobre la estrategia de priorización de proyectos. Este se asocia a tres causas directas:

- **Los formatos establecidos para la priorización de proyectos contemplan principalmente indicadores de eficiencia y perfil de hogares atendidos:** según los documentos de ejecución del Fondo, en la actualidad los criterios para la priorización de proyectos toman en cuenta indicadores como el monto de inversión por beneficiario, el número de familias intervenidas, así como el nivel socioeconómico de los hogares atendidos y la presencia de mujeres como jefas de hogar. Sin embargo, se considera relevante que las prioridades en la intervención consideren, asimismo, indicadores vinculados con la magnitud de las brechas en irrigación a nivel regional e, idealmente, distrital que se requieren atender.
- **No se emplea información sobre déficit hídrico y productividad de la actividad agropecuaria:** De acuerdo con la evaluación realizada, uno de los principales problemas identificados para un adecuado proceso de priorización pasa por la falta de información vigente con respecto al estrés hídrico. Tan es así, que los procedimientos actualmente suponen que para cada proyecto se realicen visitas orientadas a la verificación en campo de estas necesidades. Ello soluciona parte del problema, pero no permite realizar un ejercicio de priorización adecuado.
- **El Fondo no brinda los recursos para que los distritos con mayores necesidades formulen proyectos de calidad:** Por último, a partir de las entrevistas realizadas, y en línea con los hallazgos anteriormente presentados, la baja participación relativa de gobiernos subnacionales en la solicitud de proyectos implica la posibilidad de que no se esté atendiendo zonas con mayor brecha en irrigación. Trabajar en actividades de difusión y acompañamiento sería muy pertinente para permitir que aquellos distritos con menores capacidades de ejecución y mayores necesidades puedan hacer efectivas sus demandas de proyectos a través de las solicitudes.

Figura 32. Árbol de causas del problema “El esquema de financiamiento del Fondo no considera un enfoque de brechas”

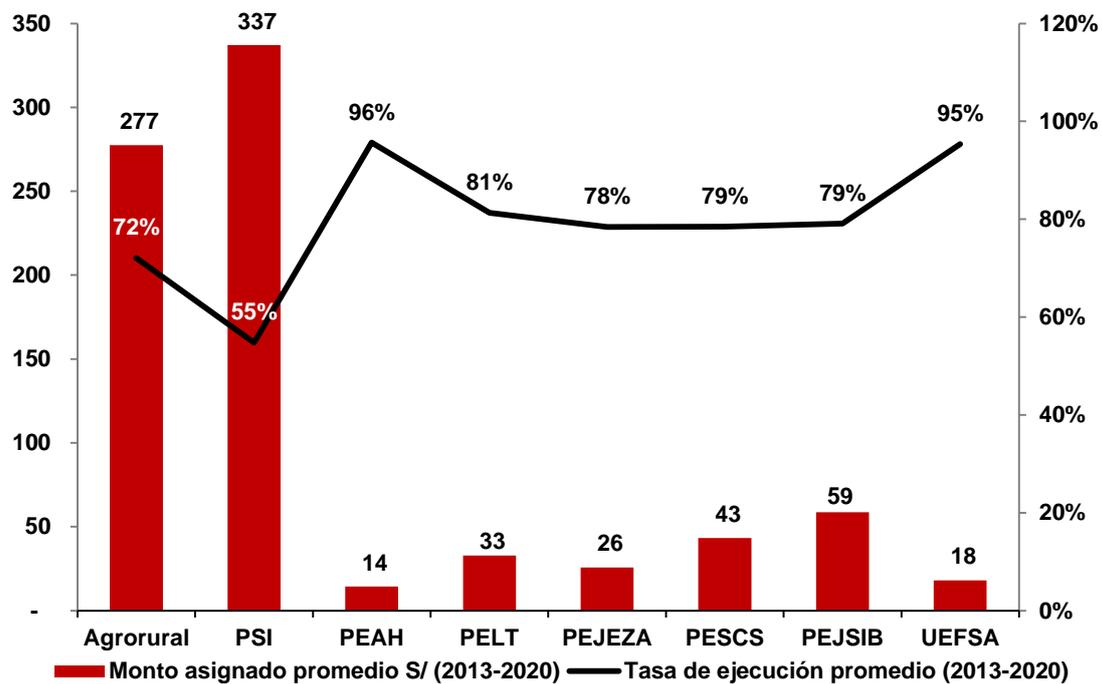


Elaboración: APOYO Consultoría

El **cuarto problema** comprende los retrasos en la ejecución de los proyectos. Como se presentó en las secciones anteriores, un problema severo en la ejecución corresponde al incumplimiento de los plazos en la ejecución, principalmente en el caso de obras. Para este problema se identifican cuatro causas directas:

- **Para la implementación de algunas actividades, existe la necesidad de coordinar la implementación de proyectos con sede central:** Algunos documentos críticos para la culminación de expedientes, como el estudio de impacto ambiental, es necesario que las coordinaciones se realicen con la DGAAA del Minagri ubicada en sede central. Las coordinaciones con esta entidad y la centralización de operaciones constituyen un cuello de botella por el cual algunos entrevistados reportan la necesidad de realizar reiteradas visitas a Lima con el fin de agilizar los procesos.
- **Deficiencias en el diseño del expediente técnico:** De forma transversal en las obras visitadas durante el trabajo de campo, se advierten problemas en el diseño del expediente técnico, lo cual representa una fuente de retrasos por los múltiples ajustes que se tienen que realizar sobre la marcha, y con recursos limitados, para llevar a cabo la obra. Problemas típicos encontrados son, por ejemplo, no haber señalado adecuadamente el tipo de terreno, o no haber analizado si las vías (usualmente trochas) eran las adecuadas para las maquinarias necesarias. En un caso, asimismo, tampoco se había calculado adecuadamente el tramo en que el canal debía ser aéreo. Este tipo de problemas parecen deberse, principalmente, a que los formuladores tienen pocos recursos para poder levantar información de campo, y terminan haciendo los perfiles y/o desde gabinete únicamente con información secundaria.
- **Limitada capacidad operativa de UE para la ejecución de proyectos del FMRSA:** Las cifras de ejecución presupuestal de las principales UE del Minagri permiten sostener que existen limitadas capacidades operativas de las UE para implementar los proyectos encargados por el Fondo. A lo largo del estudio de han resaltado debilidades en ejecución por parte de gobiernos subnacionales, pero esa situación también se replica en el caso de las UE del Minagri. Como se puede ver a continuación, entidades como el PSI y Agrorural, durante todo el período de implementación del Fondo, han tenido tasas de ejecución de inversiones entre 72% y 55%. Al analizar la evolución de la ejecución presupuestal a lo largo de los años, incluso se puede apreciar que el PSI ha recibido mayores recursos con el paso del tiempo, y más bien ha reducido sus tasas de ejecución. Las razones detrás de esta debilidad operativa de UE está asociada con las limitaciones técnicas en cuanto a personal para gestionar e implementar de forma adecuada los proyectos de inversión en materia de riego.

**Figura 33. Presupuesto asignado y ejecución de UE del Minagri en genérica “Adquisición de activos no financieros”**

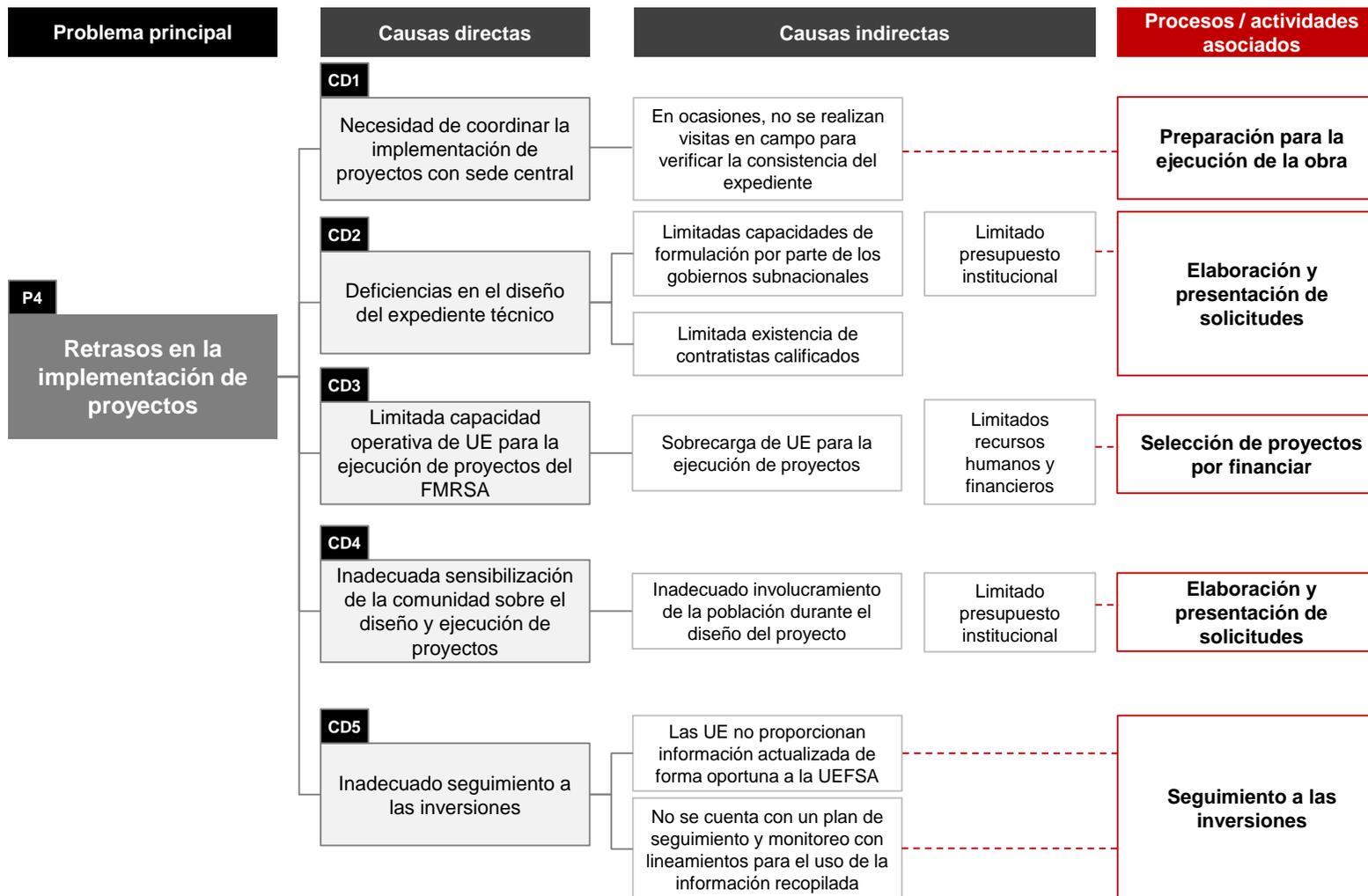


Fuente: SIAF – MEF

Elaboración: APOYO Consultoría

- **Inadecuada sensibilización de la comunidad sobre el diseño y ejecución de proyectos:** Otro aspecto a considerar responde al bajo nivel de involucramiento de la comunidad durante el diseño de los proyectos, principalmente. Los beneficiarios fueron incluidos principalmente -casi exclusivamente- en la fase de ejecución física de la obra. Previo a ello, la comunicación y coordinación con los beneficiarios es casi exclusivamente unidireccional: el municipio, el FSA (y otras entidades del Sector Agricultura) y la empresa contratada para ejecutar la obra se reúnen y luego “socializan” lo acordado técnicamente a los beneficiarios. Esto crea problemas ya que estos últimos tienen muy poco margen para realizar observaciones. En caso de que algún aspecto no fuera de su parecer, se respondía que es mejor no hacer mayores cambios, pues eso conllevaría retrasos aún mayores.
- **Inadecuado seguimiento a las inversiones:** Finalmente, se ha identificado que el proceso de seguimiento a las inversiones por parte del FSA es nulo. En principio, una de las razones principales obedece a la falta de información proporcionada por las Unidades Ejecutoras, así como a la inexistencia de un plan que identifique los medios a través de los cuales se utilizará la información de avance físico y financiero de proyectos en general.

Figura 34. Árbol de causas del problema “Retrasos en la implementación de proyectos”

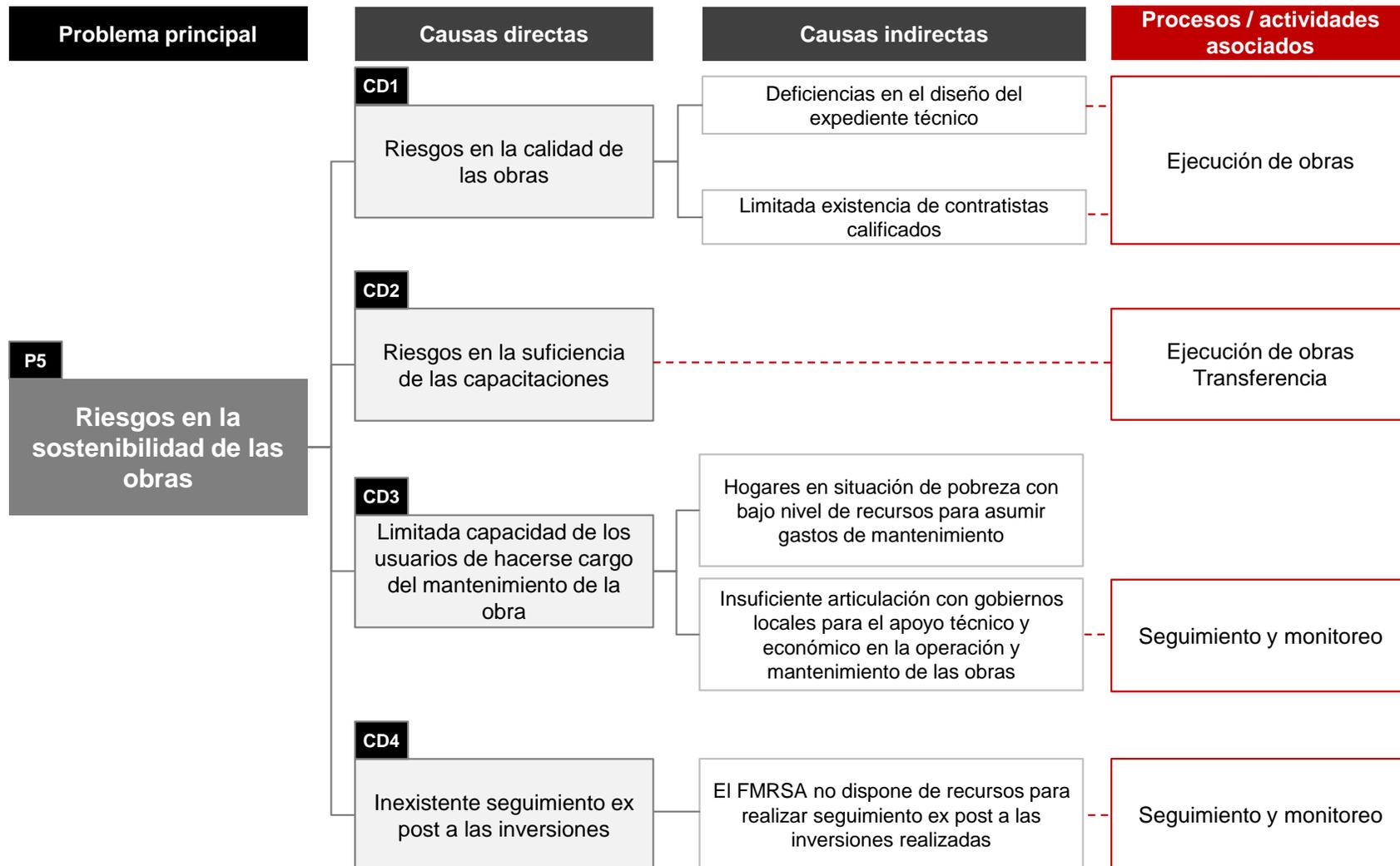


Elaboración: APOYO Consultoría

Finalmente, el **quinto problema** está relacionado con los riesgos en la sostenibilidad de las obras. Al respecto, también se identifican cuatro causas directas:

- **Riesgos en la calidad de las obras:** Como se presentó en las secciones anteriores, existen algunos riesgos en el material utilizado, así como en la tecnología utilizada para la ejecución de obras de irrigación, debidos principalmente a la deficiencia en la elaboración de expedientes técnicos, y la falta de profesionales calificados a cargo de la ejecución y supervisión.
- **Riesgos en la suficiencia de las capacitaciones:** El trabajo de campo realizado ha permitido identificar que, si bien se ha reportado la existencia de capacitaciones a la población usuario con respecto al uso de la infraestructura ejecutada, existen comentarios referidos a la baja convocatoria lograda en las sesiones realizadas. Garantizar que la población tenga acceso a espacios de capacitación y acompañamiento es indispensable con el fin de asegurar que los hogares hagan uso adecuado de la infraestructura, y con ello no comprometan la calidad de la misma.
- **Limitada capacidad de los usuarios de hacerse cargo del mantenimiento de la obra:** Este es un factor crítico en todo proyecto de infraestructura, y no es ajeno a la realidad de los proyectos implementados por el FMRSA. Al respecto, a partir de las visitas a campo realizadas, se ha identificado que la baja disponibilidad de recursos de la población, así como el insuficiente apoyo técnico y económico de los gobiernos locales en el mantenimiento de la infraestructura, suponen riesgos importantes para asegurar que la infraestructura se emplee de manera sostenida en el mediano y largo plazo.
- **Inexistente seguimiento ex post a las inversiones:** Finalmente, a partir del análisis, se ha identificado que el Fondo no contempla actividades orientadas al seguimiento ex post de las inversiones. Contar con actividades en campo para analizar satisfacción de usuarios, así como verificación de la calidad de la infraestructura luego de transferida a la comunidad, resultan actividades clave para verificar si la ejecución de las obras permite generar beneficios sostenibles.

Figura 35. Árbol de causas del problema “Riesgos en la sostenibilidad de las obras”



Elaboración: APOYO Consultoría

#### 4.5.2 BUENAS PRÁCTICAS EN LA INTERVENCIÓN DEL FMRSA

A partir del levantamiento de información cualitativa, se ha podido evidenciar una serie de buenas prácticas implementadas por los distintos actores involucrados con el FMRSA. A continuación se describirá cada una de las cinco buenas prácticas identificadas:

##### **i. Existencia de un canal “informal” de consultas del FMRSA**

La existencia de un canal informal para realizar consultas a la DGIAR sobre el FMRSA resulta beneficioso sobre todo para los gobiernos subnacionales con menor conocimiento sobre los procesos de postulación al Fondo. A pesar de que, a lo largo de la evaluación, se reitera la necesidad de contar con un canal de consultas formal, esto no quita la importancia de contar con un canal “informal” que permita de manera ágil y espontánea absolver consultas y facilitar información respecto del proceso. La sola existencia de un canal formal de consultas podría resultar poco flexible, lo cual limitaría el acceso a la información por parte de las entidades solicitantes.

En ese sentido, es recomendable mantener abierta la posibilidad de que las entidades solicitantes contacten a las especialistas de la DGIAR por medios alternativos, tales como llamadas telefónicas o visitas presenciales.

##### **ii. Accesibilidad de los gobiernos subnacionales a los especialistas de las UFE**

En varios casos, se ha destacado la labor de las distintas UFE al ejercer como guía en materia de riego de los gobiernos subnacionales. Gracias a su amplia experiencia y especialización, las UFE son capaces de apoyar a los gobiernos subnacionales en los procesos de formulación e implementación de proyectos de riego. Asimismo, —si bien no es ideal debido a la carga que ello genera— en ocasiones también ejercen como intermediarios para las coordinaciones entre la DGIAR y los gobiernos subnacionales.

Este rol de las UFE se da gracias al carácter desconcentrado de sus operaciones. A diferencia de la DGIAR y el FMRSA, los gobiernos subnacionales suelen identificar a las UFE más representativas, tales como Agrorural y PSI. Estas UFE, a pesar de contar con limitaciones en materia de ejecución presupuestal, cuentan con un *know-how* valioso en términos de la evaluación de viabilidad técnica de proyectos.

##### **iii. Especialización por tipo de obra**

Durante la evaluación, se han observado tendencias por parte de algunas UFE a realizar ciertos tipos de obra. Por ejemplo, al analizar la información provista por el FMRSA, se observa que la Unidad Ejecutora FSA es la única UFE encargada de implementar obras de siembra y cosecha de agua (obras de optimización). Esta especialización permite dos cosas: (i) que la Unidad Ejecutora FSA gane *expertise* en la implementación de este tipo de proyectos y (ii) que exista una entidad que priorice la implementación de proyectos de este tipo.

##### **iv. Contratación de mano de obra local durante la ejecución de las obras**

Un aspecto ampliamente valorado por los beneficiarios de los proyectos de riego es la generación de puestos de trabajo como mano de obra no calificada. Esto es un tema que se ha

identificado de manera transversal en las experiencias analizadas como parte del presente estudio. En algunos casos, incluso se ha reportado que se ha utilizado este tema como medio para resolver conflictos sociales entre comunidades.

**v. Envío oportuno de la información para el seguimiento y monitoreo del FMRSA**

Si bien la mayoría de UFE del Minagri y gobiernos subnacionales no remiten a tiempo la información solicitada sobre el avance de las inversiones del Fondo, se ha reportado de por lo menos una UFE que sí suele cumplir con lo establecido en los documentos de gestión del Fondo: el PSI.

### 5. RESUMEN DE HALLAZGOS: RESPUESTAS A LA MATRIZ DE EVALUACIÓN

En el diseño metodológico del presente estudio se elaboró una matriz que contiene una batería de preguntas a ser resueltas como resultado de la evaluación. A continuación, se presenta dicha matriz con sus resultados a partir de los hallazgos detallados en la sección anterior.

**Cuadro 9. Matriz con preguntas de evaluación y respuestas**

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
Información General	Información secundaria disponible que describa el contexto respecto al diagnóstico y diseño de la intervención	¿El FMRSA está alineado a la evidencia internacional sobre mejores prácticas para mejorar la disponibilidad de acceso y uso eficiente de los recursos hídricos? De acuerdo con la evidencia, ¿existen otros tipos de intervenciones conexas que potencien los resultados esperados del FMRSA?	<p>A nivel internacional, se ha evidenciado la existencia de diversas intervenciones orientadas justamente al financiamiento de proyectos para el acceso a recursos hídricos con fines agrícolas. En particular, se han analizado los casos de (i) Programa Más Inversiones para Riego (Mi Riego - Bolivia) y (ii) Programa de Riego Intrapredial (PRI - Chile). Ambos programas están orientados al financiamiento de infraestructura en aras de incrementar la superficie agrícola bajo riego y, de esta manera, brindar apoyo a la agricultura familiar.</p> <p>Un aspecto evidenciado durante el trabajo de campo que tiene el potencial de incrementar los efectos del FMRSA es la incorporación de un componente de capacitación <i>ex post</i> sobre la operación y mantenimiento de la infraestructura implementada. Este es un tema relevante para los usuarios finales, pues destacan que recibir capacitaciones periódicas promovería la sostenibilidad de las obras ejecutadas.</p>
		¿Cuáles son los actores que participan en cada uno de los eslabones de la cadena de valor tanto del Fondo Sierra Azul como de las instituciones que implementan los proyectos (Gobierno Local, Gobierno Regional o Unidades Ejecutoras del MINAGRI)? ¿Los roles de los actores están claramente definidos en sus documentos de operación?	<p><b>Actores del proceso de selección de los proyectos por financiar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Secretaría Técnica Fondo Sierra Azul:</u> La Secretaría Técnica del Fondo es ejercida por la Dirección General de Infraestructura y Riego. De acuerdo con el Reglamento FSA y el Manual de Ejecución del FSA, la Secretaría tiene las siguientes funciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibir las solicitudes de financiamiento de los proyectos de inversión pública presentados por los tres niveles de gobierno, registrándolas en la base de datos respectiva.</li> <li>✓ Revisar el cumplimiento formal de los requisitos mínimos establecidos en el Reglamento del Fondo.</li> </ul> </li> </ul>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analizar y proponer al Comité Técnico, previo Informe Técnico, la admisión a verificación de campo de los proyectos de inversión pública.</li> <li>✓ Analizar y proponer al Comité Técnico, previo Informe Técnico, la selección, priorización y aprobación de los proyectos de inversión pública para su financiamiento por el Fondo Sierra Azul.</li> <li>✓ Proponer al Comité Técnico el Manual de Ejecución del Fondo Sierra Azul y el Plan de Seguimiento y Monitoreo.</li> </ul> <p>▪ <u>Comité Técnico Fondo Sierra Azul:</u> El Comité Técnico Sierra Azul se encuentra conformado por seis representantes de instituciones del sector. El Comité es la instancia encargada de aprobar los proyectos que recibirán financiamiento del Fondo. Entre sus funciones principales se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Admitir a verificación de campo los proyectos de inversión pública y designar a la Unidad Ejecutora que tendrá a su cargo el procedimiento de verificación y ejecución de los proyectos y/o estudios de inversión, según corresponda.</li> <li>✓ Aprobar la selección y priorización de los proyectos de inversión pública a ser financiados por el FMRSA, en el marco de los fines establecidos en su norma de creación y en el reglamento.</li> <li>✓ Aprobar el Manual de Ejecución del Fondo Sierra Azul y el Plan de Seguimiento y Monitoreo, según propuesta de la Secretaría Técnica.</li> </ul> <p>▪ <u>Unidades Formuladoras / Ejecutoras:</u> Las UFE son entidades del gobierno nacional, regional y local encargadas de la elaboración de solicitudes y la implementación de los proyectos aprobados. Las principales UFE que participan del Fondo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul</li> <li>✓ Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (Agrorural)</li> <li>✓ Proyecto Sub Sectorial de Irrigación (PSI)</li> <li>✓ Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua (PEJSIB)</li> <li>✓ Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca (PELT)</li> <li>✓ Proyecto Especial Sierra Centro Sur (PESCS)</li> <li>✓ Proyecto Especial Alto Huallaga (PEAH)</li> <li>✓ Gobiernos regionales</li> <li>✓ Municipalidades provinciales</li> </ul>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
			<p>✓ Municipalidades distritales</p> <p><b>Actores del proceso de implementación de los proyectos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Unidades Formuladoras / Ejecutoras:</b> Las UFE son las entidades del gobierno nacional, regional y local encargadas de la implementación de los proyectos. Los proyectos pueden ser implementados por la modalidad de administración directa, en donde el personal de la misma UFE se encarga de coordinar directamente la implementación; o por la modalidad de administración indirecta, en donde la UFE contrata a una empresa contratista para que se encargue de la implementación del proyecto.</li> <li>▪ <b>Empresa contratista:</b> En los casos de modalidad de ejecución por administración indirecta, la UFE a cargo del proyecto debe contratar los servicios de una empresa contratista. Las empresas contratistas son responsables de la ejecución de la obra de acuerdo con lo planteado en el expediente técnico.</li> <li>▪ <b>Residente de obra:</b> Profesional contratado para liderar la ejecución de la obra. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asegurar el cumplimiento de metas, especificaciones técnicas y plazos establecidos en el Expediente Técnico, y por las actividades administrativas necesarias para ejecutar la obra</li> <li>✓ Gestionar de forma adecuada recursos humanos, materiales y equipos para cumplir con las metas de ejecución de la obra</li> <li>✓ Registrar en el cuaderno de obra las incidencias de importancia para la obra (consultas, propuestas, incidentes, avances físico/financieros).</li> <li>✓ Anotar en el cuaderno de obra las causales de generación de modificaciones del Expediente Técnico (plazo y presupuesto).</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Supervisor de obra:</b> El supervisor o inspector de la obra es responsable de velar directa y permanentemente por la correcta ejecución técnica, económica y administrativa de la obra. En conjunto con el residente de la obra, deberá presentar informes periódicos con información sobre las actividades y avances de la obra.</li> <li>▪ <b>Juntas de usuarios / Comisiones de regantes:</b> Son las organizaciones que representan a los beneficiarios de los proyectos. Su rol durante la</li> </ul>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
			<p>implementación está en actuar como el vínculo entre los encargados de la implementación del proyecto y los beneficiarios finales.</p> <p><b>Actores del proceso seguimiento y monitoreo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Unidades Formuladoras / Ejecutoras:</u> Las UFE son responsables de enviar mensualmente información a la Unidad Ejecutora FSA sobre el avance de los proyectos financiados con recursos del FMRSA</li> <li>▪ <u>Secretaría Técnica Fondo Sierra Azul:</u> Instancia encargada de la elaboración del plan de seguimiento y monitoreo de las inversiones del Fondo.</li> <li>▪ <u>Comité Técnico Fondo Sierra Azul:</u> Instancia encargada de la aprobación del plan de seguimiento y monitoreo de las inversiones del Fondo.</li> <li>▪ <u>Unidad Ejecutora FSA:</u> Unidad Ejecutora encargada de recopilar información sobre el avance de las inversiones financiadas con recursos del Fondo. Se encargan de implementar el plan de seguimiento y monitoreo, así como de elaborar un informe mensual que contenga información sobre el avance de las inversiones; este informe debe ser remitido a la Secretaría.</li> </ul> <p>Los roles de los actores involucrados en las etapas de selección de los proyectos y seguimiento y monitoreo se encuentran detallados en los documentos de gestión del FMRSA: el manual de ejecución y el reglamento.</p> <p>Por su parte, los roles de los actores involucrados en la etapa de implementación de los proyectos se encuentran detallados en los lineamientos específicos de las UFE del Minagri (los gobiernos subnacionales no cuentan con este detalle). Sobre esto último, es importante mencionar que las UFE únicamente cuentan con lineamientos para la modalidad de ejecución de administración directa; incluso, algunas UFE no cuentan con ningún tipo de lineamiento para la implementación de proyectos.</p>
		<p>¿Cuál es la estructura organizacional del FMRSA? ¿Cuáles son las funciones de cada unidad y cómo interactúan</p>	<p>El FMRSA es administrado por dos actores: la Secretaría Técnica Fondo Sierra Azul (ejercida por la DGIAR) y el Comité Técnico Fondo Sierra Azul:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Secretaría Técnica Fondo Sierra Azul:</u> La Secretaría Técnica del Fondo es ejercida por la Dirección General de Infraestructura y Riego. De acuerdo</li> </ul>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
		<p>o coordinan entre sí dentro de la misma institución?</p>	<p>con el Reglamento FSA y el Manual de Ejecución del FSA, la Secretaría tiene las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibir las solicitudes de financiamiento de los proyectos de inversión pública presentados por los tres niveles de gobierno, registrándolas en la base de datos respectiva.</li> <li>✓ Revisar el cumplimiento formal de los requisitos mínimos establecidos en el Reglamento del Fondo.</li> <li>✓ Analizar y proponer al Comité Técnico, previo Informe Técnico, la admisión a verificación de campo de los proyectos de inversión pública.</li> <li>✓ Analizar y proponer al Comité Técnico, previo Informe Técnico, la selección, priorización y aprobación de los proyectos de inversión pública para su financiamiento por el Fondo Sierra Azul.</li> <li>✓ Proponer al Comité Técnico el Manual de Ejecución del Fondo Sierra Azul y el Plan de Seguimiento y Monitoreo.</li> </ul> <p>▪ <u>Comité Técnico Fondo Sierra Azul:</u> El Comité Técnico Sierra Azul se encuentra conformado por seis representantes de instituciones del sector. El Comité es la instancia encargada de aprobar los proyectos que recibirán financiamiento del Fondo. Entre sus funciones principales se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Admitir a verificación de campo los proyectos de inversión pública y designar a la Unidad Ejecutora que tendrá a su cargo el procedimiento de verificación y ejecución de los proyectos y/o estudios de inversión, según corresponda.</li> <li>✓ Aprobar la selección y priorización de los proyectos de inversión pública a ser financiados por el FMRSA, en el marco de los fines establecidos en su norma de creación y en el reglamento.</li> <li>✓ Aprobar el Manual de Ejecución del Fondo Sierra Azul y el Plan de Seguimiento y Monitoreo, según propuesta de la Secretaría Técnica.</li> </ul> <p>La coordinación entre ambos actores se da por medio de la opinión técnica de la Secretaría en torno a las solicitudes presentadas. El Comité toma en consideración la opinión de la Secretaría y decide respecto de los proyectos que recibirán el financiamiento del Fondo. Según lo reportado, las decisiones del Comité suelen estar en línea con las recomendaciones de la Secretaría.</p>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
		<p>¿Cuál es la estructura organizacional del resto de las instituciones que solicitan financiamiento al FMRSA (Gobierno Local, Gobierno Regional o Unidades Ejecutoras del MINAGRI)? ¿Cuáles son las funciones de cada unidad y cómo interactúan o coordinan entre sí dentro de una misma institución?</p>	<p>Las Unidades Formuladoras / Ejecutoras son entidades del gobierno nacional, regional y local encargadas de la elaboración de solicitudes y la implementación de los proyectos aprobados. La diferencia entre una Unidad Formuladora y una Unidad Ejecutora radica en que la primera es responsable de la elaboración de estudios de preinversión; mientras que la segunda es responsable de la ejecución de un proyecto de inversión pública.</p> <p>Las principales UFE que participan del Fondo son:</p> <p><b>c) Gobierno nacional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul</li> <li>▪ Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (AGRORURAL)</li> <li>▪ Proyecto Sub Sectorial de Irrigación (PSI)</li> <li>▪ Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua (PEJSIB)</li> <li>▪ Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca (PELT)</li> <li>▪ Proyecto Especial Sierra Centro Sur (PESCS)</li> <li>▪ Proyecto Especial Alto Huallaga (PEAH)</li> </ul> <p><b>d) Gobiernos subnacionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gobiernos regionales</li> <li>▪ Municipalidades provinciales</li> <li>▪ Municipalidades distritales</li> </ul> <p>Las UFE cuentan con una estructura organizacional heterogénea, pues obedecen a su propia organización interna. Sin embargo, un común denominador —dictado por la normativa del Invierte pe— se encuentra en la existencia de unidades que se dedican exclusivamente a la formulación o ejecución de los proyectos de infraestructura de riego. Estas son las unidades formuladoras (también llamadas dirección de estudios) y unidades ejecutoras (también llamadas Dirección de Infraestructura Agraria y Riego). Asimismo, cada UFE cuenta con una unidad de administración, la cual se</p>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
			<p>encarga de todos los procesos de adquisición de bienes y servicios requeridos para la ejecución de los proyectos de inversión.</p> <p>Por otro lado, es importante mencionar que, a pesar de que los gobiernos subnacionales cuentan con la competencia para ser unidades formuladoras y ejecutoras, estos no formulan estudios de preinversión ni elaboran expedientes técnicos financiados por el Fondo, pero sí pueden ejecutar obras. Por el contrario, las entidades del gobierno nacional sí pueden participar de la implementación de cualquier tipo de proyecto financiado con recursos del FMRSA.</p> <p>Finalmente, cabe destacar que cada UFE formula y ejecuta proyectos según lo establecido en sus manuales y lineamientos institucionales —en caso cuenten con uno—, los cuales deben encontrarse alineados con la normativa del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.</p>
		<p>¿Cuáles son los procesos de la cadena de valor tanto del Fondo Sierra Azul como de las instituciones que implementan los proyectos (Gobierno Local, Gobierno Regional o Unidades Ejecutoras del MINAGRI)?</p>	<p><b>Proceso de postulación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Elaboración y presentación de solicitudes</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las entidades solicitantes elaboran las solicitudes, de acuerdo con las pautas establecidas por el FMRSA</li> <li>✓ Se presentan las solicitudes a través de las oficinas del Minagri a nivel nacional</li> </ul> </li> <li>▪ <u>Selección y asignación de los proyectos</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Secretaría evalúa las solicitudes en función a los contenidos mínimos</li> <li>✓ El Comité designa a una UFE para la verificación en campo</li> <li>✓ Las UFE realizan la verificación en campo del expediente técnico y emite una opinión</li> <li>✓ La Secretaría realiza una priorización de los proyectos</li> <li>✓ El Comité decide qué proyectos reciben financiamiento, y los asigna a una UFE</li> </ul> </li> <li>▪ <u>Transferencia inicial de los recursos</u></li> </ul>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En caso un gobierno subnacional se encargue de la implementación, se suscribirá un convenio</li> <li>✓ La UFE encargada solicita a la OGPP del Minagri la asignación de recursos para la formulación o ejecución de las inversiones</li> </ul> <p><b>Proceso de implementación de proyectos - obras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Preparación para la ejecución de la obra</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se selecciona un residente de obra y un inspector o supervisor de obra</li> <li>✓ El residente de obra realiza el requerimiento para la adquisición de bienes y servicios</li> <li>✓ El residente de obra y el supervisor de obra visitan el terreno para verificar su compatibilidad con el expediente técnico</li> <li>✓ La UFE, el residente de obra y el supervisor de obra reciben el terreno</li> </ul> </li> <li>▪ <u>Ejecución de la obra</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El residente de la obra ejecuta la obra de acuerdo con lo establecido en el expediente técnico. El supervisor de obra vela por la correcta ejecución de la obra</li> <li>✓ Periódicamente el residente y supervisor de la obra emiten reportes con el avance de la obra</li> </ul> </li> <li>▪ <u>Recepción y liquidación de la obra</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un consultor realiza capacitaciones para la operación y mantenimiento de la obra a los usuarios finales</li> <li>✓ El residente de obra comunica el término de la obra</li> <li>✓ La UFE correspondiente designa una Comisión para que reciba la obra y efectúe la transferencia</li> <li>✓ La Comisión de Entrega, Recepción y Liquidación de la obra constatará la documentación correspondiente</li> <li>✓ Se realiza la liquidación de la obra dentro de los 30 días hábiles desde la recepción de la obra</li> <li>✓ Proceso de seguimiento y monitoreo</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Proceso de seguimiento y monitoreo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Seguimiento y monitoreo</u></li> </ul>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas																
			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La Secretaría elabora y propone al Comité un plan de trabajo para el seguimiento y monitoreo del avance de las inversiones</li> <li>✓ La Unidad Ejecutora FSA implementa el plan de trabajo para el seguimiento y monitoreo del avance de las inversiones</li> <li>✓ La Unidad Ejecutora FSA solicita información sobre el avance de las inversiones financiadas por el FMRSA</li> <li>✓ La Unidad Ejecutora FSA presenta reportes mensuales a la Secretaría sobre la base de la información solicitada a las Unidades Ejecutoras</li> </ul>																
Articulación interinstitucional	Describir el grado de articulación con otras intervenciones públicas o actores relevantes para el logro del resultado final del FMRSA	¿Cómo es la coordinación entre el Fondo Sierra Azul y las instituciones que reciben transferencias (Gobierno Local, Gobierno Regional o Unidades Ejecutoras del MINAGRI), en las distintas etapas del proceso de financiamiento? ¿Se mantiene algún tipo de coordinación o diálogo entre ambos tipos de instituciones después de la etapa de ejecución?	<p>Los documentos de gestión del Fondo y los lineamientos de las distintas UFE del Minagri permiten identificar los procesos clave que implican una coordinación y, por lo tanto, la articulación entre las distintas entidades involucradas en el Fondo. El siguiente cuadro resume estos procesos con sus respectivas actividades de coordinación:</p> <table border="1" data-bbox="1003 748 1898 1292"> <thead> <tr> <th data-bbox="1003 748 1155 808">Proceso</th> <th data-bbox="1155 748 1360 808">Objetivo de la coordinación</th> <th data-bbox="1360 748 1541 808">Actores involucrados</th> <th data-bbox="1541 748 1898 808">Actividades de coordinación implementadas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4" data-bbox="1003 813 1898 854"><b>Selección de proyectos por financiar</b></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1003 854 1155 1000"></td> <td data-bbox="1155 854 1360 1000">Obtención de la licencia social para la implementación del proyecto</td> <td data-bbox="1360 854 1541 1000"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entidad solicitante</li> <li>▪ Gobierno local</li> <li>▪ Juntas de usuario</li> </ul> </td> <td data-bbox="1541 854 1898 1000"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La entidad solicitante, a través del gobierno local, coordina con la junta de usuario beneficiaria para entender sus necesidades, plantear la idea de proyecto y obtener la licencia social</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1003 1000 1155 1292">Elaboración y presentación de solicitudes</td> <td data-bbox="1155 1000 1360 1292">Elaboración de expediente técnico</td> <td data-bbox="1360 1000 1541 1292"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entidad solicitante</li> <li>▪ Autoridad Local del Agua</li> <li>▪ Ministerio de Cultura</li> <li>▪ DGAAA</li> </ul> </td> <td data-bbox="1541 1000 1898 1292"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La entidad solicitante realiza el trámite con la Autoridad Local del Agua para la obtención de la certificación hídrica</li> <li>▪ La entidad solicitante realiza el trámite con el Ministerio de Cultura para la obtención del CIRA</li> <li>▪ La entidad solicitante realiza el trámite para la aprobación del estudio de impacto ambiental con la DGAAA</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>	Proceso	Objetivo de la coordinación	Actores involucrados	Actividades de coordinación implementadas	<b>Selección de proyectos por financiar</b>					Obtención de la licencia social para la implementación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entidad solicitante</li> <li>▪ Gobierno local</li> <li>▪ Juntas de usuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La entidad solicitante, a través del gobierno local, coordina con la junta de usuario beneficiaria para entender sus necesidades, plantear la idea de proyecto y obtener la licencia social</li> </ul>	Elaboración y presentación de solicitudes	Elaboración de expediente técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entidad solicitante</li> <li>▪ Autoridad Local del Agua</li> <li>▪ Ministerio de Cultura</li> <li>▪ DGAAA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La entidad solicitante realiza el trámite con la Autoridad Local del Agua para la obtención de la certificación hídrica</li> <li>▪ La entidad solicitante realiza el trámite con el Ministerio de Cultura para la obtención del CIRA</li> <li>▪ La entidad solicitante realiza el trámite para la aprobación del estudio de impacto ambiental con la DGAAA</li> </ul>
Proceso	Objetivo de la coordinación	Actores involucrados	Actividades de coordinación implementadas																
<b>Selección de proyectos por financiar</b>																			
	Obtención de la licencia social para la implementación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entidad solicitante</li> <li>▪ Gobierno local</li> <li>▪ Juntas de usuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La entidad solicitante, a través del gobierno local, coordina con la junta de usuario beneficiaria para entender sus necesidades, plantear la idea de proyecto y obtener la licencia social</li> </ul>																
Elaboración y presentación de solicitudes	Elaboración de expediente técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entidad solicitante</li> <li>▪ Autoridad Local del Agua</li> <li>▪ Ministerio de Cultura</li> <li>▪ DGAAA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La entidad solicitante realiza el trámite con la Autoridad Local del Agua para la obtención de la certificación hídrica</li> <li>▪ La entidad solicitante realiza el trámite con el Ministerio de Cultura para la obtención del CIRA</li> <li>▪ La entidad solicitante realiza el trámite para la aprobación del estudio de impacto ambiental con la DGAAA</li> </ul>																

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas			
				Transferencia inicial de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ OGPP (MINAGRI)</li> <li>▪ MEF</li> <li>▪ UFE</li> </ul>	<p>En caso la UFE sea un gobierno subnacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Minagri suscribe un convenio con la UFE</li> <li>▪ La OGPP solicita al MEF la modificación del pliego institucional en favor de la UFE</li> <li>▪ La OGPP transfiere los recursos a la UFE</li> </ul> <p>En caso sea una UFE del Minagri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La OGPP transfiere los recursos a la UFE</li> </ul>
			Selección y asignación de los proyectos	Comunicación sobre el estado de las solicitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría Técnica</li> <li>▪ UFE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Secretaría Técnica comunica a las UFE sobre el estado de sus solicitudes de financiamiento</li> </ul>
				Verificación en campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría Técnica</li> <li>▪ UFE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Secretaría notifica a la UFE sobre su participación en la verificación en campo. De ser necesario, habilita a la UFE con recursos adicionales para implementar dicha verificación.</li> <li>▪ La UFE envía el informe de verificación en campo a la Secretaría</li> </ul>
<b>Implementación de los proyectos</b>						
			Preparación para la ejecución de la obra	Entrega del expediente técnico de la obra	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UFE</li> <li>▪ Residente y supervisor de obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La UFE remite el expediente técnico de la obra al supervisor y residente de obra</li> <li>▪ El supervisor y residente de obra realizan la visita al terreno de la obra para evaluar la compatibilidad del expediente técnico</li> </ul>
				Recepción/entrega del terreno para la	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autoridad regional/local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La autoridad regional y/o local, en conjunto con los beneficiarios formalizan la</li> </ul>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas			
				ejecución de la obra	<ul style="list-style-type: none"> <li>y beneficiarios</li> <li>▪ UFE (funcionarios de la entidad y residente de obra)</li> </ul>	entrega del terreno a la UFE a cargo de la ejecución de la obra
			Ejecución de la obra	Contratación de mano de obra no calificada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Residente y supervisor de obra</li> <li>▪ Junta de usuarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El residente de obra comunica su interés por contratar mano de obra no calificada a la junta de usuarios</li> </ul>
				Rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UFE</li> <li>▪ Residentes y supervisores de obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El residente y supervisor de la obra emiten informes mensuales sobre el avance de la obra a la UFE</li> </ul>
			Recepción y liquidación de la obra	Transferencia de la obra	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Residente y supervisor de obra</li> <li>▪ UFE</li> <li>▪ Autoridad regional/local y beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El residente y supervisor de obra comunican la culminación de la obra a la UFE</li> <li>▪ La UFE realiza verifica la obra y otorga su conformidad al residente y supervisor</li> <li>▪ La UFE transfiere la obra finalizada a la autoridad local o junta de usuarios encargada de su operación y mantenimiento</li> </ul>
				Liquidación de la obra	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UFE</li> <li>▪ Residentes y supervisores de obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El residente y supervisor de obra realizan liquidan de la obra con la UFE</li> </ul>
<b>Seguimiento y monitoreo</b>						
			Seguimiento y monitoreo del uso de recursos	Solicitud y envío de información sobre el avance de las inversiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ UFE</li> <li>▪ Unidad Ejecutora FSA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Unidad Ejecutora FSA solicita a las UFE el envío de información mensual sobre el avance de las inversiones del FMRSA</li> <li>▪ Las UFE remiten la información solicitada a la Unidad Ejecutora FSA</li> </ul>
A continuación se resumen los principales hallazgos de la coordinación por cada etapa:						

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selección de proyectos por financiar: Durante este proceso, se ha advertido una limitada comunicación por parte de la DGIAR hacia las UFE que presentan sus solicitudes para recibir financiamiento del FMRSA.</li> <li>▪ Implementación de los proyectos: En el caso de expedientes técnicos, la percepción general de los funcionarios es que el trámite de los documentos necesarios para su elaboración representa una limitación para el avance de la obra, pues —en varios casos— las instancias encargadas de emitir las certificaciones incumplen con los plazos establecidos.</li> <li>▪ Seguimiento y monitoreo: Se advierte que las UFE del Minagri no remiten oportunamente los formatos establecidos por el FMRSA para reportar el avance de las inversiones financiadas por el Fondo.</li> </ul>
		<p>¿Cuáles son las etapas críticas en la coordinación entre las Unidades Ejecutoras y el MINAGRI durante el proceso de diseño del expediente técnico y de ejecución de las obras? ¿Cómo se realiza esta coordinación?</p>	<p>Desde la implementación del Invierte pe, las UFE —a través de sus unidades respectivas— tienen la competencia legal para aprobar tanto estudios de preinversión como expedientes técnicos, de modo que no requieren de la revisión del Minagri para la elaboración de estos documentos.</p> <p>Sin embargo, en el caso del FMRSA, dos etapas críticas del proceso de selección de proyectos son (i) la verificación de los contenidos mínimos y (ii) el proceso de verificación en campo. En dichas etapas, la Secretaría —con el apoyo de la UFE designada para realizar la verificación en campo— determina si el expediente técnico cumple con los estándares de calidad necesarios. En ese sentido, las UFE —sobre todo las menos experimentadas— solicitan la asesoría de la DGIAR al momento de elaborar un expediente técnico.</p> <p>Por otro lado, el proceso de elaboración de un expediente técnico requiere que las UFE coordinen con instancias del Minagri, tal como la Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios para obtener la aprobación de su estudio de impacto ambiental, o con entidades adscritas al sector, tal como la ANA para la obtención de la Acreditación de Recursos Hídricos.</p>
		<p>¿Cuáles son las responsabilidades del Fondo Sierra Azul y de las instituciones</p>	<p>El FMRSA no ostenta ningún tipo de responsabilidad hacia los usuarios finales de los proyectos financiados. Toda responsabilidad recae en las UFE en el marco de sus competencias.</p>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
		<p>que reciben transferencias (Gobierno Local, Gobierno Regional o Unidades Ejecutoras del MINAGRI) con respecto a los usuarios finales de los proyectos?</p>	<p>Con respecto a esto, el Manual de Ejecución del Fondo Sierra Azul (2017) plantea lo siguiente:</p> <p><i>“La ejecución de los proyectos de inversión pública del Fondo Sierra Azul, estudios definitivos y ejecución de obras de inversión es de entera responsabilidad de la Unidad Ejecutora asignada por el Comité Técnico.”</i></p>
		<p>¿Existe algún tipo de contacto entre el Fondo Sierra Azul y los usuarios finales de los proyectos antes y/o durante la implementación de los mismos? ¿Cómo es tomada en cuenta su voz / participación respecto de los proyectos a financiarse / implementarse? ¿Cuál es el rol de los usuarios finales con respecto a la operación y el mantenimiento de los proyectos?</p>	<p>El FMRSA no cuenta con ningún tipo de contacto directo con los usuarios finales de los proyectos financiados. El canal a través del cual los usuarios finales participan es la junta de usuarios / comisión de regantes a la que pertenecen o, en su defecto, las respectivas autoridades locales o comunales.</p> <p>Sin embargo, los hallazgos de campo evidencian que existe un involucramiento muy acotado por parte de los usuarios finales. Por lo general, son los especialistas de las UFE quienes toman las decisiones sobre el diseño del proyecto, sin validar dicho diseño con los beneficiarios directos. Ha habido casos en los que esta falta de involucramiento ha generado cierto nivel de insatisfacción en los usuarios finales con respecto a la obra finalmente implementada.</p> <p>Con respecto al rol de los usuarios finales en la operación y mantenimiento de los proyectos, estos son responsables de dichas actividades en todos los casos. Una vez que la obra es transferida al gobierno local o junta de usuarios / comisión de regantes, son los mismos beneficiarios quienes se deben organizar para darle el mantenimiento debido a la obra. Para ello, es fundamental la capacitación realizada a usuarios finales durante el período de ejecución de la obra.</p>
		<p>¿Existen algunas otras intervenciones críticas para el logro de los objetivos de la intervención evaluada?</p>	<p>Al considerar el público objetivo definido por el PP 0042, se identifica que existen elementos en común con respecto a la intervención del FMRSA. En el primer producto descrito, la población objetivo definida es la misma que en el caso del Fondo; mientras tanto, en el segundo producto descrito, se observa que el PP 0042 trabaja con los gobiernos subnacionales, que son actores clave en la formulación y ejecución de los proyectos financiados por el FMRSA.</p>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
			<p>En ese sentido, es posible que el FMRSA aproveche los talleres realizados por el PP 0042 con productores agrarios y funcionarios de gobiernos locales con la finalidad de realizar talleres de difusión del Fondo en donde se expliquen los requisitos y el proceso de postulación.</p> <p>Otro aspecto en el que se identifican sinergias entre el FMRSA y el PP 0042 es en la complementariedad de sus intervenciones. El PP 0042 provee talleres de sensibilización en torno al aprovechamiento de los recursos hídricos, así como talleres de capacitación sobre la operación y mantenimiento de proyectos de riego. La intervención del FMRSA, si bien no prevé la realización de estas actividades, puede verse beneficiada por su ejecución, dado estos elementos potencian los efectos de la implementación de infraestructura de riego.</p> <p>En ese sentido, ambas intervenciones tienen un amplio potencial de articulación. Sin embargo, se evidencia que —en la práctica— no se están aprovechando las sinergias descritas. Tanto el FMRSA como el PP 0042 realizan sus actividades de manera independiente. A pesar de ello, según lo reportado por la DGIAR, que es la instancia encargada de ambas intervenciones, en el último año se ha incorporado como criterio de selección del PP 0042 si el distrito beneficiario ha implementado una obra de riego financiada con recursos del FMRSA.</p>
Proceso de postulación	<p>Determinar si se cumplen los criterios y lineamientos mínimos necesarios durante el proceso de postulación. Identificar a las oficinas responsables y unidades orgánicas, así</p>	<p>¿Existe una difusión adecuada respecto de la existencia y el proceso de postulación al FMRSA? ¿Mediante qué canales (radio, televisión, redes sociales, etc.) se difunde el concurso? ¿Resulta fácil postular al Fondo Sierra Azul? ¿Cuáles son los principales problemas encontrados durante dicho proceso?</p>	<p>Los hallazgos del trabajo de campo evidencian que no se realiza ningún tipo de actividad de difusión por parte del FMRSA. Según lo reportado, en la época del Fondo Mi Riego, se realizaba una difusión del Fondo a gobiernos locales; sin embargo, esta actividad cesó cuando se transitó al FSA. Actualmente, el único canal en el que se da a conocer el FMRSA es el portal institucional del Minagri, en el cual se publican las noticias más recientes tanto del Fondo como del sector en general. Como consecuencia, el conocimiento del Fondo a nivel descentralizado es acotado.</p> <p>En cuanto al proceso de postulación al Fondo, los hallazgos de campo señalan que los gobiernos subnacionales son las entidades solicitantes que presentan las mayores dificultades al momento de postular. En líneas generales, su falta de experiencia con el Fondo y su limitado conocimiento técnico constituyen una barrera para la elaboración de solicitudes debido a</p>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
	como los instrumentos utilizados para su registro		que (i) no conocen los formularios y requisitos mínimos para el proceso de postulación y (ii) la calidad del expediente técnico / estudio de preinversión presentado como parte de la solicitud es deficiente.
		¿Qué porcentaje de solicitudes es denegada durante la evaluación de requisitos mínimos (primera etapa)? ¿Cuáles son los errores cometidos más comunes?	Los registros administrativos del FMRSA no permiten cuantificar la proporción de solicitudes denegadas en la etapa de requisitos mínimos; sin embargo, el trabajo de campo permitió evidenciar que el cumplimiento de los requisitos mínimos no constituye una barrera importante para el proceso de evaluación de las solicitudes. En general, el rechazo de solicitudes en esta etapa se debe a que —en ocasiones— algunos proyectos presentados no se alinean con los objetivos del FMRSA.
		¿Qué porcentaje de solicitudes es denegada durante la evaluación de contenidos mínimos (segunda etapa)? ¿Cuáles son las deficiencias típicamente encontradas en las solicitudes durante esta etapa?	<p>De acuerdo con los registros administrativos del FMRSA, 2,769 solicitudes (aproximadamente el 63% del total) han sido observadas en la segunda etapa por no cumplir con los contenidos mínimos. El tipo de entidad que presenta la mayor tasa de rechazo en esta etapa son los gobiernos regionales (80% de las solicitudes presentadas han sido observadas), seguido de los gobiernos locales (70%).</p> <p>La razón detrás de estas elevadas tasas de rechazo se explica por la deficiente calidad de las solicitudes presentadas por los gobiernos subnacionales, lo cual se debe a (i) la falta de conocimiento técnico de las unidades formuladoras de los gobiernos subnacionales y/o (ii) por el bajo involucramiento de las unidades formuladoras en el proceso de formulación —algunos gobiernos subnacionales suelen enviar su solicitud sin la revisión de la unidad formuladora, o ésta solo ayuda en la elaboración pero no se encarga de las observaciones recibidas—.</p> <p>En ese sentido, los principales errores encontrados se vinculan con una inadecuada rigurosidad técnica en el contenido de los estudios de preinversión o expedientes técnicos presentados como parte de las solicitudes de financiamiento.</p>
		¿Existen metas establecidas respecto del número de proyectos a financiarse anualmente? ¿Se considera que el número de solicitudes recibidas en cada convocatoria	No existen metas en cuanto a número de proyectos a financiar. El FMRSA asigna su presupuesto anual en función de la demanda recibida a través de las solicitudes de financiamiento presentadas por las UFE. De acuerdo con lo reportado por los funcionarios de la DGIAR, las solicitudes recibidas exceden la capacidad de financiamiento del Fondo; es decir, la demanda por financiamiento es mucho mayor al presupuesto del FMRSA.

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
		<p>es el óptimo para cubrir las metas de financiamiento?</p> <p>¿El cronograma de recepción de solicitudes es claramente difundido entre todos los posibles solicitantes? ¿Este se presenta oportunamente, dando un tiempo prudencial para la presentación de solicitudes?</p>	<p>Como parte de los hallazgos de la evaluación se encontró que las entidades solicitantes no responden a una fecha límite para remitir la solicitud elaborada, pues no existe un cronograma con fechas y plazos formalmente establecidos. El modo de presentación de solicitudes se realiza a modo de “ventanilla abierta” —en línea con lo establecido en el Manual de Ejecución (2017)—; es decir, las entidades solicitantes pueden presentar sus solicitudes de financiamiento durante todo el año.</p> <p>Esto evidencia una discrepancia con respecto a lo establecido en el Reglamento del Fondo Sierra Azul (2019), pues en este documento se hace referencia a la publicación de las fechas de presentación de solicitudes en el Portal Institucional del Minagri. Al consultarle a la DGIAR sobre este tema, se mencionó que aún no se había efectuado la transición hacia el esquema planteado en el reglamento, pero que sí se tenía conocimiento de este desfase entre lo establecido en la norma y lo realizado en la práctica.</p> <p>No obstante, a partir de la aprobación del Manual de Ejecución 2020, aprobado en agosto del 2020, se ha sometido a discusión la incorporación</p>
Proceso de selección	Verificar si existen y se cumplen los procedimientos y requisitos administrativos mínimos necesarios durante esta etapa	<p>¿Cómo se definen los criterios de elegibilidad de proyectos? ¿Existe un proceso claro para su definición?</p> <p>¿Los criterios son iguales para todos los proyectos o varían según cada tipo? (por ejemplo, los criterios para proyectos de cosecha de agua y de riego tecnificado) ¿Los criterios de elegibilidad se mantienen</p>	<p>Los criterios utilizados por el FMRSA para la priorización y selección de los proyectos a financiar se encuentran detallados en el anexo 3 (específicamente en los formatos 06 y 06-A) del Manual de Ejecución del Fondo Sierra Azul 2017.</p> <p>Estos criterios son objetivos, en la medida en que se basan indicadores cuantitativos y cuentan con ponderadores claros y específicos para su aplicación.</p> <p>Los criterios de elegibilidad son distintos para los PIP de riego (anexo 3, formato 06) y para los proyectos de optimización de siembra y cosecha de agua (anexo 3, formato 06-A).</p> <p>En el caso de los PIP de riego, se cuentan con los siguientes criterios:</p>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas		
		constantes en el tiempo o se actualizan en cada convocatoria? ¿Se incorporan criterios de género en la selección de los proyectos? (por ejemplo, la presencia de mujeres en las JASS de los usuarios finales)	Ítem	Indicador	Escala (puntaje)
			<b>I.</b>	<b>Inversión por hectárea (área física)</b>	<b>(0 – 15)</b>
			a.	Mayor de 10 UIT	0
			b.	Mayor de 08 a menor de 10 UIT	5
			c.	Mayor de 06 a menor de 08 UIT	10
			d.	Menor de 06 UIT	15
			<b>II.</b>	<b>Inversión por familia beneficiaria</b>	<b>(0 – 15)</b>
			a.	Mayor de 10 UIT	0
			b.	Mayor de 08 a menor de 10 UIT	5
			c.	Mayor de 06 a menor de 08 UIT	10
			d.	Menor de 06 UIT	15
			<b>III.</b>	<b>N° de familias beneficiarias por familias con jefatura por mujeres</b>	<b>(2 – 10)</b>
			a.	Mayor de 300	2
			b.	Mayor de 200 a menor de 300	4
			c.	Mayor de 100 a menor de 200	6
			d.	Menor de 100	10
			<b>IV.</b>	<b>N° de hectáreas por beneficiario</b>	<b>(2 – 10)</b>
			a.	Mayor de 450	2
			b.	Mayor de 300 a menor de 450	4
			c.	Mayor de 150 a menor de 300	6
			d.	Menor de 150	10
			<b>V.</b>	<b>Inversión del sector en la región (2013 – 2017)</b>	<b>(5 – 15)</b>
			a.	De S/ 0 a menos de S/ 40 millones	15
		b.	Mayor a S/ 40 millones a menor de S/ 80 millones	10	
		c.	Mayor a S/ 80 millones	5	
		<b>VI.</b>	<b>Nivel de pobreza a nivel distrital</b>	<b>(5 – 15)</b>	
		a.	Mayor de 70%	15	
		b.	Mayor de 50% a menor de 70%	10	

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas		
			c.	Menor de 50%	5
			<b>VIII.</b>	<b>Presupuesto asignado al sector agricultura a nivel regional, provincial y distrital</b>	<b>(2 – 10)</b>
			a.	Menor a 2%	10
			b.	Mayor de 2% a menor de 10%	5
			c.	Igual o mayor de 10%	2
			<b>IX.</b>	<b>Cofinanciamiento</b>	<b>(2 – 10)</b>
			a.	Menor al 40%	2
			b.	Mayor de 40% a menor de 50%	5
			c.	Mayor al 50%	10
			<b>Puntaje total</b>		
			<b>100</b>		
			En el caso de proyectos de optimización de siembra y cosecha de agua, se cuentan con los siguientes criterios:		
			<b>Ítem</b>	<b>Indicador</b>	<b>Escala (puntaje)</b>
			<b>I.</b>	<b>Inversión por cada 1,000 m3 de volumen incremental de agua almacenada</b>	<b>(10 – 30)</b>
			a.	Mayor de 6 UIT	10
			b.	Mayor de 02 a menor de 06 UIT	20
			c.	Mayor de 01 a menor de 02 UIT	25
			d.	Menor de 01 UIT	30
			<b>II.</b>	<b>N° de familias beneficiarias en el área de intervención</b>	<b>(2 – 10)</b>
			a.	Menor de 15	2
			b.	Mayor de 15 a menor de 50	6
			c.	Mayor de 50 a menor de 100	8
			d.	Mayor de 100	10
			<b>III.</b>	<b>N° de hectáreas acondicionadas para recargas hídricas</b>	<b>(4 – 10)</b>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas		
			a.	Menor de 25	4
			b.	Mayor de 25 a menor de 100	6
			c.	Mayor de 100 a menor de 500	8
			d.	Mayor de 500	10
			<b>IV.</b>	<b>Impacto complementario a la unidad productora en una microcuenca y/o cuenca</b>	<b>(0 – 20)</b>
			a.	Al menos 02 unidades productoras intervenidas	20
			b.	Al menos 01 unidad productora intervenida	15
			<b>V.</b>	<b>Monto de inversión de la optimización vs. la unidad productora</b>	<b>(5 – 15)</b>
			a.	Menor de 50%	30
			b.	Mayor de 50% a menor de 60%	25
			c.	Mayor de 60%	20
			<b>Puntaje total</b>		<b>100</b>
			<p>Tal como se puede apreciar en los criterios presentados para cada caso, el primer set de criterios —aplicados para PIP de riego— cuenta con un indicador referido a “N° de familias beneficiarias por familias con jefatura por mujeres”, el cual puede aportar hasta un 10% del puntaje máximo obtenible. Además del indicador mencionado, no se ha identificado ninguna otra instancia en la cual se incorporen temas de género para la selección de los proyectos a financiar.</p>		
		<p>Durante la selección de los proyectos, ¿se consideran los objetivos del Programa Presupuestal de Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario y/o otras actividades públicas del sector agrario?</p>	<p>La selección de los proyectos se basa únicamente en los criterios de elegibilidad definidos por el FMRSA. El análisis de los documentos de gestión del FMRSA y los hallazgos del trabajo de campo permiten evidenciar que la intervención del FMRSA no contempla una articulación con el Programa Presupuestal de Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario (PP 0042). En ese sentido, el PP 0042 no es tomado en consideración al momento de seleccionar los proyectos que recibirán el financiamiento.</p>		

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
		<p>¿Cómo se lleva a cabo la reunión del Comité del Fondo en la que se selecciona a los proyectos ganadores? ¿Cuáles son los requisitos que se debe cumplir para que un proyecto sea seleccionado?</p>	<p>Por lo general, las reuniones del Comité Técnico Fondo Sierra Azul son llevadas a cabo mensualmente; sin embargo, no existe un plazo definido formalmente, de modo que esta periodicidad varía en función de la cantidad de temas pendientes en agenda.</p> <p>En las reuniones, se encuentran presentes los representantes del Comité Técnico y de la Secretaría Técnica. Se define de antemano una agenda para cada reunión, en donde se incluye la discusión sobre los proyectos propuestos para admisión, selección y aprobación. La Secretaría realiza la exposición y presentación de los proyectos sujetos a discusión; a partir de esta presentación, los representantes del Comité toman una decisión. Según lo reportado, por lo general, las opiniones de la Secretaría y del Comité se encuentran alineadas.</p> <p>En cuanto a los requisitos, un proyecto que ha llegado hasta la etapa de priorización y aprobación ya pasó los filtros que debe cumplir un proyecto. Lo que determina la priorización de un proyecto sobre otro es su calificación utilizando los criterios de elegibilidad utilizados.</p>
		<p>¿Cuáles son los sistemas de información y qué bases de datos se utilizan durante la verificación y determinación de la elegibilidad de los proyectos?</p>	<p>Las fuentes de información utilizadas durante la determinación de la elegibilidad de los proyectos son (i) el estudio de preinversión o expediente técnico presentado en el marco de la solicitud y (ii) la información recogida durante la verificación en campo.</p> <p>Con respecto al segundo punto, durante el proceso de verificación en campo, las UFE recogen información primaria por medio de la visita al terreno de la obra con el objetivo de constatar la consistencia entre el expediente técnico y el terreno. La información recogida como producto de dicha visita se utiliza para analizar la viabilidad de la propuesta realizada.</p>
		<p>Para la selección de proyectos, ¿se cuenta con algún tipo de información sobre zonificación agroecológica capaz de determinar el potencial productivo de los proyectos postulantes, o alguna otra información vinculada a zonas</p>	<p>El proceso de selección de proyectos únicamente cuenta con la información remitida en el expediente técnico, estudio de preinversión o ficha de proyecto remitida como parte de la solicitud. Aparte de este documento y su corroboración durante la verificación en campo, la DGIAR no utiliza ningún tipo de sistema de información adicional al momento de aprobar solicitudes.</p> <p>Ahora bien, los estudios que componen el expediente técnico contienen información sobre temas relevantes de cara a la ejecución de la obra:</p>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
		<p>de mayor estrés hídrico, calidad de suelos o indicadores de contaminación?                      A propósito de los proyectos de siembra y cosecha de agua, ¿se cuenta con información respecto a en qué territorios es posible o no implementar dicho tipo de proyectos?</p>	<p>Por ejemplo, el estudio hidrológico tiene por objetivo determinar la oferta hídrica en la cuenca receptora; otro ejemplo es el estudio de impacto ambiental, el cual tiene por objetivo identificar los principales impactos negativos y las medidas de mitigación y control a implementar.</p> <p>Con respecto a los proyectos de siembra y cosecha de agua, la Unidad Ejecutora FSA considera dos principales requisitos que se analizarán para determinar la viabilidad de la propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar un vaso natural por encima de los 2,500 msnm con salida estrecha para construir un dique.</li> <li>▪ Contar con una unidad productora (canal, reservorio, represa o sistema de riego tecnificado) en la misma cuenca con una antigüedad no menor de 3 años.</li> </ul> <p>Cabe mencionar que, previo al envío y revisión de solicitudes, la Unidad Ejecutora FSA no cuenta con los sistemas de información para determinar la viabilidad de los proyectos.</p>
		<p>¿Cómo se ejecuta la verificación en campo? ¿Cuáles son las principales dificultades durante esta etapa?</p>	<p>La verificación en campo tiene por objetivo constatar si el estudio de preinversión o expediente técnico adjunto a la solicitud cumple con los estándares de calidad exigidos para este tipo de documentos.</p> <p>Para llevar a cabo este proceso, el Comité Técnico designa a una UFE del Minagri para que ejerza como responsable del análisis. En el caso de estudios de preinversión, la UFE responsable realiza únicamente un trabajo en gabinete; mientras tanto, en el caso de un expediente técnico, es necesario realizar tanto un trabajo de campo como de gabinete.</p> <p>Si bien el proceso de verificación en campo depende del ciclo de la inversión del proyecto, por lo general, se consideran los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Revisión de campo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificación: Verificación de la licencia social y la información referente a las áreas y usuarios beneficiados con el proyecto</li> </ul> </li> </ul>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Topografía: Verificación de la concordancia entre el estudio topográfico y los elementos técnicos correspondientes (coordenadas, estructura hidráulica, caminos de acceso, etc.)</li> <li>✓ Hidrología: Verificación de la fuente de recursos hídricos en la zona</li> <li>✓ Geología y geotecnia: Verificación de la concordancia del estudio geológico con lo visualizado en campo</li> </ul> <p>▪ <b>Revisión de gabinete</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisión de parámetros, criterios diseño y dimensionamiento: Oferta, demanda y balance hídrico, revisión de los cálculos que sustentan los dimensionamientos de las estructuras proyectadas, entre otros.</li> <li>✓ Revisión de planos, metrados, presupuestos, cronogramas: Verificación de la compatibilidad de los planos con la zona del estudio, metrados, análisis de costos unitarios, presupuesto de obras, cronograma de ejecución, fórmula polinómica, especificaciones técnicas, estudios básicos, requisitos del expediente técnico y actas y acuerdos sociales</li> </ul> <p>Una vez realizada la verificación en campo, la UFE responsable emitirá un informe de conformidad de verificación en campo.</p> <p>La principal dificultad encontrada para la verificación en campo es la carga que implica dicho proceso sobre las UFE. Al respecto, se ha reportado que este proceso es percibido como engorroso, pues representa una carga no prevista en adición a las funciones regulares de las UFE. Esta situación —en conjunto con el hecho de que no existan plazos formales— tiene como consecuencia que las UFE reporten los resultados de la verificación en campo varias semanas después de su derivación, lo cual genera retrasos en el proceso de evaluación en general.</p>
		<p>En general, ¿cuáles son los principales problemas identificados durante el proceso de selección?</p>	<p>El análisis de los hallazgos del trabajo de campo ha dejado en evidencia los siguientes problemas en el proceso de selección de los proyectos:</p>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baja previsibilidad sobre la disposición de recursos del Fondo para inversiones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Los plazos para la respuesta a las solicitudes son muy heterogéneos:</u></li> </ul> <p>Esto se debe a la falta de definición de plazos formales para la respuesta a solicitudes. Asimismo, es posible advertir que no se dispone de personal dedicado exclusivamente a la atención de solicitudes, con lo cual es posible que dichas solicitudes no reciban una atención inmediata que permita minimizar los plazos de respuesta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Limitada comunicación del Fondo con las entidades solicitantes:</u></li> </ul> <p>Actualmente no existe un canal de comunicación formal para la absolución de consultas o seguimiento a la situación de las solicitudes presentadas. Dado ello, se apela a canales informales que son explotados en mayor medida por entidades adscritas al Minagri con sede en Lima, como el PSI, Agrorural y la Unidad Ejecutora FSA, relegando indirectamente a otras entidades, como gobiernos subnacionales y, en menor medida, los Proyectos Especiales.</p> </li> <li>▪ <b>Limitado acceso a recursos del Fondo por parte de gobiernos subnacionales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Insuficiente cantidad de solicitudes presentadas (solicitudes no reflejan la demanda real de distritos)</u></li> </ul> <p>A partir de las entrevistas realizadas en los casos de estudio seleccionados, se identifica que existe un bajo nivel de conocimiento sobre las actividades del Fondo, y una amplia demanda por proyectos de infraestructura de riego que no es atendida, entre otras razones, por insuficientes recursos para el financiamiento de estudios. La baja difusión, en adición a la alta demanda por proyectos, sugiere la posibilidad de que la cantidad de proyectos solicitados es subóptima, y que pone en desventaja típicamente a los distritos más dispersos, con mayores necesidades de atención, y que por lo general</p> </li> </ul>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
			<p>están vinculados a gobiernos locales con menores recursos y capacidad de ejecución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Gobiernos subnacionales no culminan proceso de selección</u></li> </ul> <p>Los gobiernos locales no siempre están en capacidad de culminar el proceso de selección de proyectos, debido a la baja capacidad de subsanar observaciones recibidas. En algunos casos, este problema se agudiza debido a que, en periodos de cambio de gobierno, es posible que las autoridades cambien las prioridades establecidas, y con ello, descontinúen esfuerzos por culminar procesos para financiar proyectos de irrigación en el marco del FMRSA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Calidad de solicitudes presentadas por gobiernos subnacionales es menor a otras UFE y muy variable</u></li> </ul> <p>A partir de los testimonios del personal de la DGIAR, así como otros actores, se concluye que hay una mayor probabilidad de encontrar solicitudes de baja calidad en el caso de los gobiernos subnacionales, en comparación con otras entidades del nivel de gobierno central.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El esquema de financiamiento del Fondo no considera un enfoque de brechas</li> <li>✓ <u>Los formatos establecidos para la priorización de proyectos contemplan principalmente indicadores de eficiencia y perfil de hogares atendidos</u></li> </ul> <p>En la actualidad los criterios para la priorización de proyectos toman en cuenta indicadores como el monto de inversión por beneficiario, el número de familias intervenidas, así como el nivel socioeconómico de los hogares atendidos y la presencia de mujeres como jefas de hogar. Sin embargo, se considera relevante que las prioridades en la intervención consideren, asimismo, indicadores vinculados con la magnitud de las brechas en irrigación a nivel regional e, idealmente, distrital que se requieren atender.</p>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
			<p>✓ <u>No se emplea información sobre déficit hídrico y productividad de la actividad agropecuaria:</u></p> <p>De acuerdo con la evaluación realizada, uno de los principales problemas identificados para un adecuado proceso de priorización pasa por la falta de información vigente con respecto al estrés hídrico. Tan es así, que los procedimientos actualmente suponen que para cada proyecto se realicen visitas orientadas a la verificación en campo de estas necesidades. Ello soluciona parte del problema, pero no permite realizar un ejercicio de priorización adecuado.</p> <p>✓ <u>El Fondo no brinda los recursos para que los distritos con mayores necesidades formulen proyectos de calidad</u></p> <p>La baja participación relativa de gobiernos subnacionales en la solicitud de proyectos implica la posibilidad de que no se esté atendiendo zonas con mayor brecha en irrigación. Trabajar en actividades de difusión y acompañamiento sería muy pertinente para permitir que aquellos distritos con menores capacidades de ejecución y mayores necesidades puedan hacer efectivas sus demandas de proyectos a través de las solicitudes.</p>
<p>Proceso de implementación</p>	<p>Identificar en cada uno de los principales subprocesos: cuellos de botellas, actores relevantes y buenas prácticas para la entrega de los bienes y/o servicios.</p> <p>Verificar el cumplimiento</p>	<p>¿Cuáles son los principales subprocesos y buenas prácticas en la elaboración de los expedientes técnicos? ¿Cómo se garantiza la calidad de estos? En los casos que no se realicen adecuadamente, ¿Cuáles son las implicancias y cómo se mitigan?</p>	<p>La elaboración de expedientes técnicos debe ceñirse a los parámetros bajo los cuales fue otorgada la declaración de viabilidad del PIP, incluyendo el cronograma de ejecución del estudio de preinversión con el que se declaró la viabilidad. Como paso previo al inicio de la elaboración del expediente técnico, la UFE responsable deberá llevar a cabo la convocatoria para seleccionar al contratista que estará a cargo de la elaboración del expediente.</p> <p>A partir de esto, se elaborará el expediente técnico del PIP, lo cual implica compatibilizar el estudio de preinversión con el terreno y evaluar <i>in situ</i> la factibilidad técnica, económica, social y ambiental del proyecto. Para ello, se deberá realizar un trabajo de campo para levantar la información necesaria para el desarrollo de los siguientes contenidos:</p> <p>✓ Estudio topográfico                  ✓ Estudio hidrológico</p>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
	<p>de los procedimientos (gestión, construcción, contratación, etc.) durante la implementación de las intervenciones.</p> <p>Evaluar la eficacia y eficiencia de las intervenciones en relación a la programación física y financiera de los recursos</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudio de geología y geotecnia</li> <li>✓ Estudio hidráulico</li> <li>✓ Estudio estructural</li> <li>✓ Estudio de diseño electromecánico para presas y bocatomas</li> <li>✓ Análisis de riesgos y desastres</li> <li>✓ Estudio de impacto ambiental</li> <li>✓ Estudio arqueológico</li> <li>✓ Estudio social</li> <li>✓ Especificaciones</li> <li>✓ Planos</li> <li>✓ Presupuesto y cronograma de ejecución de obra</li> </ul> <p>Con respecto a la calidad de los expedientes técnicos, desde la implementación del Invierte Pe, cada UFE es la única responsable de velar por la calidad y consistencia de los expedientes que elabora. Según los hallazgos del trabajo de campo, un tema recurrente es la identificación de deficiencias en los expedientes técnicos, sobre todo en aquellos elaborados por gobiernos subnacionales.</p> <p>Las principal consecuencia de ejecutar una obra cuyo expediente se encuentra mal elaborado es la necesidad de replantear el expediente técnico, lo cual genera (i) retrasos y paralizaciones y (ii) la necesidad de contar con mayores recursos económicos.</p> <p>Ante las inconveniencias de esta situación, el FMRSA implementó en su proceso de evaluación mecanismos para identificar y filtrar expedientes técnicos que no cumplan con los estándares de calidad debidos. Estos filtros se encuentran principalmente en dos etapas: (i) la verificación de los contenidos mínimos y (ii) la verificación en campo.</p>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
		<p>¿Cuáles son los principales subprocesos, cuellos de botella y buenas prácticas de la etapa de ejecución de obras? ¿Hay diferencias según tipo de obra financiada (sistema de riego, canal, represa, etc.); responsable de la ejecución (Gobierno Local, Gobierno Regional o Unidad Ejecutora del MINAGRI); si la obra es por administración directa o contrata?</p>	<p>Los principales subprocesos de la etapa de ejecución de obras son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Preparación para la ejecución de la obra</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se selecciona un residente de obra y un inspector o supervisor de obra</li> <li>✓ El residente de obra realiza el requerimiento para la adquisición de bienes y servicios</li> <li>✓ El residente de obra y el supervisor de obra visitan el terreno para verificar su compatibilidad con el expediente técnico</li> <li>✓ La UFE, el residente de obra y el supervisor de obra reciben el terreno</li> </ul> </li> <li>▪ <u>Ejecución de la obra</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El residente de la obra ejecuta la obra de acuerdo con lo establecido en el expediente técnico. El supervisor de obra vela por la correcta ejecución de la obra</li> <li>✓ Periódicamente el residente y supervisor de la obra emiten reportes con el avance de la obra</li> </ul> </li> <li>▪ <u>Recepción y liquidación de la obra</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un consultor realiza capacitaciones para la operación y mantenimiento de la obra a los usuarios finales</li> <li>✓ El residente de obra comunica el término de la obra</li> <li>✓ La UFE correspondiente designa una Comisión para que reciba la obra y efectúe la transferencia</li> <li>✓ La Comisión de Entrega, Recepción y Liquidación de la obra constatará la documentación correspondiente</li> <li>✓ Se realiza la liquidación de la obra dentro de los 30 días hábiles desde la recepción de la obra</li> <li>✓ Proceso de seguimiento y monitoreo</li> </ul> </li> </ul> <p>Los hallazgos del trabajo de campo han dejado en evidencia el problema correspondiente a los retrasos durante la ejecución de la obra. Se han identificado cuatro causas detrás de este problema:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Para la implementación de algunas actividades, existe la necesidad de coordinar la implementación de proyectos con sede central</u></li> </ul>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
			<p>Algunos documentos críticos para la culminación de expedientes, como el estudio de impacto ambiental, es necesario que las coordinaciones se realicen con la DGAAA del Minagri ubicada en sede central. Las coordinaciones con esta entidad y la centralización de operaciones constituyen un cuello de botella por el cual algunos entrevistados reportan la necesidad de realizar reiteradas visitas a Lima con el fin de agilizar los procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Deficiencias en el diseño del expediente técnico:</u> De forma transversal en las obras visitadas durante el trabajo de campo, se advierten problemas en el diseño del expediente técnico, lo cual representa una fuente de retrasos por los múltiples ajustes que se tienen que realizar sobre la marcha, y con recursos limitados, para llevar a cabo la obra. Problemas típicos encontrados son, por ejemplo, no haber señalado adecuadamente el tipo de terreno, o no haber analizado si las vías (usualmente trochas) eran las adecuadas para las maquinarias necesarias. En un caso, asimismo, tampoco se había calculado adecuadamente el tramo en que el canal debía ser aéreo. Este tipo de problemas parecen deberse, principalmente, a que los formuladores tienen pocos recursos para poder levantar información de campo, y terminan haciendo los perfiles y/o desde gabinete únicamente con información secundaria.</li> <li>▪ <u>Inadecuada sensibilización de la comunidad sobre el diseño y ejecución de proyectos:</u> Otro aspecto a considerar responde al bajo nivel de involucramiento de la comunidad durante el diseño de los proyectos, principalmente. Los beneficiarios fueron incluidos principalmente -casi exclusivamente- en la fase de ejecución física de la obra. Previo a ello, la comunicación y coordinación con los beneficiarios es casi exclusivamente unidireccional: el municipio, el FSA (y otras entidades del Sector Agricultura) y la empresa contratada para ejecutar la obra se reúnen y luego “socializan” lo acordado técnicamente a los beneficiarios. Esto crea problemas ya que estos últimos tienen muy poco margen para realizar observaciones. En caso de que</li> </ul>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
			<p>algún aspecto no fuera de su parecer se respondía que es mejor no hacer mayores cambios, pues eso conllevaría retrasos aún mayores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Inadecuado seguimiento a las inversiones:</u></li> </ul> <p>Finalmente, se ha identificado que el proceso de seguimiento a las inversiones por parte del FSA es nulo. En principio, una de las razones principales obedece a la falta de información proporcionada por las Unidades Ejecutoras, así como a la inexistencia de un plan que identifique los medios a través de los cuales se utilizará la información de avance físico y financiero de proyectos en general.</p> <p>En cuanto a los hallazgos según el tipo de responsable, se identifica que los proyectos ejecutados por gobiernos subnacionales típicamente presentan una mayor cantidad de falencias, principalmente por dos motivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rotación de los gobiernos de turno: Por lo general, cada 4 años el personal de los gobiernos subnacionales cambia en su totalidad, lo cual puede implicar cambios en las prioridades y estrategias del nuevo gobierno de turno. En el caso específico del FMRSA, se ha observado que este tema puede afectar la calidad de la ejecución de las obras debido a potenciales incumplimientos de los compromisos suscritos por el gobierno anterior.</li> <li>▪ Baja especialización de los gobiernos subnacionales: Las UFE del Minagri son órganos especializados dedicados al sector agropecuario, a diferencia de los gobiernos subnacionales que no cuentan con un sector de especialización en específico. En general, se ha observado que —en términos de conocimiento del sector— los gobiernos subnacionales no necesariamente cuentan con el nivel <i>expertise</i> requerido para formular y ejecutar proyectos de riego.</li> </ul> <p>En cuanto a las UFE del Minagri, se ha identificado que existe un acceso heterogéneo a información sobre el estado de las solicitudes. Las UFE que típicamente cuentan con mayor acceso a esta información son Agrorural y PSI, pues estas —a diferencia de los proyectos especiales— cuentan con oficinas en sede central, lo cual les facilita la comunicación con la DGIAR.</p>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
			<p>Según modalidad de ejecución (administración por contrata vs. administración directa), los hallazgos del trabajo de campo señalan que existen diversas dificultades derivadas del trabajo con contratistas, lo cual tiene por consecuencia que —en ocasiones— la calidad de los productos elaborados no cumpla con los estándares del sector ni con las expectativas trazadas por las UFE.</p> <p>A pesar de esto, no es posible afirmar que existe una diferencia importante en cuanto a la calidad de la implementación en ambas modalidades, pues las obras ejecutadas por administración directa cuentan con un menor nivel de complejidad y, por lo tanto, no son comparables con las obras ejecutadas por administración por contrata.</p>
		<p>¿Se cumple con protocolos / procedimientos / manuales de capacitación en esta etapa?                      ¿Los procesos y subprocesos cuentan con procedimientos ordenados y documentados?</p>	<p>Los lineamientos existentes en las UFE únicamente aplican para los casos de obras ejecutadas por la modalidad de administración directa. En el caso de obras ejecutadas por administración por contrata, no se ha identificado ningún lineamiento institucional; sin embargo, sí se ha identificado que las pautas para llevar a cabo la ejecución de la obra se encuentran establecidas en el contrato del contratista seleccionado.</p> <p>En el caso específico de las capacitaciones para la ejecución de obra, se ha identificado que la mano de obra no calificada suele recibir oportunamente las capacitaciones correspondientes. De hecho, esto es fundamental para el desarrollo de la obra, pues en los contratos de los contratistas se establecen penalidades para el contratista en caso el personal de la obra dé un mal uso a los equipos, herramientas o implementos de seguridad durante la ejecución de la obra.</p>
		<p>¿Qué características deben cumplir los residentes y supervisores de obra? ¿Existe suficiente oferta de recursos humanos calificados en las zonas donde se ejecutan las obras?</p>	<p>El residente será el encargado de la ejecución de la obra. Específicamente, según el reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, el residente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debe ser un profesional colegiado, habilitado y especializado.</li> <li>▪ No puede prestar servicios en más de una obra a la vez</li> </ul> <p>Mientras tanto, el supervisor o inspector de la obra será responsable de velar permanentemente por la correcta ejecución de la obra, además de la debida y oportuna administración de riesgos durante todo el plazo de la obra,</p>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
			<p>debiendo absolver las consultas que formule el contratista. Al respecto, el Reglamento de Contrataciones del Estado establece que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El perfil que se establezca para el inspector o supervisor en la convocatoria del procedimiento, según corresponda, debe cumplir al menos con la experiencia y calificaciones profesionales establecidas para el residente de obra.</li> <li>▪ El supervisor de obra, cuando es persona natural, o el jefe de supervisión, en caso el supervisor sea persona jurídica, no puede prestar servicios en más de una obra a la vez</li> </ul> <p>De acuerdo con los hallazgos del trabajo de campo, la disponibilidad de mano de obra calificada a nivel local no constituye una dificultad importante para la implementación de proyectos. Sin embargo, sí se reportó la existencia de dificultades para encontrar empresas contratistas con experiencia en el rubro de infraestructura de riego, lo cual —de acuerdo con los especialistas— genera dos limitantes importantes para la implementación de los proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inexperiencia de contratistas: En ocasiones, las empresas contratistas no cuentan con los conocimientos o experiencia necesaria para responder a las distintas contingencias presentadas durante la implementación de los proyectos.</li> <li>▪ Sobrecarga de los contratistas: Las empresas contratistas suelen estar involucradas en diversos proyectos de manera simultánea, lo cual les genera una alta carga de trabajo. Esto ocasiona que su nivel de dedicación hacia los proyectos sea insuficiente para cumplir con el estándar de calidad requerido. Incluso, se ha reportado que —en ocasiones— los contratistas han subcontratado empresas con menos experiencia para cumplir con sus obligaciones.</li> </ul>
		<p>¿De qué depende la decisión de la modalidad de ejecución de obras (administración directa vs. contrata)? ¿Existen diferencias importantes entre</p>	<p>La decisión sobre la modalidad de ejecución de las obras depende de la complejidad de la obra, lo cual se vincula con el monto de inversión requerido. En ese sentido, existe una tendencia a que los proyectos más grandes desde un punto de vista presupuestal sean ejecutados por contrata, a diferencia de los más pequeños que —por lo general— son ejecutados por administración directa.</p>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
		<p>ambas modalidades en términos de desempeño?</p>	<p>En términos de desempeño, los hallazgos del trabajo de campo señalan que existen diversas dificultades derivadas del trabajo con contratistas, lo cual tiene por consecuencia que —en ocasiones— la calidad de los productos elaborados no cumpla con los estándares del sector ni con las expectativas trazadas por las UFE.</p> <p>A pesar de esto, no es posible afirmar que existe una diferencia importante en cuanto a la calidad de la implementación en ambas modalidades, pues las obras ejecutadas por administración directa cuentan con un menor nivel de complejidad y, por lo tanto, no son comparables con las obras ejecutadas por administración por contrata.</p>
		<p>¿Cuáles son los principales cuellos de botella durante el trabajo con los contratistas? En general, ¿estos cumplen adecuadamente con su contrato? ¿Se consolida información sobre su desempeño, la cual pueda ser revisada en caso se evalúe volver a contratarlos?</p>	<p>De acuerdo con lo reportado por los especialistas de las UFE, existen dificultades para encontrar profesionales calificados para la implementación de proyectos de riego. Esto se debe al hecho de que existen pocas empresas contratistas con experiencia en el rubro de infraestructura de riego, lo cual —de acuerdo con los especialistas— genera dos limitantes importantes para la implementación de los proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inexperiencia de contratistas: En ocasiones, las empresas contratistas no cuentan con los conocimientos o experiencia necesaria para responder a las distintas contingencias presentadas durante la implementación de los proyectos.</li> <li>▪ Sobrecarga de los contratistas: Las empresas contratistas suelen estar involucradas en diversos proyectos de manera simultánea, lo cual les genera una alta carga de trabajo. Esto ocasiona que su nivel de dedicación hacia los proyectos sea insuficiente para cumplir con el estándar de calidad requerido. Incluso, se ha reportado que —en ocasiones— los contratistas han subcontratado empresas con menos experiencia para cumplir con sus obligaciones.</li> </ul> <p>Como consecuencia de lo mencionado, la calidad de los productos elaborados no cumple con los estándares del sector y, por consecuencia, con las expectativas trazadas por las UFE. Estos incidentes llevan a situaciones tales como resoluciones de contrato o —incluso— arbitrajes, las cuales</p>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
			<p>generan paralizaciones y atrasos en las obras, perjudicando de esta manera a los usuarios finales.</p> <p>Con respecto a la consolidación de información sobre el desempeño de los contratistas, las incidencias del trabajo de campo dejaron en evidencia que, además de no contar con ningún tipo de evaluación de desempeño de los contratistas, las UFE no llevan un registro actualizado de los contratistas con los que trabajaron previamente.</p>
		<p>¿Cómo funciona el proceso de transferencia de los recursos desde que los recursos se desembolsan a la unidad ejecutora encargada de la ejecución de la obra? ¿Cuáles son las principales dificultades asociadas a la gestión presupuestal?</p>	<p>La transferencia inicial de recursos se encuentra a cargo de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto (OGPP) del Minagri, y se realiza una vez que un proyecto ha sido aprobado por el Comité Técnico.</p> <p>En caso un Gobierno Regional o Local se encargue de la ejecución del proyecto y, por lo tanto, de la administración de los recursos del Fondo, este deberá suscribir un Convenio de Transferencia de Partidas Presupuestales con el Minagri. En dicho convenio se establecerán las responsabilidades de las partes, el monto de transferencia, vigencia y demás disposiciones aplicables.</p> <p>El encargado de la ejecución solicitará a la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto (OGPP) del Minagri la asignación de recursos para la formulación o ejecución de las inversiones, según corresponda. La OGPP deberá realizar la transferencia respectiva para que se inicie la implementación del proyecto.</p> <p>En cuanto a las dificultades asociadas con este proceso, los hallazgos del trabajo de campo han dejado en evidencia que no existen mayores dificultades en la transferencia de recursos por parte del FMRSA.</p>
		<p>¿En qué casos las UE requieren de recursos adicionales? ¿Cómo es el proceso de solicitud de dichos recursos y con qué frecuencia dichas solicitudes son aprobadas / rechazadas?</p>	<p>Las UFE requieren de recursos adicionales en caso se replantee el diseño del expediente técnico. Según la normativa del FMRSA, las únicas instancias que pueden solicitar adicionales de obra al Fondo son las UFE del Minagri; el Fondo no asigna adicionales de obra a gobiernos subnacionales.</p> <p>El mecanismo de adicionales de obra ha significado un problema en algunos proyectos ya sea por demora en la aprobación del adicional o por la poca claridad del proceso para solicitarlo. Una de las razones de la poca claridad</p>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
			<p>en el proceso corresponde a los cambios existentes en la modalidad de aprobación y en los actores clave involucrados.</p> <p>Ahora bien, es importante resaltar que la efectividad en el proceso de ampliación de presupuesto depende de la capacidad y experiencia del equipo a cargo de la implementación. Así, en los casos en los que el contratista no posea experiencia en obras similares, es más probable que los saldos extra solicitados sean rechazados, generando dificultades en la implementación.</p>
		<p>¿Se cumple un estándar para la compra de insumos y/o materiales? ¿Existen y se cumplen criterios para costear insumos? ¿Estos estándares son uniformes para todos los proyectos o varían según la Unidad Ejecutora?</p>	<p>De acuerdo con los hallazgos del trabajo de campo, el método de adquisición de bienes y servicios difiere según se trate de una obra ejecutada por administración directa o por contrata</p> <p>En el caso de ejecución por administración directa, el residente de la obra deberá realizar los requerimientos a la unidad competente de la Unidad Ejecutora para la adquisición de bienes y servicios, maquinarias, equipos y otras actividades necesarias, de acuerdo con el Expediente Técnico. La Unidad de Administración de cada UFE es la encargada de convocar a un concurso público para la adquisición de los insumos requeridos. En dichos concursos, se establece un valor referencial para la adquisición, de modo que se deja en evidencia que cada UFE cuenta con un criterio de costos unitarios; sin embargo, el precio de la adquisición es finalmente determinado por las propuestas presentadas en el marco del concurso público.</p> <p>Por otro lado, en los casos de administración por contrata, el contratista es responsable del suministro del personal, materiales y equipos necesarios para la correcta ejecución de la obra, de modo que todo gasto por este concepto lo asume la empresa contratista.</p>
		<p>¿Cómo participan los usuarios finales de los proyectos durante la implementación del proyecto, especialmente en relación a la gestión de los sistemas de riego? ¿Existen dificultades para esta participación? ¿Cuáles son sus niveles de organización?</p>	<p>Los beneficiarios participan en la ejecución física como mano de obra no calificada. Este mecanismo es muy apreciado en las comunidades ya que es un ingreso extra para los usuarios. Estas contrataciones laborales también facilitan la comunicación entre los ejecutores y usuarios, lo cual es muy importante a fin evitar conflictos sociales que pueden retrasar o perjudicar la ejecución de la obra.</p>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
		<p>¿Los proyectos de inversión están acompañados de estrategias de asistencia técnica o capacitación para los usuarios finales? ¿Quiénes ejecutan estas actividades? ¿Cuáles son los principales problemas para el adecuado desarrollo de esta actividad?</p>	<p>Los proyectos de inversión siempre cuentan con un componente de capacitación para la operación y mantenimiento de la obra. Esta actividad se encuentra a cargo de especialistas contratados específicamente para dicho fin.</p> <p>En el trabajo de campo se evidenció que los contenidos de las capacitaciones resultan pertinentes dadas las necesidades de los usuarios de los proyectos. Sin embargo, se resalta la necesidad de fortalecer las capacitaciones <i>ex post</i>, orientadas a garantizar la sostenibilidad en las obras ejecutadas. Asimismo, en algunos casos, se ha advertido un limitado involucramiento de los beneficiarios, pues en ocasiones no asisten a las capacitaciones.</p>
		<p>¿Quiénes supervisan y financian el mantenimiento de las obras implementadas? ¿Las obras generalmente reciben un adecuado mantenimiento?</p>	<p>Durante el trabajo de campo, se evidenció que las juntas de usuarios y comisiones de regantes son los principales responsables de llevar a cabo las actividades de operación y mantenimiento de las obras. Esto implica que ellos mismos deben buscar el financiamiento y planificar las actividades necesarias en torno a esta actividad.</p> <p>Esto supone un riesgo para la sostenibilidad de la obra, dado que las actividades de operación y mantenimiento de la obra se realizarán en la medida en que la junta de usuarios o comisión de regantes beneficiaria cuente con una espalda financiera capaz de solventar los gastos asociados a esta actividad.</p>
		<p>¿Qué mecanismos existen en caso la obra presente algún defecto no identificado durante la ejecución? ¿Con qué instancias se debe coordinar? ¿Cómo se corrige dicha situación? ¿Cuál es el rol que asume el FSA y las UFE ante esta situación?</p>	<p>Los defectos no identificados durante la ejecución de la obra se denominan vicios ocultos. En caso una obra presente un vicio oculto, la instancia a cargo de la operación y mantenimiento de la obra deberá reportarlo a la UFE encargada de la implementación.</p> <p>Ante ello, la UFE contactará al contratista responsable de la ejecución de la obra, quienes evaluarán si la falla reportada efectivamente constituye un vicio oculto o si se debe a un mal manejo de la obra. En caso se determine que la deficiencia es, en efecto, un vicio oculto, el contratista está legalmente obligado a subsanar la imperfección.</p>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
			<p>Cabe mencionar que en estas situaciones, el FSA no ejerce ningún rol; las coordinaciones se realizan enteramente entre la empresa contratista, la UFE responsable y la instancia a la cual se le transfirió la obra una vez culminada.</p>
		<p>¿Cuál es el perfil de los usuarios finales de los proyectos? ¿Qué porcentaje son exportadores o proveedores de empresas exportadoras?</p>	<p>Los usuarios finales de los proyectos, por lo general, son personas cuyos ingresos dependen —en la mayoría de casos en su totalidad— del sector agropecuario. Según cifras del INEI aproximadamente el 45% de los productores agropecuarios no cuentan siquiera con primaria completa, lo cual implica que esta población no tiene muchas otras alternativas de ocupaciones. Ante ello, con la finalidad de salvaguardar el bienestar los usuarios, el FMRSA —por medio de su intervención— busca brindar estabilidad en el flujo de los ingresos de estas personas, evitando situaciones de estrés hídrico.</p> <p>Con respecto a la participación de los usuarios en la industria agroexportadora, no se cuentan con estadísticas sobre la participación de los beneficiarios del FMRSA en dicho rubro, pues los sistemas de información proporcionados por la DGIAR no registran variables de esa índole.</p>
		<p>¿Qué tan satisfechos están los usuarios finales con los proyectos de inversión? ¿Existe algún protocolo estándar de recojo de información para evaluar la satisfacción de los usuarios finales?</p>	<p>Los representantes de juntas de regantes y comisiones de usuarios de diversos proyectos mencionaron que, si bien estaban agradecidos por la obra implementada, esta no respondía en su totalidad a las preferencias de los beneficiarios finales en cuanto a su diseño. Esto se vincula con el hecho de que la participación de los beneficiarios no fue considerada durante la etapa de diseño de los proyectos.</p> <p>A pesar de ello, se resalta que notan una gran mejora en los procesos de irrigación. Luego de la implementación de la obra, cuentan con mayores volúmenes de agua y menor tiempo utilizado en sus actividades.</p> <p>Durante el trabajo de campo no se ha identificado —en ninguna UFE— la aplicación de protocolos con la finalidad de medir la satisfacción de los usuarios finales.</p>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
		<p>¿Qué efectos se identifican en la población beneficiaria como producto de la ejecución de obras? ¿Qué factores o condiciones estarían explicando estos efectos? ¿Es posible observar un proceso de sustitución de actividades agrícolas por pecuarias?</p>	<p>El principal resultado de la intervención es una mejora significativa en los procesos de irrigación. Luego de la implementación de la obra, la población beneficiaria dispone de mayores volúmenes de agua y requiere de menos tiempo para la realización de sus actividades. Como consecuencia de ello, se evidencia un mayor rendimiento agrícola y, por lo tanto, un mayor nivel de producción tanto para el autoconsumo como para la venta y generación de ingresos.</p> <p>Sobre la sustitución de actividades agrícolas por pecuarias, durante el trabajo de campo realizado, no se ha evidenciado ninguna sustitución de este tipo. En algunos casos analizados, los productores se dedicaban exclusivamente a actividades agrícolas; en otros casos, se dedicaban tanto a actividades agrícolas como pecuarias. Sin embargo, no se identificó ningún caso en el que hayan cesado de realizar actividades agrícolas.</p> <p>Esto se encuentra en línea con los claros mecanismos de transmisión de los impactos del riego sobre el bienestar de los productores agrícolas, lo cual sugiere que la sustitución de esta actividad por actividades pecuarias resultaría contraintuitiva.</p> <p>Asimismo, al consultarle a expertos en la materia (entrevistas a funcionarios en sede central), no se ha dado cuenta de ningún tipo de sustitución entre actividades agrícolas y pecuarias.</p>
Seguimiento	<p>Evaluar la disponibilidad de la información y de un sistema de seguimiento respecto a la producción física y actores participantes en las intervenciones evaluadas del</p>	<p>¿Cómo se realiza el seguimiento y monitoreo de avance de obra física? ¿Qué sistemas de información se utilizan? ¿Se recurre a inspectores <i>in situ</i>? ¿Qué indicadores de eficiencia, eficacia, calidad y presupuesto utilizan?</p>	<p>Durante la ejecución del proyecto, el residente y supervisor de obra deben presentar informes periódicos con información sobre las actividades y avances de la obra. Entre los informes a presentar se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Informes de valorización de obra</u>: contiene la evolución del avance físico y financiero de la obra.</li> <li>▪ <u>Informes mensuales del servicio de supervisión</u>: también deberá contener los resultados de las pruebas de calidad periódicas realizadas sobre el avance de la obra, además de otra información relevante relacionada con la ejecución de la obra</li> <li>▪ <u>Informes especiales</u>: que son presentados a solicitud de la entidad, con el fin de reportar sobre el estado de situación de la obra.</li> </ul>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
	<p>FMRSA.</p> <p>Recomendar cómo mejorar los procesos para producir regularmente esa información.</p>		<p>Adicionalmente, la UFE a cargo está facultada de realizar visitas anunciadas o inopinadas cuya finalidad sea verificar el avance de la obra. En la práctica, se observa que se cumple adecuadamente con este proceso.</p> <p>En el caso del seguimiento y monitoreo realizado por el Fondo, mensualmente las UFE deben remitir a la Unidad Ejecutora FSA unos formatos completos con información actualizada sobre el estado de las obras. Estos formatos son utilizados por la Unidad Ejecutora FSA para elaborar reportes mensuales sobre el estado de las inversiones del Fondo.</p> <p>No obstante, según los hallazgos del trabajo de campo, la coordinación de esta información representa un reto, principalmente por dos motivos: (i) la alta rotación del personal de las UFE y (ii) la desorganización de la información en cada UFE</p> <p>Como consecuencia de lo anterior, a la fecha de la presente evaluación, la Unidad Ejecutora FSA reportó contar con información completa actualizada únicamente de dos UFE. Esta limitación de información se ve reflejada en los reportes de seguimiento y monitoreo Fondo Sierra Azul, los cuales presentan casi exclusivamente indicadores de avance financiero de las inversiones.</p>
		<p>¿Cómo se ejecuta el proceso de seguimiento y monitoreo de los proyectos después de que estos han sido ejecutados?</p> <p>¿Qué tipo de variables o factores se toman en cuenta para desarrollar dicho análisis, y cómo se recogen estos datos?</p>	<p>Los hallazgos del trabajo de campo dejaron en evidencia que las UFE del Minagri y los gobiernos subnacionales no realizan ningún tipo de actividad de seguimiento a las obras una vez implementadas. El único caso en donde se observó un seguimiento <i>ex post</i> a las obras ejecutadas fue en los proyectos implementados por Antamina. Estas visitas tienen por objetivo verificar el estado del proyecto e identificar posibles factores que representen un riesgo para la sostenibilidad del proyecto</p>
		<p>¿Con qué frecuencia se ejecutan las actividades de seguimiento y monitoreo, tanto durante como después de la ejecución del proyecto?</p>	<p>Durante la ejecución de los proyectos, los informes elaborados por el residente y supervisor acerca del avance de la obra son enviados mensualmente. De igual manera, los formatos del FMRSA deben ser llenados mensualmente; sin embargo, tal como se detalló, este proceso no se está llevando a cabo correctamente.</p>

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
			Una vez implementada la obra, tal como se especificó, las UFE no realizan actividades de seguimiento y monitoreo. En el caso de los proyectos implementados por Antamina, se observó que —por política empresarial— Antamina procura realizar visitas de seguimiento anualmente.
		¿Se recoge información georreferenciada de los proyectos de infraestructura implementados por los proyectos (canales de riego, reservorios, etc.)?	Sí se cuenta con información georreferenciada. La base de datos remitida por la DGIAR en el marco del presente estudio contiene coordenadas de las obras financiadas desde el año 2013. Esta información es registrada en la etapa del expediente técnico.
		¿Existen sistemas de información sobre los proveedores de bienes y servicios de las UE? ¿Esta información se actualiza? ¿Cómo se utiliza esta información para la gestión de proyectos?	Durante el trabajo de campo, no se ha advertido sobre la existencia de sistemas de información de proveedores.
		¿Para qué se utiliza la información recogida durante el proceso de seguimiento y monitoreo?	La información remitida por las UFE es utilizada por la Unidad Ejecutora FSA para elaborar reportes mensuales sobre el estado de las inversiones del Fondo. Estos reportes tienen por objetivo informar a la Secretaría sobre el avance las inversiones del FMRSA
		¿Existe algún protocolo para identificar espacios de mejora, plantear lecciones aprendidas y proponer soluciones a los principales problemas y cuellos de botella? (en especial para los responsables de la ejecución del proyecto)	No se ha identificado ningún protocolo para la identificación de espacios de mejora o el planteamiento de lecciones aprendidas.
		¿Las actividades de seguimiento incluyen también la fase de post ejecución del proyecto? ¿Los costos del	Los hallazgos del trabajo de campo dejaron en evidencia que las UFE del Minagri y los gobiernos subnacionales no realizan ningún tipo de actividad de seguimiento a las obras una vez implementadas. El único caso en donde se observó un seguimiento <i>ex post</i> a las obras ejecutadas fue en los

Temática	Contenidos	Preguntas	Respuestas
		seguimiento post ejecución están incluidos en el costo del proyecto?	proyectos implementados por Antamina. Estas visitas tienen por objetivo verificar el estado del proyecto e identificar posibles factores que representen un riesgo para la sostenibilidad del proyecto

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de la triangulación de la información recogida y las respuestas a las preguntas de evaluación planteadas, se han formulado una serie de conclusiones y recomendaciones sobre la intervención del FMRSA y sus procesos. Con respecto a las recomendaciones, cabe señalar que se ha especificado el responsable de cada sugerencia planteada, así como el plazo esperado (corto-fines de 2021, y largo-fines de 2022), el nivel de prioridad, según los efectos esperados (alta y media), y la viabilidad de la implementación (viable o con riesgos de viabilidad).

La matriz presentada a continuación contiene este detalle:

**Cuadro 10. Matriz con conclusiones y recomendaciones**

Tema	Preguntas de evaluación	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
Articulación interinstitucional	¿Existe algún tipo de contacto entre el Fondo Sierra Azul y los usuarios finales de los proyectos antes y/o durante la implementación de los mismos? ¿Cómo es tomada en cuenta su voz / participación respecto de los proyectos a financiarse / implementarse?	Los contratistas y/o especialistas de las UFE son quienes toman las decisiones sobre el diseño del proyecto; en varios casos sin recoger las opiniones de los beneficiarios. Ha habido casos en los que esta falta de involucramiento ha generado cierto nivel de insatisfacción en los usuarios finales con respecto a la obra implementada	<b>Problemas de articulación entre actores durante la implementación del FSA</b> El limitado involucramiento de la población beneficiaria sí puede constituir un cuello de botella para la implementación de proyectos de infraestructura de riego, dado que en algunas ocasiones no se encuentran de acuerdo con la modalidad de implementación, lo cual puede poner en riesgo la sostenibilidad de las obras financiadas.	<b>R1:</b> Evaluar la estrategia de verificación en campo para determinar la existencia de la licencia social, y procurar que contenga mecanismos que permitan asegurar que la población ha sido involucrada en la gestación y diseño del proyecto, y que hay una aprobación popular explícita al proyecto planteado.  <b>Responsable:</b> DGIAR <b>Plazo:</b> Corto <b>Prioridad:</b> Alta <b>Viabilidad:</b> Viable
	¿Cómo es la coordinación entre el Fondo Sierra Azul y las instituciones que reciben transferencias (Gobierno Local, Gobierno Regional o Unidades	El nivel de coordinación entre la Secretaría y las UFE es variante. Se ha identificado que la DGIAR mantiene una comunicación relativamente fluida con las UFE del Minagri más grandes, tales como Agrorural o PSI; sin embargo, las	<b>Problemas de articulación entre actores durante la implementación del FSA</b> Se han identificado dificultades de comunicación sobre el estado de situación de las solicitudes presentadas, con implicancias	<b>R1:</b> Establecer un canal formal de comunicación con la DGIAR para absolver consultas y solicitar información con respecto al estado de situación del proceso de evaluación.

Tema	Preguntas de evaluación	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
	Ejecutoras del MINAGRI), en las distintas etapas del proceso de financiamiento? ¿Se mantiene algún tipo de coordinación o diálogo entre ambos tipos de instituciones después de la etapa de ejecución?	UFE más pequeñas ubicadas a nivel desconcentrado (proyectos especiales y gobiernos subnacionales) reportan mayores dificultades al momento de contactar al personal de la DGIAR para consultar sobre el estado de su solicitud.	negativas sobre la previsibilidad de disposición de recursos para ejecución de proyectos.	<b>Responsable:</b> DGIAR <b>Plazo:</b> Corto <b>Prioridad:</b> Alta <b>Viabilidad:</b> Viable
	¿Cuáles son las etapas críticas en la coordinación entre las Unidades Ejecutoras y el MINAGRI durante el proceso de diseño del expediente técnico y de ejecución de las obras? ¿Cómo se realiza esta coordinación?	La coordinación de las UFE con las instancias del Minagri (Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios y ANA) para la obtención de los certificados necesarios puede representar un cuello de botella para las UFE debido a los largos plazos o incumplimientos que se presentan en la gestión de estos.	<b>Problemas de articulación entre actores durante la implementación del FSA</b> El proceso de elaboración de un expediente técnico requiere que las UFE coordinen con instancias del Minagri, tal como la Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios para obtener la aprobación de su estudio de impacto ambiental, o con entidades adscritas al sector, tal como la ANA para la obtención de la Acreditación de Recursos Hídricos.	<b>R1:</b> Fortalecer el seguimiento — desde la alta dirección— al cumplimiento de plazos en la gestión de trámites y documentación por parte de la DGAAA y de la ANA, específicamente para la gestión de la acreditación de recursos hídricos, el Informe de Gestión Ambiental (IGA) y el Estudio de Impacto Ambiental semidetallado (EIA-sd). Considerar, para ello, los plazos previstos en los TUPA para gestionar la evaluación y aprobación de dichos documentos.  <b>Responsable:</b> MINAGRI <b>Plazo:</b> Largo <b>Prioridad:</b> Media <b>Viabilidad:</b> Viable
	¿Existen algunas otras intervenciones críticas para el logro de los objetivos de la intervención evaluada?	Al considerar el público objetivo definido por el PP 0042, se identifica que existen elementos en común con respecto a la intervención del FMRSA.	Si bien el PP 0042 y el FMRSA tienen amplias oportunidades de articulación, en la práctica, se evidencia que las sinergias	<b>R1:</b> Fortalecer las actividades de articulación entre el PP 0042 y el FMRSA, priorizando la intervención del PP 0042 —a través de talleres de capacitación— en zonas en

Tema	Preguntas de evaluación	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
		<p>En ese sentido, es posible que el FMRSA aproveche los talleres realizados por el PP 0042 con productores agrarios y funcionarios de gobiernos locales con la finalidad de realizar talleres de difusión del Fondo en donde se expliquen los requisitos y el proceso de postulación.</p> <p>Asimismo, se identifican sinergias en la complementariedad de ambas intervenciones. El PP 0042 provee talleres de sensibilización en torno al aprovechamiento de los recursos hídricos, así como talleres de capacitación sobre la operación y mantenimiento de proyectos de riego. La intervención del FMRSA, si bien no prevé la realización de estas actividades, puede verse beneficiada por su ejecución, dado que estos elementos potencian los efectos de la implementación de infraestructura de riego.</p>	<p>existentes no se están aprovechando.</p>	<p>donde se han implementado obras financiadas con recursos del Fondo.</p> <p><b>R2:</b> Aprovechar los espacios creados por los eventos del PP 0042 para realizar una difusión de los requisitos y procesos de postulación al FMRSA.</p> <p><b>Responsable:</b> DGIAR  <b>Plazo:</b> Corto  <b>Prioridad:</b> Media  <b>Viabilidad:</b> Viable</p>
<p><b>Proceso de postulación</b></p>	<p>¿Existe una difusión adecuada respecto de la existencia y el proceso de postulación al FMRSA? ¿Mediante qué canales (radio, televisión, redes sociales, etc.) se difunde el concurso? ¿Resulta fácil postular al Fondo</p>	<p>Durante el trabajo de campo se evidenció que no se realiza ningún tipo de actividad de difusión por parte del FMRSA actualmente y existe un gran desconocimiento del FSA. El único canal existente para buscar novedades del FSA es el portal institucional del Minagri.</p>	<p>De acuerdo al análisis realizado, no se han identificado actividades de difusión por parte del FMRSA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Según lo reportado, en la época del Fondo Mi Riego, se realizaba una difusión del Fondo a gobiernos locales; sin</li> </ul>	<p><b>R1:</b> Programar y ejecutar actividades de difusión del fondo y los requisitos para la aplicación, específicamente con los gobiernos subnacionales. Tomar en consideración, para ello, las sinergias existentes con otras actividades realizadas por otras direcciones o programas de desarrollo productivo (como la</p>

Tema	Preguntas de evaluación	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
	<p>Sierra Azul? ¿Cuáles son los principales problemas encontrados durante dicho proceso?</p>	<p>Los principales problemas durante la postulación se presentan comúnmente por parte de los gobiernos subnacionales debido a su falta de experiencia con el Fondo y su limitado conocimiento técnico. Todo ello constituye una barrera para la elaboración de solicitudes debido a que (i) no conocen los formularios y requisitos mínimos para el proceso de postulación y (ii) la calidad del expediente técnico / estudio de preinversión presentado como parte de la solicitud es deficiente.</p>	<p>embargo, esta actividad cesó cuando se transitó al FSA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualmente, el único canal en el que se da a conocer el FMRSA es el portal institucional del Minagri, en el cual se publican las noticias más recientes tanto del Fondo como del sector en general.</li> </ul> <p>Como consecuencia, el conocimiento del Fondo a nivel descentralizado es acotado.</p>	<p>Dirección General de Articulación Intergubernamental, AGRORURAL, PSI, entre otros).</p> <p>El fortalecimiento de las actividades de difusión debe estar orientado a dar a conocer sobre los formularios y requisitos mínimos para el proceso de postulación, especialmente en los gobiernos subnacionales en distritos con mayores brechas de irrigación y socioeconómicas.</p> <p><b>Responsable:</b> DGIAR  <b>Plazo:</b> Corto  <b>Prioridad:</b> Alta  <b>Viabilidad:</b> Viable</p>
<p><b>Proceso de selección</b></p>	<p>¿Qué porcentaje de solicitudes es denegada durante la evaluación de contenidos mínimos (segunda etapa)?                  ¿Cuáles son las deficiencias típicamente encontradas en las solicitudes durante esta etapa?</p>	<p>De acuerdo con los registros administrativos del FMRSA, 2,769 solicitudes (aproximadamente el 63% del total) han sido observadas en la segunda etapa por no cumplir con los contenidos mínimos. El tipo de entidad que presenta la mayor tasa de rechazo en esta etapa son los gobiernos regionales (80% de las solicitudes presentadas han sido observadas), seguido de los gobiernos locales (70%).</p> <p>La razón detrás de estas elevadas tasas de rechazo se explica por la deficiente calidad de las solicitudes</p>	<p>Existe un elevado porcentaje de solicitudes que han sido rechazadas durante la etapa de revisión de contenidos mínimos. Los gobiernos locales y regionales son quienes presentan una mayor tasa de rechazo.</p> <p>La razón detrás de estas elevadas tasas de rechazo se explica por la deficiente calidad de las solicitudes presentadas por los gobiernos subnacionales.</p>	<p><b>R1:</b> Habilitar recursos (humanos y financieros) para brindar acompañamiento, específicamente a los gobiernos subnacionales, en la elaboración de solicitudes.</p> <p>El acompañamiento debe considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) El diseño de lineamientos para contar con expedientes técnico / estudios de preinversión de calidad, presentados como parte de la solicitud. Estos lineamientos deben considerar la atención a las deficiencias</li> </ul>

Tema	Preguntas de evaluación	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
		<p>presentadas por los gobiernos subnacionales, lo cual se debe a (i) la falta de conocimiento técnico de las unidades formuladoras de los gobiernos subnacionales y/o (ii) por el bajo involucramiento de las unidades formuladoras en el proceso de formulación.</p>		<p>típicamente encontradas durante la etapa de selección.</p> <p>Asimismo, se deberá tomar en consideración actividades orientadas a asegurar la inversión en redes intra-parcela.</p> <p>ii) Un canal de comunicación formal y ágil que permita absolver consultas con respecto al proceso de postulación.</p> <p><b>Responsable:</b> DGIAR  <b>Plazo:</b> Largo, requiere programación de recursos  <b>Prioridad:</b> Alta, con la expectativa de promover una mayor aprobación de proyectos formulados por GGLL  <b>Viabilidad:</b> Viable</p>
	<p>¿Existen metas establecidas respecto del número de proyectos a financiarse anualmente? ¿Se considera que el número de solicitudes recibidas en cada convocatoria es el óptimo para cubrir las metas de financiamiento?</p>	<p>El número de proyectos financiados es resultado de la demanda recibida en las solicitudes de financiamiento acorde al presupuesto disponible del FMRSA. No existe una meta establecida previamente.</p>	<p>La demanda por financiamiento excede la disponibilidad de recursos en el Fondo en gran medida.</p>	<p><b>R1:</b> Evaluar la definición de metas diferenciadas según las brechas hídricas para uso agrario a nivel regional. Para ello, se deberá realizar un estudio de alcance nacional sobre las brechas hídricas.</p> <p>Esta diferencia de metas permitiría focalizar las actividades de difusión y de acompañamiento en aquellas zonas con mayores necesidades de acceso a infraestructura de riego.</p> <p><b>Responsable:</b> DGIAR  <b>Plazo:</b> Larga</p>

Tema	Preguntas de evaluación	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
				<p><b>Prioridad:</b> Alta  <b>Viabilidad:</b> Viable</p>
	<p>¿El cronograma de recepción de solicitudes es claramente difundido entre todos los posibles solicitantes? ¿Este se presenta oportunamente, dando un tiempo prudencial para la presentación de solicitudes?</p>	<p>El modo de presentación de solicitudes se realiza a modo de “ventanilla abierta” —en línea con lo establecido en el Manual de Ejecución (2017)—.</p> <p>En contraste, en el Reglamento del Fondo Sierra Azul (2019) se establece la publicación de las fechas de presentación de solicitudes en el Portal Institucional del Minagri. Sin embargo, durante una entrevista la DGIAR mencionó que aún no se había efectuado la transición hacia el esquema planteado en el reglamento, pero que sí se tenía conocimiento de este desfase entre lo establecido en la norma y lo realizado en la práctica.</p> <p>Por otro lado, en el Manual de Ejecución 2020, aprobado en agosto del 2020, se ha sometido a discusión la incorporación de un cronograma.</p>	<p>El esquema de intervención por medio de ventanilla abierta presenta una serie de riesgos y dificultades en la implementación del FSA. A pesar de que les da mayor flexibilidad a las entidades solicitantes, el esquema de ventanilla abierta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificulta la organización del personal y recursos destinados a la evaluación de solicitudes</li> <li>▪ Limita la priorización adecuada de proyectos a ser seleccionados, dada la escasez de recursos</li> </ul>	<p><b>R1:</b> Asegurar la implementación del fondo a través de ventanilla cerrada (o convocatorias específicas en el año), según lo previsto en el manual de ejecución 2020. Ello implica evaluar el número de convocatorias y definir plazos específicos desde la presentación de las bases hasta la presentación de resultados.</p> <p><b>Responsable:</b> DGIAR - MINAGRI  <b>Plazo:</b> Corto  <b>Prioridad:</b> Alta  <b>Viabilidad:</b> Viable</p>
	<p>¿Los criterios son iguales para todos los proyectos o varían según cada tipo? (por ejemplo, los criterios para proyectos de</p>	<p>Los criterios de elegibilidad son distintos para los PIP de riego y para los proyectos de optimización de siembra y cosecha de agua.</p>	<p>Algunos criterios de priorización presentan oportunidades de mejora en su fraseo y los medios de verificación empleados para su uso.</p>	<p><b>R1:</b> Incorporar recomendaciones planteadas en el informe para rectificar el fraseo de indicadores.</p> <p>En particular:</p>

Tema	Preguntas de evaluación	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
	<p>cosecha de agua y de riego tecnificado) ¿Los criterios de elegibilidad se mantienen constantes en el tiempo o se actualizan en cada convocatoria? ¿Se incorporan criterios de género en la selección de los proyectos? (por ejemplo, la presencia de mujeres en las JASS de los usuarios finales)</p>	<p>Es posible categorizar los criterios en cuatro grupos según su objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El primer grupo de criterios son aquellos que tienen por objetivo alcanzar una distribución geográfica equitativa de los recursos del FMRSA.</li> <li>▪ El segundo grupo de criterios son aquellos que velan por el uso y manejo eficiente de los recursos monetarios del FMRSA.</li> <li>▪ El tercer grupo de criterios son aquellos que buscan priorizar proyectos con un mayor alcance y/o magnitud.</li> <li>▪ El cuarto grupo de criterios son aquellos que tienen por objetivo promover el acceso de la población más vulnerable a la intervención del FMRSA.</li> </ul> <p>Estos criterios no contemplan un análisis de brechas en irrigación a nivel nacional, regional y distrital.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar una ficha técnica con el método de cálculo y fuentes de información de los criterios utilizados para la priorización.</li> <li>▪ En el caso de proyectos de siembra y cosecha de agua, incorporar criterios relacionados con el acceso de la población más vulnerable a la intervención del FMRSA.</li> <li>▪ Sincerar (reducir) el peso (55%) al criterio de evaluación de tamaño de proyecto (según número de beneficiarios o hectáreas)</li> <li>▪ Considerar el riesgo del indicador “Inversión del sector en la región (2013 – 2017)”</li> </ul> <p><b>Responsable:</b> DGIAR  <b>Plazo:</b> Corto  <b>Prioridad:</b> Alta  <b>Viabilidad:</b> Viable</p>
	<p>¿Cómo se definen los criterios de elegibilidad de proyectos? ¿Existe un proceso claro para su definición?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se tiene claridad sobre el ámbito de proyectos sobre los cuales se realiza la priorización. O, en todo caso, no se tiene claro si la priorización se activa únicamente cuando el proyecto supera un umbral de puntaje.</li> <li>▪ Por otro lado, es incierto el protocolo de trabajo cuando un</li> </ul>	<p>El proceso de priorización empleado para la selección de proyectos es poco claro.</p>	<p><b>R1:</b> El esquema de ventanilla cerrada (con convocatorias específicas por año) permitiría contar con un proceso de priorización más transparente.</p> <p>Además, se requiere definir una estrategia de comunicación y agenda futura para que las solicitudes no priorizadas cuenten</p>

Tema	Preguntas de evaluación	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
		<p>proyecto, siendo priorizado, no cuenta con recursos por parte del fondo.</p>		<p>con mecanismos que permitan su viabilidad.</p> <p><b>Responsable:</b> DGIAR - MINAGRI  <b>Plazo:</b> Corto  <b>Prioridad:</b> Alta  <b>Viabilidad:</b> Viable</p>
	<p>¿Cómo se lleva a cabo la reunión del Comité del Fondo en la que se selecciona a los proyectos ganadores? ¿Cuáles son los requisitos que se debe cumplir para que un proyecto sea seleccionado?</p>	<p>Generalmente, las reuniones del Comité Técnico Fondo Sierra Azul son llevadas a cabo mensualmente; sin embargo, no existe un plazo definido formalmente, de modo que esta periodicidad varía en función de la cantidad de temas pendientes en agenda.</p> <p>Esto se explica, en parte, porque desde un inicio no se establecen plazos de evaluación que permitan planificar la periodicidad de las reuniones del comité.</p>	<p>Existe poca previsibilidad sobre los resultados de la evaluación del fondo. Esto se debe en gran medida a los plazos heterogéneos para la respuesta a las solicitudes del Fondo, los cuales retrasan el proceso de evaluación. En particular:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No existe un plazo definido para realizar las evaluaciones y presentar resultados a las entidades solicitantes</li> <li>▪ No se identifican plazos específicos para la realización de reuniones de comité.</li> </ul>	<p><b>R1:</b> Se requiere establecer plazos de respuesta razonables para la evaluación de solicitudes de financiamiento. Estos deben ser difundidos oportunamente a las entidades solicitantes para darles visibilidad sobre los tiempos de respuesta y facilitar la planificación de los proyectos financiados.</p> <p><b>Responsable:</b> DGIAR - MINAGRI  <b>Plazo:</b> Corto  <b>Prioridad:</b> Alta  <b>Viabilidad:</b> Viable</p>
	<p>¿Cómo se ejecuta la verificación en campo? ¿Cuáles son las principales dificultades durante esta etapa?</p>	<p>Se han identificado dificultades para ejecutar el proceso de verificación en campo. La principal dificultad encontrada para la verificación en campo es la carga que implica dicho proceso sobre las UFE. Al respecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Este proceso es percibido como engorroso, pues representa una carga no prevista en adición a las</li> </ul>	<p>Las UFE se demoran en ejecutar la verificación en campo de los proyectos, lo cual genera atrasos en el proceso de evaluación y, por lo tanto, en los plazos de respuesta a las entidades solicitantes.</p>	<p><b>R1:</b> Fortalecer a la DGIAR para que asuma las actividades de verificación en campo. Ello implica contar con mayor personal destinado a actividades del fondo.</p> <p><b>R2:</b> Empezar a implementar el esquema de ventanilla cerrada previsto en el manual de ejecución 2020. Esto brindará una mayor visibilidad sobre los recursos necesarios para activar,</p>

Tema	Preguntas de evaluación	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
		<p>funciones regulares de las UFE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No existen plazos formales para realizar los procesos de verificación en campo</li> </ul> <p>Esta situación tiene como consecuencia que las UFE reporten los resultados de la verificación en campo en un plazo muy largo luego de su derivación, lo cual genera retrasos en el proceso de evaluación en general.</p>		<p>periódicamente, labores de verificación en campo.</p> <p><b>Responsable:</b> DGIAR - MINAGRI  <b>Plazo:</b> Largo  <b>Prioridad:</b> Alta  <b>Viabilidad:</b> Viable</p>
	<p>En general, ¿cuáles son los principales problemas identificados durante el proceso de selección?</p>	<p>Se ha identificado una limitada e inadecuada participación de los gobiernos locales en el proceso de selección del Fondo. En particular, se identifican los siguientes problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elevada demanda por financiamiento</li> </ul> <p>Los montos solicitados por las entidades solicitantes exceden a la capacidad de financiamiento del FMRSA. En ese sentido, varias entidades solicitantes no logran acceder al financiamiento debido a la escasez de los recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gobiernos subnacionales no culminan proceso de selección</li> </ul> <p>Los gobiernos locales no siempre están en capacidad de culminar el</p>	<p>Existe un problema de financiamiento de proyectos de irrigación en el caso de gobiernos subnacionales, especialmente los vinculados a los distritos más pobres. Estos casos están asociados a una baja capacidad técnica para la adecuada formulación de inversiones.</p>	<p><b>R1:</b> Evaluar la posibilidad de establecer, en el diseño del Fondo, una segmentación de los recursos disponibles en función de indicadores como las brechas de irrigación. En el caso de los gobiernos subnacionales, es posible considerar complementariamente, la evaluación de la capacidad institucional. Esta segmentación permitirá asignar una cuota que promueva el acceso a recursos por parte de gobiernos subnacionales en los distritos con mayores necesidades. Además, permitirá focalizar los esfuerzos de acompañamiento técnico para la formulación de inversiones.</p> <p><b>R2:</b> Fortalecer actividades de difusión para garantizar que los gobiernos subnacionales puedan hacer efectivas sus demandas de</p>

Tema	Preguntas de evaluación	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
		<p>proceso de selección de proyectos, debido a la baja capacidad de subsanar observaciones recibidas. En algunos casos, este problema se agudiza debido a que, en periodos de cambio de gobierno, es posible que las autoridades cambien las prioridades establecidas, y con ello, descontinúen esfuerzos por culminar el proceso de solicitud de financiamiento del FMRSA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad de solicitudes presentadas por gobiernos subnacionales es menor a otras UFE y muy variable</li> </ul> <p>A partir de los testimonios del personal de la DGIAR, así como otros actores, se concluye que hay una mayor probabilidad de encontrar solicitudes de baja calidad en el caso de los gobiernos subnacionales, en comparación con otras entidades del nivel de gobierno central.</p>		<p>proyectos a través de las solicitudes.</p> <p><b>Responsable:</b> DGIAR - MINAGRI  <b>Plazo:</b> Largo  <b>Prioridad:</b> Alta  <b>Viabilidad:</b> Viable</p>
<p><b>Proceso de implementación</b></p>	<p>¿Cuáles son los principales cuellos de botella durante el trabajo con los contratistas? En general, ¿estos cumplen adecuadamente con su contrato? ¿Se consolida información sobre su desempeño, la cual pueda ser revisada en</p>	<p>De acuerdo con lo reportado por los especialistas de las UFE, sí se reportó la existencia de dificultades para encontrar empresas contratistas con experiencia en el rubro de infraestructura de riego, lo cual —de acuerdo con los especialistas— genera dos limitantes importantes para la implementación de los proyectos:</p>	<p>Existen dificultades para encontrar profesionales calificados para la implementación de proyectos de riego. Esto se debe al hecho de que existen pocas empresas contratistas con experiencia en el rubro de infraestructura de riego.</p> <p>Como consecuencia de lo mencionado, la calidad de los</p>	<p><b>R1:</b> Construir y alimentar, con información del MINAGRI, Contraloría y el Invierte.pe, un registro de contratistas con información actualizada sobre las personas jurídicas contratadas, y los ingenieros residentes y supervisores detrás de la implementación de estudios y obras. Este registro, idealmente,</p>

Tema	Preguntas de evaluación	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
	<p>caso se evalúe volver a contratarlos?</p>	<p>✓ Inexperiencia de contratistas: En ocasiones, las empresas contratistas no cuentan con los conocimientos o experiencia necesaria para responder a las distintas contingencias presentadas durante la implementación de los proyectos.</p> <p>✓ Sobrecarga de los contratistas: Las empresas contratistas suelen estar involucradas en diversos proyectos de manera simultánea, lo cual les genera una alta carga de trabajo. Esto ocasiona que su nivel de dedicación hacia los proyectos sea insuficiente para cumplir con el estándar de calidad requerido. Incluso, se ha reportado que — en ocasiones— los contratistas han subcontratado empresas con menos experiencia para cumplir con sus obligaciones.</p> <p>Con respecto a la consolidación de información sobre el desempeño de los contratistas, las incidencias del trabajo de campo dejaron en evidencia que, además de no contar con ningún tipo de evaluación de desempeño de los contratistas, las UFE no llevan un registro</p>	<p>productos elaborados no cumple con los estándares del sector y, por consecuencia, con las expectativas trazadas por las UFE. Estos incidentes llevan a situaciones tales como resoluciones de contrato o — incluso— arbitrajes, las cuales generan paralizaciones y atrasos en las obras, perjudicando de esta manera a los usuarios finales.</p>	<p>debe contar con una evaluación del desempeño (en términos de ejecución presupuestal, cumplimiento de plazos, y calidad técnica de los proyectos implementados).</p> <p><b>Responsable:</b> MINAGRI  <b>Plazo:</b> Largo  <b>Prioridad:</b> Alta  <b>Viabilidad:</b> Con riesgos de viabilidad, dada la necesidad de articulación con otros actores.</p>

Tema	Preguntas de evaluación	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
		<p>actualizado de los contratistas con los que trabajaron previamente.</p>		
	<p>¿En qué casos las UE requieren de recursos adicionales? ¿Cómo es el proceso de solicitud de dichos recursos y con qué frecuencia dichas solicitudes son aprobadas / rechazadas?</p>	<p>La opción de requerimiento al FMRSA de adicionales de obra recae solo en las UE del MINAGRI.</p> <p>El mecanismo de adicionales de obra ha significado un problema en algunos proyectos ya sea por demora en la aprobación del adicional o por la poca claridad del proceso para solicitarlo. Una de las razones de la poca claridad en el proceso corresponde a los cambios existentes en la modalidad de aprobación y en los actores clave involucrados.</p> <p>Los adicionales de obra que no aprobados implican que, a veces, la UE tenga que redireccionar recursos ordinarios.</p>	<p>Existen dificultades en el proceso de solicitud y aprobación de adicionales de obra que: i) desincentivan su uso, ii) retrasan la oportunidad en los desembolsos para la implementación de proyectos. En los casos de adicionales de obra no aprobados, algunas UE apelan al uso de recursos ordinarios.</p>	<p><b>R1:</b> Incrementar el <b>acompañamiento técnico</b> en la ejecución de proyectos, que permita anticipar las necesidades de adicionales de obra oportunamente. Ello, con el fin, de activar a tiempo las solicitudes formales.</p> <p><b>Responsable:</b> DGIAR  <b>Plazo:</b> Largo  <b>Prioridad:</b> Alta  <b>Viabilidad:</b> Con riesgos de viabilidad, dados los recursos requeridos para contratación de personal.</p>
	<p>¿Quiénes supervisan y financian el mantenimiento de las obras implementadas? ¿Las obras generalmente reciben un adecuado mantenimiento?</p>	<p>Durante el trabajo de campo, se evidenció que las juntas de usuarios y comisiones de regantes son los principales responsables de llevar a cabo las actividades de operación y mantenimiento de las obras. Esto implica que ellos mismos deben buscar el financiamiento y planificar las actividades necesarias en torno a esta actividad.</p>	<p>No se cuenta con fondos por parte del FMRSA para las actividades de operación y mantenimiento de obras. El financiamiento recae en la población beneficiaria o los actores locales, lo cual constituye un factor de riesgo a la sostenibilidad.</p>	<p><b>R1:</b> Incorporar, como parte de la ejecución de las obras de infraestructura de riego, un componente de articulación institucional (con juntas de usuarios, gobiernos locales, empresas u otros actores), que permita garantizar el mantenimiento de la obra en caso existan dificultades para el aporte monetario de la población. Para</p>

Tema	Preguntas de evaluación	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
		<p>Según la Ley de Recursos Hídricos (Ley N°29338), los usuarios son los encargados de la operación y el mantenimiento de la infraestructura hidráulica. Esto supone un riesgo para la sostenibilidad de la obra, dado que las actividades de operación y mantenimiento de la obra se realizarán en la medida en que la junta de usuarios o comisión de regantes beneficiaria cuente con una espalda financiera (recaudación óptima de la tarifa del agua) capaz de solventar los gastos asociados a esta actividad.</p>		<p>identificar las dificultades de recursos monetarios, se podría coordinar con la ANA para acceder a la información de recaudación tarifaria de cada junta de usuarios, y así priorizar a las organizaciones con menores recursos y menos eficientes en términos de gestión.</p> <p><b>Responsable:</b> DGIAR  <b>Plazo:</b> Largo  <b>Prioridad:</b> Alta  <b>Viabilidad:</b> Viable</p>
	<p>¿Los proyectos de inversión están acompañados de estrategias de asistencia técnica o capacitación para los usuarios finales? ¿Quiénes ejecutan estas actividades? ¿Cuáles son los principales problemas para el adecuado desarrollo de esta actividad?</p>	<p>Los proyectos de inversión siempre cuentan con un componente de capacitación para la operación y mantenimiento de la obra. Esta actividad se encuentra a cargo de especialistas contratados específicamente para dicho fin.</p> <p>En el trabajo de campo se evidenció que los contenidos de las capacitaciones resultan pertinentes dadas las necesidades de los usuarios de los proyectos. Sin embargo, se resalta la necesidad de fortalecer las capacitaciones <i>ex post</i>, orientadas a garantizar la sostenibilidad en las obras ejecutadas. Asimismo, en algunos casos, se ha advertido un limitado involucramiento de los beneficiarios,</p>	<p>Actualmente, no se cuenta con un componente de capacitación <i>ex post</i> sobre la operación y mantenimiento de la infraestructura implementada. Este es un tema relevante para los usuarios finales, pues destacan que recibir capacitaciones periódicas promovería la sostenibilidad de las obras ejecutadas.</p>	<p><b>R1:</b> Exigir en los proyectos evaluados y financiados la incorporación de un componente de capacitación <i>ex post</i> sobre la operación y mantenimiento de la infraestructura implementada.</p> <p>Ello implica que el componente de capacitación <i>ex post</i> sobre la operación y mantenimiento sea parte de los contenidos mínimos a evaluar en los proyectos.</p> <p>Este componente deberá incorporar un enfoque en las organizaciones de productores que promueva la equidad de género.</p> <p><b>Responsable:</b> DGIAR  <b>Plazo:</b> Largo</p>

Tema	Preguntas de evaluación	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
		<p>pues en ocasiones no asisten a las capacitaciones.</p>		<p><b>Prioridad:</b> Alta <b>Viabilidad:</b> Viable</p>
<p><b>Seguimiento y monitoreo</b></p>	<p>¿Cómo se realiza el seguimiento y monitoreo de avance de obra física? ¿Qué sistemas de información se utilizan? ¿Se recurre a inspectores <i>in situ</i>? ¿Qué indicadores de eficiencia, eficacia, calidad y presupuesto utilizan?</p>	<p>En el caso del seguimiento y monitoreo realizado por el Fondo, mensualmente las UFE deben remitir a la Unidad Ejecutora FSA unos formatos completos con información actualizada sobre el estado de las obras. Estos formatos son utilizados por la Unidad Ejecutora FSA para elaborar reportes mensuales sobre el estado de las inversiones del Fondo.</p> <p>No obstante, según los hallazgos del trabajo de campo, la coordinación de esta información representa un reto, principalmente por dos motivos: (i) la alta rotación del personal de las UFE y (ii) la desorganización de la información en cada UFE</p> <p>Como consecuencia de lo anterior, a la fecha de la presente evaluación, la Unidad Ejecutora FSA reportó contar con información completa actualizada únicamente de dos UFE. Esta limitación de información se ve reflejada en los reportes de seguimiento y monitoreo Fondo Sierra Azul, los cuales presentan</p>	<p>Las actividades de seguimiento y monitoreo, en la actualidad, se realizan de manera limitada por la UEFSA. En primer lugar, debido a una inadecuada comunicación entre las UFE y la UEFSA sobre el <i>status</i> de avance de los proyectos implementados. En segundo lugar, porque no están establecidos mecanismos complementarios</p>	<p><b>R1:</b> Involucrar al MINAGRI para fortalecer mecanismos de seguimiento a la información sobre el avance de las inversiones</p> <p><b>R2:</b> Incorporar en el plan de seguimiento del FSA el diseño de un <b>sistema de alertas</b> que brinde información sobre aquellas UFE donde se advierten dificultades de ejecución, o donde las unidades de seguimiento y monitoreo estén menos fortalecidas (gobiernos subnacionales). Este sistema de alertas permitiría focalizar la atención de la UEFSA.</p> <p><b>R3:</b> Complementariamente, destinar recursos complementarios para que, en aquellas UFE con una alta señal de alerta (no reportan información, paralizaciones o dificultades técnicas), se realicen visitas inopinadas de seguimiento. Priorizar específicamente aquellas intervenciones gestionadas por gobiernos subnacionales.</p> <p><b>Responsable:</b> OGPP - UEFSA <b>Plazo:</b> Corto</p>

Tema	Preguntas de evaluación	Hallazgos	Conclusiones	Recomendaciones
		<p>casi exclusivamente indicadores de avance financiero de las inversiones</p>		<p><b>Prioridad:</b> Alta <b>Viabilidad:</b> Viable</p>
	<p>¿Cómo se ejecuta el proceso de seguimiento y monitoreo de los proyectos después de que estos han sido ejecutados? ¿Qué tipo de variables o factores se toman en cuenta para desarrollar dicho análisis, y cómo se recogen estos datos?</p>	<p>Los hallazgos del trabajo de campo dejaron en evidencia que las UFE del Minagri y los gobiernos subnacionales no realizan ningún tipo de actividad de seguimiento a las obras una vez implementadas. El único caso en donde se observó un seguimiento <i>ex post</i> a las obras ejecutadas fue en los proyectos implementados por Antamina. Estas visitas tienen por objetivo verificar el estado del proyecto e identificar posibles factores que representen un riesgo para la sostenibilidad del proyecto.</p>	<p>Una vez implementada la obra, tal como se especificó, las UFE no realizan actividades de seguimiento y monitoreo. En el caso de los proyectos implementados por Antamina, se observó que —por política empresarial— Antamina procura realizar visitas de seguimiento anualmente.</p>	

## ANEXO A: DISEÑO METODOLÓGICO

### 1. Metodología de la evaluación

La evaluación del Fondo se realizó bajo un **enfoque de cadena de valor**, que comprende tanto el análisis de procesos como de resultados. Bajo este enfoque, los procesos se entienden como el conjunto de actividades encadenadas y lógicamente relacionadas que emplean ciertos insumos para lograr la provisión de los bienes o servicios que una intervención ofrece, los cuales se encuentran alineados con los objetivos que esta pretende alcanzar.



Elaboración: APOYO Consultoría

Considerando este enfoque, la evaluación de procesos consideró el desarrollo de dos actividades: (i) la identificación de procesos y (ii) el análisis de procesos

#### (i) Identificación de procesos

El primer paso consistió en la identificación de todos los procesos involucrados en la implementación de las intervenciones bajo estudio. Para ello, es fundamental la recopilación de información secundaria sobre los siguientes aspectos:

- Productos y servicios entregados por el FMRSA, así como de sus beneficiarios y población objetivo.
- Procesos operativos necesarios para la entrega de dichos productos y servicios, así como la secuencia e interacción entre ellos.
- Caracterización de los procesos (objetivos, actividades, productos, indicadores de desempeño, tiempos y plazos, recursos, entre otros)

- Funciones y competencias de los actores involucrados en la implementación de las intervenciones
- Mecanismos de coordinación y articulación, tanto al interior de cada entidad como con actores externos
- Sistema de monitoreo y mecanismos para la implementación sistemática de mejoras

#### **(ii) Análisis de procesos**

A partir del mapeo de procesos y actores clave de cada intervención, se desarrolla y analiza su cadena de valor. De acuerdo con lo sugerido en los TdR, la evaluación de procesos de la presente consultoría requiere analizar:

- La **eficacia** del proceso, la cual consiste en medir el grado en el que se logra el propósito de un proceso o resultado deseado.
- La **eficiencia** del proceso, la cual consiste en medir el grado en el que se logra dicho propósito con la menor cantidad de recursos posibles.
- La **implementación** del proceso, que consiste en comprender cómo se ejecuta en la práctica cada una de las intervenciones e identificar los principales cuellos de botella y buenas prácticas. El análisis de implementación supone una evaluación de la eficacia y eficiencia en la práctica.

Para llevar a cabo el análisis de procesos, se construyó una matriz de evaluación, la cual contiene las principales preguntas de evaluación que se responderán como producto del presente estudio. Esta matriz se presenta a continuación:

Cuadro 11. Matriz de evaluación

Temática	Contenidos	Preguntas	Método de análisis	Fuentes de información
Información General	Información secundaria disponible que describa el contexto respecto al diagnóstico y diseño de la intervención	¿El FMRSA está alineado a la evidencia internacional sobre mejores prácticas para mejorar la disponibilidad de acceso y uso eficiente de los recursos hídricos? De acuerdo con la evidencia, ¿existen otros tipos de intervenciones conexas que potencien los resultados esperados del FMRSA?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión de literatura	- Literatura sobre intervenciones efectivas para mejorar la disponibilidad de acceso y uso eficiente de recursos hídricos. Algunos ejemplos: 1. Banco Mundial (2013). El futuro del riego en el Perú: desafíos y recomendaciones 2. Escobal, Fort y Zegarra (2013). Agricultura peruana: nuevas miradas desde el Censo Agropecuario 3. Banco Mundial (2017). Tomando impulso en la agricultura peruana: Oportunidades para aumentar la productividad y mejorar la competitividad del sector 4. Ringler et al (2000). Irrigation and water resources in Latin America and the Caribbean: Challenges and Strategies 5. De Oliveira et al (2009). Irrigation water management in Latin America
		¿Cuáles son los actores que participan en cada uno de los eslabones de la cadena de valor tanto del Fondo Sierra Azul como de las instituciones que implementan los proyectos (Gobierno Local, Gobierno Regional o Unidades Ejecutoras del MINAGRI)? ¿Los roles de los actores están claramente definidos en sus documentos de operación?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión documental y mapeo de actores relacionados con la intervención	- Lineamientos de gestión de la Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul - Reglamento del Fondo Sierra Azul (2019)
		¿Cuál es la estructura organizacional del FMRSA? ¿Cuáles son las funciones de cada unidad y cómo interactúan o coordinan entre sí dentro de la misma institución?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión documental y descripción de estructura organizacional del FMRSA	- Lineamientos de gestión de la Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul - Reglamento del Fondo Sierra Azul (2019)
		¿Cuál es la estructura organizacional del resto de las instituciones que solicitan financiamiento al FMRSA (Gobierno Local, Gobierno Regional o Unidades Ejecutoras del MINAGRI)? ¿Cuáles son las funciones de cada unidad y cómo interactúan o coordinan entre sí dentro de una misma institución?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión documental y descripción de estructura organizacional del resto de Unidades Ejecutoras	- AGRORURAL - Lineamientos para la gestión y ejecución de proyectos de infraestructura de riego por administración directa - PSI - ejecución de obras por la modalidad de ejecución presupuestaria directa (EPD) - PEJSIB - Manual de Operaciones del Proyecto Especial Jaén - San Ignacio - Bagua - PELT - Manual de Operaciones vigente del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca - PESCS - Manual de Operaciones Sierra Centro Sur

Temática	Contenidos	Preguntas	Método de análisis	Fuentes de información
		¿Cuáles son los procesos de la cadena de valor tanto del Fondo Sierra Azul como de las instituciones que implementan los proyectos (Gobierno Local, Gobierno Regional o Unidades Ejecutoras del MINAGRI)?	<b>Análisis cualitativo</b> Descripción de los procesos de la cadena de valor del FMRSA y de las instituciones que reciben transferencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineamientos de gestión de la Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul</li> <li>- Agrorural - Lineamientos para la gestión y ejecución de proyectos de infraestructura de riego por administración directa</li> <li>- PSI - ejecución de obras por la modalidad de ejecución presupuestaria directa (EPD)</li> <li>- PEJSIB - Manual de Operaciones del Proyecto Especial Jaén - San Ignacio - Bagua</li> <li>- PELT - Manual de Operaciones vigente del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca</li> <li>- PESCS - Manual de Operaciones Sierra Centro Sur</li> </ul>
Articulación interinstitucional	Describir el grado de articulación con otras intervenciones públicas o actores relevantes para el logro del resultado final del FMRSA	¿Cómo es la coordinación entre el Fondo Sierra Azul y las instituciones que reciben transferencias (Gobierno Local, Gobierno Regional o Unidades Ejecutoras del MINAGRI), en las distintas etapas del proceso de financiamiento? ¿Se mantiene algún tipo de coordinación o diálogo entre ambos tipos de instituciones después de la etapa de ejecución?	<b>Análisis cualitativo</b> Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA</li> <li>- Entrevistas a Comité Técnico FMRSA</li> <li>- Entrevistas a Unidades Formuladoras/Ejecutoras</li> </ul>
		¿Cuáles son las etapas críticas en la coordinación entre las Unidades Ejecutoras y el MINAGRI durante el proceso de diseño del expediente técnico y de ejecución de las obras? ¿Cómo se realiza esta coordinación?	<b>Análisis cualitativo</b> Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA</li> <li>- Entrevistas a Unidades Formuladoras/Ejecutoras</li> <li>- Entrevistas al MINAGRI</li> </ul>
		¿Cuáles son las responsabilidades del Fondo Sierra Azul y de las instituciones que reciben transferencias (Gobierno Local, Gobierno Regional o Unidades Ejecutoras del MINAGRI) con respecto a los usuarios finales de los proyectos?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión documental Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineamientos de gestión de la Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul</li> <li>- Reglamento del Fondo Sierra Azul (2019)</li> <li>- Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA</li> <li>- Entrevistas a Comité Técnico FMRSA</li> <li>- Entrevistas a Unidades Formuladoras/Ejecutoras</li> </ul>
		¿Existe algún tipo de contacto entre el Fondo Sierra Azul y los usuarios finales de los proyectos antes y/o durante la implementación de los mismos? ¿Cómo es tomada en cuenta su voz / participación respecto de los proyectos a financiarse / implementarse? ¿Cuál es el rol de los usuarios finales con respecto a la	<b>Análisis cualitativo</b> Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA</li> <li>- Entrevistas a Unidades Formuladoras/Ejecutoras</li> <li>- Entrevistas a usuarios de proyectos implementados</li> </ul>

Temática	Contenidos	Preguntas	Método de análisis	Fuentes de información
		operación y el mantenimiento de los proyectos?		
		¿Existen algunas otras intervenciones críticas para el logro de los objetivos de la intervención evaluada?	<b>Análisis cuantitativo</b> Seguimiento a indicadores clave <b>Análisis cualitativo</b> Mapeo de intervenciones asociadas a proyectos de irrigaciones para agricultores Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Contenidos mínimos (Anexo 2) del PP 0042 - Entrevistas a Unidades Formuladoras/Ejecutoras - Registros administrativos
Proceso de postulación	Determinar si se cumplen los criterios y lineamientos mínimos necesarios durante el proceso de postulación. Identificar a las oficinas responsables y unidades orgánicas, así como los instrumentos utilizados para su registro	¿Existe una difusión adecuada respecto de la existencia y el proceso de postulación al FMRSA? ¿Mediante qué canales (radio, televisión, redes sociales, etc.) se difunde el concurso? ¿Resulta fácil postular al Fondo Sierra Azul? ¿Cuáles son los principales problemas encontrados durante dicho proceso?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión de lineamientos para la difusión del proceso de postulación al FMRSA Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Lineamientos de gestión de la Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul - Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA - Entrevistas a Unidades Formuladoras/Ejecutoras
		¿Qué porcentaje de solicitudes es denegada durante la evaluación de requisitos mínimos (primera etapa)? ¿Cuáles son los errores cometidos más comunes?	<b>Análisis cualitativo</b> Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave <b>Análisis cuantitativo</b> Revisión de estadísticas sobre solicitudes de proyectos	- Registros de solicitudes del FMRSA - Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA
		¿Qué porcentaje de solicitudes es denegada durante la evaluación de contenidos mínimos (segunda etapa)? ¿Cuáles son las deficiencias típicamente encontradas en las solicitudes durante esta etapa?	<b>Análisis cualitativo</b> Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Registros de solicitudes del FMRSA - Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA
		¿Existen metas establecidas respecto del número de proyectos a financiarse anualmente? ¿Se considera que el número de solicitudes recibidas en cada	<b>Análisis cualitativo</b> Levantamiento de información primaria (a	- Registros administrativos del FMRSA - Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA - Entrevistas a Comité Técnico FMRSA

Temática	Contenidos	Preguntas	Método de análisis	Fuentes de información
		convocatoria es el óptimo para cubrir las metas de financiamiento?	través de entrevistas) a actores clave <b>Análisis cuantitativo</b> Revisión de estadísticas sobre solicitudes de proyectos	
		¿El cronograma de recepción de solicitudes es claramente difundido entre todos los posibles solicitantes? ¿Este se presenta oportunamente, dando un tiempo prudencial para la presentación de solicitudes?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión de lineamientos para la difusión del proceso de postulación al FMRSA Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineamientos de gestión de la Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul</li> <li>- Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA</li> <li>- Entrevistas a Unidades Formuladoras/Ejecutoras</li> </ul>
Proceso de selección	Verificar si existen y se cumplen los procedimientos y requisitos administrativos mínimos necesarios durante esta etapa	¿Cómo se definen los criterios de elegibilidad de proyectos? ¿Existe un proceso claro para su definición?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión de lineamientos para la difusión del proceso de postulación al FMRSA Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineamientos de gestión de la Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul</li> <li>- Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA</li> <li>- Entrevistas a Comité Técnico FMRSA</li> </ul>
		¿Los criterios son iguales para todos los proyectos o varían según cada tipo? (por ejemplo, los criterios para proyectos de cosecha de agua y de riego tecnificado) ¿Los criterios de elegibilidad se mantienen constantes en el tiempo o se actualizan en cada convocatoria? ¿Se incorporan criterios de género en la selección de los proyectos? (por ejemplo, la presencia de mujeres en las JASS de los usuarios finales)	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión de lineamientos del FMRSA Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineamientos de gestión de la Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul</li> <li>- Reglamento del Fondo Sierra Azul (2019)</li> <li>- Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA</li> <li>- Entrevistas a Comité Técnico FMRSA</li> </ul>
		Durante la selección de los proyectos, ¿se consideran los objetivos del Programa Presupuestal de Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario y/o otras actividades públicas del sector agrario?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión de documentos de diseño del PP 0042 y otras intervenciones públicas relevantes del sector agrario Levantamiento de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lineamientos de gestión de la Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul</li> <li>- Reglamento del Fondo Sierra Azul (2019)</li> <li>- Contenidos mínimos (Anexo 2) del PP 0042</li> <li>- Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA</li> </ul>

Temática	Contenidos	Preguntas	Método de análisis	Fuentes de información
			información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	
		¿Cómo se lleva a cabo la reunión del Comité del Fondo en la que se selecciona a los proyectos ganadores? ¿Cuáles son los requisitos que se debe cumplir para que un proyecto sea seleccionado?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión de lineamientos con respecto a los requisitos para la selección de proyectos Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Lineamientos de gestión de la Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul - Reglamento del Fondo Sierra Azul (2019) - Entrevistas a Comité Técnico FMRSA
		¿Cuáles son los sistemas de información y qué bases de datos se utilizan durante la verificación y determinación de la elegibilidad de los proyectos?	<b>Análisis cuantitativo</b> Revisión de información cuantitativa disponible para la gestión <b>Análisis cualitativo</b> Revisión de lineamientos para la verificación y determinación de elegibilidad de los proyectos Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Lineamientos de gestión de la Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul - Registros administrativos del FMRSA - Reglamento del Fondo Sierra Azul (2019) - Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA - Entrevistas a Comité Técnico FMRSA
		Para la selección de proyectos, ¿se cuenta con algún tipo de información sobre zonificación agroecológica capaz de determinar el potencial productivo de los proyectos postulantes, o alguna otra información vinculada a zonas de mayor estrés hídrico, calidad de suelos o indicadores de contaminación? A propósito de los proyectos de siembra y cosecha de agua, ¿se cuenta con información respecto a en qué territorios es posible o no implementar dicho tipo de proyectos?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión de herramientas para determinar la necesidad de los proyectos Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Registros administrativos del FMRSA - Reglamento del Fondo Sierra Azul (2019) - Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA - Entrevistas a Comité Técnico FMRSA

Temática	Contenidos	Preguntas	Método de análisis	Fuentes de información
		¿Cómo se ejecuta la verificación en campo? ¿Cuáles son las principales dificultades durante esta etapa?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión de lineamientos sobre la verificación en campo de los proyectos Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Lineamientos de gestión de la Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul - Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA - Entrevistas a Unidades Formuladoras/Ejecutoras
		En general, ¿cuáles son los principales problemas identificados durante el proceso de selección?	<b>Análisis cualitativo</b> Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Lineamientos de gestión de la Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul - Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA - Entrevistas a Comité Técnico FMRSA - Entrevistas a Unidades Formuladoras/Ejecutoras
Proceso de implementación	Identificar en cada uno de los principales subprocesos: cuellos de botellas, actores relevantes y buenas prácticas para la entrega de los bienes y/o servicios.	¿Cuáles son los principales subprocesos y buenas prácticas en la elaboración de los expedientes técnicos? ¿Cómo se garantiza la calidad de estos? En los casos que no se realicen adecuadamente, ¿Cuáles son las implicancias y cómo se mitigan?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión de características de los procesos para la elaboración de expedientes técnicos (por cada Unidad Ejecutora) Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Lineamientos de gestión de la Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul - AGRORURAL - Lineamientos para la gestión y ejecución de proyectos de infraestructura de riego por administración directa - PSI - ejecución de obras por la modalidad de ejecución presupuestaria directa (EPD) - PEJSIB - Manual de Operaciones del Proyecto Especial Jaén - San Ignacio - Bagua - PELT - Manual de Operaciones vigente del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca - PESCS - Manual de Operaciones Sierra Centro Sur - Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA - Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades, Agrorural, PSI, proyectos especiales)
	Verificar el cumplimiento de los procedimientos (gestión, construcción, contratación, etc.) durante la implementación de las intervenciones.  Evaluar la eficacia y eficiencia de las intervenciones en relación a la programación	¿Cuáles son los principales subprocesos, cuellos de botella y buenas prácticas de la etapa de ejecución de obras? ¿Hay diferencias según tipo de obra financiada (sistema de riego, canal, represa, etc.); responsable de la ejecución (Gobierno Local, Gobierno Regional o Unidad Ejecutora del MINAGRI); si la obra es por administración directa o contrata?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión de características de los procesos para la ejecución de obras (por cada Unidad Ejecutora) Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Lineamientos de gestión de la Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul - AGRORURAL - Lineamientos para la gestión y ejecución de proyectos de infraestructura de riego por administración directa - PSI - ejecución de obras por la modalidad de ejecución presupuestaria directa (EPD) - PEJSIB - Manual de Operaciones del Proyecto Especial Jaén - San Ignacio - Bagua - PELT - Manual de Operaciones vigente del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca - PESCS - Manual de Operaciones Sierra Centro Sur - Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA

Temática	Contenidos	Preguntas	Método de análisis	Fuentes de información
	física y financiera de los recursos			- Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades, Agrorural, PSI, proyectos especiales)
		¿Se cumple con protocolos / procedimientos / manuales de capacitación en esta etapa? ¿Los procesos y subprocesos cuentan con procedimientos ordenados y documentados?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión de características de los procesos para la implementación de proyectos (por cada Unidad Ejecutora) Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Lineamientos de gestión de la Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul - AGRORURAL - Lineamientos para la gestión y ejecución de proyectos de infraestructura de riego por administración directa - PSI - ejecución de obras por la modalidad de ejecución presupuestaria directa (EPD) - PEJSIB - Manual de Operaciones del Proyecto Especial Jaén - San Ignacio - Bagua - PELT - Manual de Operaciones vigente del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca - PESCS - Manual de Operaciones Sierra Centro Sur - Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades, Agrorural, PSI, proyectos especiales)
		¿Qué características deben cumplir los residentes y supervisores de obra? ¿Existe suficiente oferta de recursos humanos calificados en las zonas donde se ejecutan las obras?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión de los procesos para la contratación de profesionales para la ejecución de obras por administración directa y por contrata (por cada Unidad Ejecutora) Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Lineamientos de gestión de la Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul - AGRORURAL - Lineamientos para la gestión y ejecución de proyectos de infraestructura de riego por administración directa - PSI - ejecución de obras por la modalidad de ejecución presupuestaria directa (EPD) - PEJSIB - Manual de Operaciones del Proyecto Especial Jaén - San Ignacio - Bagua - PELT - Manual de Operaciones vigente del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca - PESCS - Manual de Operaciones Sierra Centro Sur - Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA - Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades, Agrorural, PSI, proyectos especiales)
		¿De qué depende la decisión de la modalidad de ejecución de obras (administración directa vs. contrata)? ¿Existen diferencias importantes entre ambas modalidades en términos de desempeño?	<b>Análisis cualitativo</b> Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA - Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades, Agrorural, PSI, proyectos especiales)
		¿Cuáles son los principales cuellos de botella durante el trabajo con los contratistas? En general, ¿estos cumplen adecuadamente con su contrato? ¿Se	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión de los procesos para la contratación de profesionales para la	- Lineamientos de gestión de la Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul - AGRORURAL - Lineamientos para la gestión y ejecución de proyectos de infraestructura de riego por administración

Temática	Contenidos	Preguntas	Método de análisis	Fuentes de información
		consolida información sobre su desempeño, la cual pueda ser revisada en caso se evalúe volver a contratarlos?	ejecución de obras por contrata (por cada Unidad Ejecutora) Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	directa - PSI - ejecución de obras por la modalidad de ejecución presupuestaria directa (EPD) - PEJSIB - Manual de Operaciones del Proyecto Especial Jaén - San Ignacio - Bagua - PELT - Manual de Operaciones vigente del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca - PESCS - Manual de Operaciones Sierra Centro Sur - Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA - Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades, Agrorural, PSI, proyectos especiales)
		¿Cómo funciona el proceso de transferencia de los recursos desde que los recursos se desembolsan a la unidad ejecutora encargada de la ejecución de la obra? ¿Cuáles son las principales dificultades asociadas a la gestión presupuestal?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión de los procesos para la transferencia de recursos para la ejecución de obras (por cada Unidad Ejecutora) Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Lineamientos de gestión de la Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul - AGRORURAL - Lineamientos para la gestión y ejecución de proyectos de infraestructura de riego por administración directa - PSI - ejecución de obras por la modalidad de ejecución presupuestaria directa (EPD) - PEJSIB - Manual de Operaciones del Proyecto Especial Jaén - San Ignacio - Bagua - PELT - Manual de Operaciones vigente del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca - PESCS - Manual de Operaciones Sierra Centro Sur - Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA - Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades, Agrorural, PSI, proyectos especiales) - Entrevistas a la OGPP del MINAGRI
		¿En qué casos las UE requieren de recursos adicionales? ¿Cómo es el proceso de solicitud de dichos recursos y con qué frecuencia dichas solicitudes son aprobadas / rechazadas?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión de los procesos para la transferencia de recursos para la ejecución de obras (por cada Unidad Ejecutora) Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Lineamientos de gestión de la Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul - Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA - Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades, Agrorural, PSI, proyectos especiales)
		En términos presupuestales, ¿qué diferencias pueden constatarse entre los proyectos pequeños y grandes en relación a su eficacia? ¿existen diferencias de	<b>Análisis cuantitativo</b> Estimación de indicadores de calidad de procesos, por tipo de proyecto y unidad	- Registros administrativos sobre procesos implementados por Unidades Ejecutoras - Informes de monitoreo del FMRSA y Unidades Ejecutoras - Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades,

Temática	Contenidos	Preguntas	Método de análisis	Fuentes de información
		implementación observables entre los diferentes tipos de unidades ejecutoras?	ejecutora (tiempos, cumplimiento de protocolos, satisfacción del usuario) <b>Análisis cualitativo</b> Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	Agrorural, PSI, proyectos especiales) - Entrevistas a usuarios de proyectos implementados
		¿Se cumple un estándar para la compra de insumos y/o materiales? ¿Existen y se cumplen criterios para costear insumos? ¿Estos estándares son uniformes para todos los proyectos o varían según la Unidad Ejecutora?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión del proceso de compra de insumos y/o materiales (por Unidad Ejecutora) Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- AGRORURAL - Lineamientos para la gestión y ejecución de proyectos de infraestructura de riego por administración directa - PSI - ejecución de obras por la modalidad de ejecución presupuestaria directa (EPD) - PEJSIB - Manual de Operaciones del Proyecto Especial Jaén - San Ignacio - Bagua - PELT - Manual de Operaciones vigente del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca - PESCS - Manual de Operaciones Sierra Centro Sur - Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades, Agrorural, PSI, proyectos especiales)
		¿Cómo participan los usuarios finales de los proyectos durante la implementación del proyecto, especialmente en relación a la gestión de los sistemas de riego? ¿Existen dificultades para esta participación? ¿Cuáles son sus niveles de organización?	<b>Análisis cualitativo</b> Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades, Agrorural, PSI, proyectos especiales) - Entrevistas a usuarios de proyectos implementados
		¿Los proyectos de inversión están acompañados de estrategias de asistencia técnica o capacitación para los usuarios finales? ¿Quiénes ejecutan estas actividades? ¿Cuáles son los principales problemas para el adecuado desarrollo de esta actividad?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión e identificación de protocolos de asistencia técnica o capacitación a usuarios Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Lineamientos de gestión de la Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul - AGRORURAL - Lineamientos para la gestión y ejecución de proyectos de infraestructura de riego por administración directa - PSI - ejecución de obras por la modalidad de ejecución presupuestaria directa (EPD) - PEJSIB - Manual de Operaciones del Proyecto Especial Jaén - San Ignacio - Bagua - PELT - Manual de Operaciones vigente del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca - PESCS - Manual de Operaciones Sierra Centro Sur - Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA - Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades,

Temática	Contenidos	Preguntas	Método de análisis	Fuentes de información
				Agrorural, PSI, proyectos especiales) - Entrevistas a usuarios de proyectos implementados
		¿Quiénes supervisan y financian el mantenimiento de las obras implementadas? ¿Las obras generalmente reciben un adecuado mantenimiento?	<b>Análisis cualitativo</b> Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades, Agrorural, PSI, proyectos especiales) - Entrevistas a usuarios de proyectos implementados
		¿Qué mecanismos existen en caso la obra presente algún defecto no identificado durante la ejecución? ¿Con qué instancias se debe coordinar? ¿Cómo se corrige dicha situación? ¿Cuál es el rol que asume el FSA y las UFE en ante esta situación?	<b>Análisis cualitativo</b> Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades, Agrorural, PSI, proyectos especiales) - Entrevistas a usuarios de proyectos implementados
		¿Cuál es el perfil de los usuarios finales de los proyectos? ¿Qué porcentaje son exportadores o proveedores de empresas exportadoras?	<b>Análisis cualitativo</b> Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA - Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades, Agrorural, PSI, proyectos especiales) - Entrevistas a usuarios de proyectos implementados

Temática	Contenidos	Preguntas	Método de análisis	Fuentes de información
		¿Qué tan satisfechos están los usuarios finales con los proyectos de inversión? ¿Existe algún protocolo estándar de recojo de información para evaluar la satisfacción de los usuarios finales?	<b>Análisis cualitativo</b> Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA - Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades, Agrorural, PSI, proyectos especiales) - Entrevistas a usuarios de proyectos implementados
		¿Qué efectos se identifican en la población beneficiaria como producto de la ejecución de obras? ¿Qué factores o condiciones estarían explicando estos efectos? ¿Es posible observar un proceso de sustitución de actividades pecuarias por agrícolas?	<b>Análisis cualitativo</b> Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades, Agrorural, PSI, proyectos especiales) - Entrevistas a usuarios de proyectos implementados
Seguimiento	Evaluar la disponibilidad de la información y de un sistema de seguimiento respecto a la producción física y actores participantes en las intervenciones evaluadas del FMRSA.  Recomendar cómo mejorar los procesos para producir regularmente esa información.	¿Cómo se realiza el seguimiento y monitoreo de avance de obra física? ¿Qué sistemas de información se utilizan? ¿Se recurre a inspectores <i>in situ</i> ? ¿Qué indicadores de eficiencia, eficacia, calidad y presupuesto utilizan?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión de informes de seguimiento y monitoreo Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Registros administrativos de las Unidades Ejecutoras - Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA - Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades, Agrorural, PSI, proyectos especiales)
		¿Cómo se ejecuta el proceso de seguimiento y monitoreo de los proyectos después de que estos han sido ejecutados? ¿Qué tipo de variables o factores se toman en cuenta para desarrollar dicho análisis, y cómo se recogen estos datos?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión de lineamientos para el seguimiento y monitoreo de proyectos Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Lineamientos de gestión de la Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul - AGRORURAL - Lineamientos para la gestión y ejecución de proyectos de infraestructura de riego por administración directa - PSI - ejecución de obras por la modalidad de ejecución presupuestaria directa (EPD) - PEJSIB - Manual de Operaciones del Proyecto Especial Jaén - San Ignacio - Bagua - PELT - Manual de Operaciones vigente del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca - PESCS - Manual de Operaciones Sierra Centro Sur - Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA - Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades, Agrorural, PSI, proyectos especiales)
		¿Con qué frecuencia se ejecutan las actividades de seguimiento y monitoreo, tanto durante como después de la ejecución del proyecto?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión de informes de seguimiento y monitoreo Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Registros administrativos de las Unidades Ejecutoras - Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA - Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades, Agrorural, PSI, proyectos especiales)

Temática	Contenidos	Preguntas	Método de análisis	Fuentes de información
		¿Se recoge información georreferenciada de los proyectos de infraestructura implementados por los proyectos (canales de riego, reservorios, etc.)?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión de lineamientos para el seguimiento y monitoreo de proyectos Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Lineamientos de gestión de la Unidad Ejecutora Fondo Sierra Azul - AGRORURAL - Lineamientos para la gestión y ejecución de proyectos de infraestructura de riego por administración directa - PSI - ejecución de obras por la modalidad de ejecución presupuestaria directa (EPD) - PEJSIB - Manual de Operaciones del Proyecto Especial Jaén - San Ignacio - Bagua - PELT - Manual de Operaciones vigente del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca - PESCS - Manual de Operaciones Sierra Centro Sur - Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA - Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades, Agrorural, PSI, proyectos especiales)
		¿Existen sistemas de información sobre los proveedores de bienes y servicios de las UE? ¿Esta información se actualiza? ¿Cómo se utiliza esta información para la gestión de proyectos?	<b>Análisis cualitativo</b> Revisión de sistemas de información sobre proveedores Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Registros administrativos de las Unidades Ejecutoras - Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades, Agrorural, PSI, proyectos especiales)
		¿Para qué se utiliza la información recogida durante el proceso de seguimiento y monitoreo?	<b>Análisis cualitativo</b> Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA - Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades, Agrorural, PSI, proyectos especiales)
		¿Existe algún protocolo para identificar espacios de mejora, plantear lecciones aprendidas y proponer soluciones a los principales problemas y cuellos de botella? (en especial para los responsables de la ejecución del proyecto)	<b>Análisis cualitativo</b> Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA - Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades, Agrorural, PSI, proyectos especiales)
		¿Las actividades de seguimiento incluyen también la fase de post ejecución del proyecto? ¿Los costos del seguimiento post ejecución están incluidos en el costo del proyecto?	<b>Análisis cualitativo</b> Levantamiento de información primaria (a través de entrevistas) a actores clave	- Entrevistas a Secretaría Técnica FMRSA - Entrevistas a Unidades Ejecutoras (municipalidades, Agrorural, PSI, proyectos especiales) - Entrevistas a usuarios de proyectos implementados

Elaboración: APOYO Consultoría

## 2. Diseño del trabajo de campo

### Objetivo

El trabajo de campo tiene como objetivo recopilar información primaria que sirva de insumo para responder las preguntas de investigación propuestas en la Matriz de Evaluación, y que complemente la información secundaria. En particular, se busca obtener información sobre (i) cómo se implementan las actividades del FMRSA en la práctica, (ii) las condiciones que limitan el cumplimiento de metas y objetivos previstos, y (iii) las actividades de seguimiento y monitoreo de la implementación de los proyectos financiados.

### Metodología

#### **Selección de muestra**

De acuerdo con los Términos de Referencia del presente estudio, se requiere la recolección de información en por lo menos 6 distritos. Los criterios establecidos contemplan la necesidad de visitar al menos las zonas de costa y sierra, debido a que existe un mayor número de proyectos ejecutados con recursos del Fondo.

En función de ello, en primer lugar, se han definido los siguientes criterios para la selección de regiones:

- Regiones con mayor cantidad de proyectos ejecutados, con el objetivo de considerar regiones que tengan características representativas de la gestión y ejecución de proyectos. Es posible analizar este criterio a partir de la caracterización de las regiones según el número de proyectos realizados, número de familias beneficiarias, el área de irrigación y los montos monto invertidos.

Así, según el cuadro presentado a continuación, Ayacucho y Ancash destacan por tener el mayor número de proyectos ejecutados, familias beneficiarias, y los montos de inversión agregados más altos.

**Cuadro 12. Suma de proyectos, familias, área y montos de cartera de proyectos culminados, a enero 2020**

	Proyectos (#)	Familias (#)	Áreas (Has)	Monto (S/)
<b>Ayacucho</b>	136	38,080	58,246	428,377,091
<b>Áncash</b>	95	32,873	29,135	341,093,445
<b>Cusco</b>	83	26,841	44,613	189,417,388
<b>Huancavelica</b>	79	14,809	15,088	159,843,654
<b>Apurímac</b>	96	21,848	22,922	158,154,860
<b>Piura</b>	33	9,501	15,097	146,295,021
<b>Cajamarca</b>	33	10,740	19,308	134,648,950
<b>La Libertad</b>	33	6,042	13,937	122,792,991
<b>Junín</b>	35	25,859	32,675	118,991,907
<b>Huánuco</b>	27	10,587	9,730	113,502,813
<b>Puno</b>	37	24,776	49,819	109,296,947
<b>Arequipa</b>	31	9,501	11,925	91,559,348
<b>Moquegua</b>	31	13,974	18,441	73,214,528
<b>Tacna</b>	33	4,648	8,668	63,575,489
<b>Lima</b>	36	5,790	4,278	45,850,185
<b>Amazonas</b>	17	2,884	3,555	42,416,432
<b>Lambayeque</b>	9	2,782	7,318	36,166,165
<b>Pasco</b>	10	908	790	11,894,532
<b>Ica</b>	3	739	1,973	8,096,447
<b>San Martín</b>	3	866	4,089	1,542,054
<b>Loreto</b>	1	314	698	700,000
<b>Total</b>	<b>861</b>	<b>264,362</b>	<b>372,304</b>	<b>2,397,430,249</b>

Fuente: Fondo Mi Riego / Sierra Azul

Elaboración: APOYO Consultoría

- Regiones con diversidad de la Unidad Ejecutora, con el objetivo de identificar los efectos derivados de la gestión y ejecución de cada Unidad Ejecutora. De acuerdo con la información obtenida a enero del 2020, la región donde se observa un mayor número de Unidades Ejecutoras es Cajamarca.

**Cuadro 13. Presencia de Unidades Ejecutoras por región a enero 2020**

	Unidad Ejecutora							
	Agrorural	PSI	FSA	Gobiernos Locales	Gobiernos Regionales	PEJSIB	PEBLT	PESCS
Ayacucho	X	X	X	X				X
Áncash	X	X	X	X				
Cusco	X	X	X	X				X
Huancavelica	X		X	X				X
Apurímac	X	X	X	X				X
Piura	X	X		X	X			
Cajamarca	X	X	X	X	X	X		
La Libertad	X	X	X	X				
Junín	X	X	X	X				
Huánuco	X	X	X	X				
Puno	X		X				X	
Arequipa	X	X	X	X				
Moquegua	X	X	X	X	X			
Tacna	X		X	X				
Lima	X	X	X					
Amazonas	X	X		X		X		
Lambayeque	X			X	X			
Pasco	X		X	X	X			
Ica	X	X		X				
San Martín				X				
Loreto								

Nota: Loreto registra una única obra en el 2017, la cual estuvo a cargo del PEDAMAALC

Fuente: Fondo Mi Riego / Sierra Azul. Elaboración: APOYO Consultoría

A partir de esta descripción de criterios, se consideraron las regiones de **Ayacucho**, **Áncash** y **Lambayeque** para llevar a cabo el análisis. El siguiente paso fue determinar los distritos a escoger dentro de cada región, así como los proyectos a evaluar como parte el trabajo de campo. Para ello, se definieron los siguientes criterios a nivel distrital:

- **Actividad en los años 2018 y 2019:** Los distritos seleccionados deben haber ejecutado proyectos con recursos del Fondo en el período 2016-2019. Dado que se trata de una evaluación de procesos, el objetivo de este criterio es aumentar la probabilidad de trazabilidad de los actores clave a cargo de la ejecución —que posiblemente en el caso de proyectos concluidos ya no se encuentran en la zona—.
- **Diversidad de Unidades Ejecutoras:** se buscó priorizar aquellos distritos que tengan presencia de diversas Unidades Ejecutoras, con el fin de facilitar la exploración de distintas prácticas en la gestión de proyectos de inversión en la misma zona.
- **Variabilidad en los proyectos analizados:** Con relación al tamaño del proyecto, la selección de distritos debe permitir garantizar la selección de proyectos variados en términos de (i) Unidad Ejecutora, (ii) tamaño (en función del monto invertido), y (iii) calidad en la implementación (en función de indicadores de gestión de los proyectos que disponga el FSA).

Considerando los criterios descritos anteriormente se conformó una muestra compuesta por un total de **13 proyectos**:

#### Según Unidad Ejecutora

- 2 proyectos ejecutados por Agrorural
- 4 proyectos ejecutados por los respectivos municipios o gobiernos regionales

- 2 proyectos ejecutados por PSI
- 3 proyectos ejecutado por la Unidad Ejecutora FSA
- 2 proyectos ejecutado por Proyectos Especiales (ejecutados por PESCS).

#### Según tamaño de proyecto

- 4 proyectos pequeños: Se propone categorizar como “pequeños” a proyectos con montos financiados menores a S/ 1.2 millones
- 9 proyectos grandes: Se propone categorizar como “grandes” a proyectos con montos financiados mayores o iguales a S/ 1.2 millones

Considerando los criterios anteriormente definidos, se seleccionaron los siguientes proyectos:

**Cuadro 14. Propuesta de distritos por región seleccionados**

Región	Provincia - Distrito	Proyectos	Año culminación
Áncash	Bolognesi - Huayllacayan	1. Agrorural - Mejoramiento Del Canal De Riego Chihuip Bajo Sector Yumpe, Distrito De Huayllacayan - Bolognesi – Ancash	2018
	Recuay - Pampas Chico	2. PSI - Mejoramiento Del Canal De Rinrin Pampa, Distrito De Pampas Chico - Recuay - Ancash	2017
	Recuay - Huayllapampa	3. PSI - Mejoramiento Del Canal De Riego Quia, Distrito De Huayllapampa - Recuay - Ancash	2018
Ayacucho	Cangallo - Totos	4. UE FSA - Construcción de Captación Superficial de Agua en el Mejoramiento del Pequeño Sistema de Riego Ccollpa - Mimia - Otcuni -Ayccoma	2018
		5. Municipalidad Distrital de Totos - Mejoramiento y Ampliación del Servicio De Agua de los Sistemas de Riego en 10 Comunidades	2019
		6. Agrorural - Mejoramiento del Reservorio Nocturno en el Sector de Riego Capillapampa, en la Comunidad de Quiñasi, Distrito de Totos, Provincia de Cangallo -Ayacucho	2017
	Huancasancos - Carapo	7. PESCS - Creación del Sistema de Riego del Centro Poblado de Porta Cruz, Distrito De Carapo - Huanca Sancos - Ayacucho	2018
	Victor Fajardo - Sarhua	8. UE FSA - Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Servicio De Agua Del Sistema De Riego Puqñusi En La Localidad Y Distrito De Sarhua, Provincia Victor Fajardo, Departamento Ayacucho	2019
	Cangallo – Los Morochucos	9. UE FSA - Construcción de Captación Superficial de Agua; En el(la) 02 Unidades Productoras de los Sistemas de Riego en las Comunidades de Pillpicancha- Jatumpampa y Satica, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho	2019
10. Municipalidad Distrital Los Morochucos - Instalacion y Mejoramiento del Servicio de Agua para Riego en las Comunidades de Morcco-Mayucancho, Cuchucancho, Calvario y Pariahuanca, Distrito los Morochucos, Provincia de Cangallo – Ayacucho		2019	
11. PESCS - Mejoramiento del Sistema de Riego Chanquil-Papachacra, Distritos de los Morochucos, Provincia de Cangallo-Ayacucho		2016	
Lambayeque	Lambayeque - Mochumi	12. Gobierno Regional de Lambayeque - Mejoramiento del Canal de Riego el Padre del Distrito de Mochumi	2019
	Lambayeque - Lambayeque	13. Municipalidad Distrital de Lambayeque - Mejoramiento del servicio de agua para riego del canal Garbanzal - Sector Maicillo - Mirador Alto - entre UTM Norte (9260587.89 - 9263733.62) y Este (619570.01 - 618095.952), distrito Lambayeque, provincia de Lambayeque - Lambayeque	2019

Elaboración: APOYO Consultoría

Nota: Los proyectos 4, 8, y 9 corresponden a obras de optimización.

### 3. Reporte de campo

#### (i) Requerimientos de información

Para realizar el análisis de los procesos del FMRSA, se solicitó a los principales actores involucrados información sobre sus intervenciones. En concreto, se emitió requerimientos de información para obtener lineamientos, manuales y registros administrativos relevantes para analizar la calidad de los procesos e identificar posibles cuellos de botella, así como los resultados de las intervenciones.

A la fecha, se ha emitido solicitudes para acceder a la información de las siguientes entidades:

**Cuadro 15. Información solicitada a los principales actores del FMRSA**

Entidad	Información solicitada	Estado de la solicitud
Unidad Ejecutora FSA	Base de datos con información sobre las inversiones del FSA	Enviado
	Base de datos con información sobre el avance de las inversiones del FSA	No cuentan con esta información
	Información de contacto de los actores involucrados en los proyectos de la UE FSA que conforman la muestra del estudio	Enviado
Agrorural	Base de datos con información sobre el avance de los proyectos de Agrorural financiados con recursos del Fondo	Enviado
	Información de contacto de los actores involucrados en los proyectos de Agrorural que conforman la muestra del estudio	No enviado
PSI	Base de datos con información sobre el avance de los proyectos de PSI financiados con recursos del Fondo	Enviado
	Información de contacto de los actores involucrados en los proyectos de PSI que conforman la muestra del estudio	Enviado
PEAH	Base de datos con información sobre el avance de los proyectos de PEAH financiados con recursos del Fondo	Enviado
PESCS	Base de datos con información sobre el avance de los proyectos de PESCS financiados con recursos del Fondo	No enviado
	Información de contacto de los actores involucrados en los proyectos de PESCS que conforman la muestra del estudio	No enviado
PEJSIB	Base de datos con información sobre el avance de los proyectos de PEJSIB financiados con recursos del Fondo	No enviado
DGIAR	Base de datos con información sobre las solicitudes presentadas en el marco del FMRSA	Enviado

Elaboración: APOYO Consultoría

La coordinación de la información requerida representó un reto dado que, en más de una ocasión, la información solicitada no se encontraba consolidada en una única fuente, lo cual implicaba un esfuerzo adicional por parte de los funcionarios a cargo de la dirección competente.

En ese sentido, a la fecha, no se ha logrado recopilar la totalidad de la información requerida, por lo cual se optó por recurrir a fuentes de información pública, tales como Infobras y el Sistema de Seguimiento a Inversiones (SSI). Las limitaciones de esto son (i) que la información no se encuentra actualizada / disponible para la totalidad de los proyectos y (ii) que no es posible exportar una base de datos consolidada con la información detallada por proyecto. A pesar de ello, esto representó la mejor alternativa dadas las circunstancias, por lo cual se procedió a sistematizar la información relevante encontrada en las plataformas mencionadas.

### (ii) Entrevistas a actores clave

A la fecha, se han sostenido entrevistas con 16 funcionarios en sede central de las distintas instancias involucradas con el FSA. En específico, se han entrevistado a 11 funcionarios de las UFE del Minagri, 3 funcionarios de la Secretaría Técnica, 1 representante del Comité Técnico y 1 representante de la ANA.

**Cuadro 16. Relación de funcionarios en sede central entrevistados**

Entidad	Funcionarios	Cargo
PEAH	Elías Castro	Director de Estudios
PEAH	Jean Vargas Castillejo	Responsable de la Unidad Formuladora
PEBLT	Joby Parhuayo	Especialista de la Dirección de Infraestructura Agraria y Riego
Agrorural	César Castro	Subdirector de la Unidad de Programas, Proyectos y Cooperación
UE FSA	Manuel Pachas	Especialista de Seguimiento y Monitoreo a Proyectos
DGIAR	Justo Gonzales	Especialista de la Dirección General de Infraestructura Agraria y Riego
Agrorural	Manuel Pachas	Especialista de la Dirección de Infraestructura Agraria y Riego
DGIAR	Ernesto Barturen	Especialista de la Dirección General de Infraestructura Agraria y Riego
PEBLT	Luis Carlos Quispe	Especialista de la Dirección de Infraestructura Agraria y Riego
PSI	Victor Ovalle	Jefe de la Unidad Gerencial de Infraestructura de Riego y Drenaje
PSI	David Charca	Coordinador del Fondo Sierra Azul (e)
PSI	Wilfredo Ambrosio	Especialista de la Unidad Gerencial de Infraestructura de Riego y Drenaje
PSI	Christian Bocanegra	Especialista de la Unidad Gerencial de Infraestructura de Riego y Drenaje
Comité Técnico	César Medianero	Director de la Oficina de Programación Multianual de Inversiones
DGIAR	Karina Pozo	Especialista de la Dirección General de Infraestructura Agraria y Riego
ANA	José Guevara Cubas	Director de la Dirección de Organizaciones de Usuarios de Agua

Elaboración: APOYO Consultoría

Asimismo, se mantuvo una segunda ronda de entrevistas con algunos actores con la finalidad de validar los hallazgos reportados en el presente informe. Estos actores fueron:

**Cuadro 17. Relación de funcionarios en sede central entrevistados (segunda ronda)**

Entidad	Funcionarios	Cargo	Estado
Agrorural	César Castro	Subdirector de la Unidad de Programas, Proyectos y Cooperación	Completada
DGIAR	Justo Gonzales	Especialista de la Dirección General de Infraestructura Agraria y Riego	Completada
DGIAR	Ernesto Barturen	Especialista de la Dirección General de Infraestructura Agraria y Riego	Completada
PSI	David Charca	Coordinador del Fondo Sierra Azul (e)	Completada
PSI	Wilfredo Ambrosio	Especialista de la Unidad Gerencial de Infraestructura de Riego y Drenaje	Completada
PSI	Christian Bocanegra	Especialista de la Unidad Gerencial de Infraestructura de Riego y Drenaje	Completada

Elaboración: APOYO Consultoría

En el caso del análisis cualitativo realizado a nivel regional, se han realizado un total de 43 entrevistas a actores locales en Lambayeque, Ancash y Ayacucho. Los actores entrevistados han sido residentes o supervisores de obra, autoridades locales y comunales, representantes de juntas de usuarios y comisiones de regantes, entre otros actores relevantes para la implementación de los proyectos bajo estudio.

El cuadro presentado a continuación detalla todos los actores entrevistados a nivel desconcentrado en el marco del estudio.

**Cuadro 18. Relación de entrevistados a funcionarios en las regiones seleccionadas para estudio de caso**

Región	Provincia	Distrito	Código Unificado	Proyecto	Entidad	Nombre del entrevistado	Cargo
Lambayeque	Lambayeque	Mochumi	2224122	Mejoramiento Del Canal De Riego El Padre Del Distrito De Mochumi, Provincia De Lambayeque - Lambayeque	Beneficiario	Luis Alberto Guevara Zuloeta	Miembro de la Junta de Usuarios del Valle de Chancay - Lambayeque
						Victor Pineda	Miembro de la Junta de Usuarios del Valle de Chancay - Lambayeque
						Pepe Figueroa	Presidente de la Comisión My Finca - Lambayeque
					Consultor externo	Emilio Gómez	Revisor del Expediente técnico-Lambayeque
Lambayeque	Lambayeque	Lambayeque	2302375	Mejoramiento del servicio de agua para riego del canal Garbanzal - Sector Maicillo - Mirador Alto – Lambayeque	Beneficiario	Lucio Aquino	Presidente de la Comisión de Regantes
						Ing. Cossio	Miembro de la Comisión de Usuarios
					Gobierno Local	Juan Pablo Santa María	Gerente Municipal – Lambayeque
						Deivi Curó Sarmiento	Sub Gerente de Obras, Formulación y Asistencia Técnica - Municipalidad Lambayeque
Empresa contratista	Miguel Rodríguez Rondón	Representante Legal					
Áncash	Recuay-Bolognesi	Pampas Chico-Huayllapampa-Huayllacayan	2237578-2175770-2224110	Mejoramiento de los Canales de Rinripampa, Quía y Chuihuip - Áncash	Antamina	Julio Escudero	Gestor de Proyectos
						Luis Urbina	Unidad de Gestión Territorial (UGT)
						Flor Lara	Coordinadora de Gestión Social - Unidad de Gestión Territorial (UGT)
						Mary Vicuña	Coordinadora de Gestión Territorial
Gobierno Local	Luis Ramos	Gerente de proyectos - PLAINDES					
Áncash	Recuay	Pampas Chico	2237578	Mejoramiento Del Canal De Rinrin Pampa, Distrito De Pampas Chico - Recuay - Ancash	Contratado externo	Máximo Huané	Supervisor de obra
						Lucio Gutiérrez Quispe	Residente de obra
					Beneficiario	Juilo César Rivera	Expresidente de la CC de Huambo

Región	Provincia	Distrito	Código Unificado	Proyecto	Entidad	Nombre del entrevistado	Cargo
						Marcelino Tiburcio	Presidente actual de la CC de Huambo
						Reynaldo Díaz	Presidente actual del Comité de Regantes de Huambo
Áncash	Recuay	Huayllapampa	2175770	Mejoramiento Del Canal De Riego Quia, Distrito De Huayllapampa - Recuay - Ancash	Gobierno Local	Mauto Vega	Excalcalde de Ancash
					Beneficiario	Epifanio Marcelo Ramirez	Monitor de Regantes
Áncash	Bolognesi	Huayllacayan	2224110	Mejoramiento Del Canal De Riego Chihup Bajo Sector Yumpe, Distrito De Huayllacayan - Bolognesi - Ancash	Gobierno Local	Julio Gamarra	Alcalde de Huayllacayán
					Beneficiario	Filandro Villanueva	Ex presidente de Comité de Riego
Ayacucho	Cangallo	Los Morochucos	2104298	Mejoramiento del Sistema de Riego Chanquil-Papachacra, Distritos de los Morochucos, Provincia de Cangallo-Ayacucho	Gobierno Local	Luis Polos	Alcalde de Chanquil
					Beneficiario	Jaime Huashuayllo Chumbile	Presidente de la Comunidad Campesina de Papachacra
						Melquiades Galindo	Ex presidente de la Junta de regantes Papachacra
Ayacucho	Victor Fajardo	Sarhua	2405796	Construcción De Captación Superficial De Agua; En El Mejoramiento Del Servicio De Agua Del Sistema De Riego Puqñusi En La Localidad Y Distrito De Sarhua, Provincia Victor Fajardo, Departamento Ayacucho	Gobierno Local	Juan Pablo Quichua Baldeon	Alcalde de la Municipalidad distrital de Sarhua
					Contratado externo	Edward Nerio Machaca Conde	Supervisor de obra
					Beneficiario	Tomas Pomazongo	Regidor municipal de Sarhua
					Gobierno Local	Cesar Marti Palomino	Alcalde de la Municipalidad Provincial de Víctor Fajardo
					UE FSA	Alberto Mandujano	Supervisor de obra
Ayacucho	Cangallo	Totos	2250292	Mejoramiento del Reservoirio Nocturno en el	Beneficiario	Regidor Alfredo	Regidor de la Municipalidad de Cangallo

Región	Provincia	Distrito	Código Unificado	Proyecto	Entidad	Nombre del entrevistado	Cargo
				Sector de Riego Capillapampa, en la Comunidad de Quiñasi, Distrito de Totos, Provincia de Cangallo - Ayacucho	Contratado externo	Mario Vargas Pacotaípe	Supervisor de obra
						Ulises Huamanyalli Sanchez	Residente de obra
Ayacucho	Cangallo	Los Morochucos	2406335	Construcción de Captación Superficial de Agua; En el(la) 02 Unidades Productoras de los Sistemas de Riego en las Comunidades de Pillpicancha- Jatumpampa y Satica, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho	Contratado externo	Serapio Flores Llantoy	Residente de obra
					UE FSA	Eduardo Pacori Quispe	Monitor
					Beneficiario	Teodoro Flores	Presidente de la Comunidad Campesina de Pillpicancha
						Wilmar Oré de la Cruz	Presidente de la Comunidad Campesina de Jatumpampa
Contratado externo	Victor Carrasco Aviles	Supervisor de obra					
Ayacucho	Cangallo	Totos	2315073	Mejoramiento Y Ampliación Del Servicio De Agua De Los Sistemas De Riego En 10 Comunidades, Distrito De Totos - Cangallo - Ayacucho	Contratado externo	Ciro Arcadio Janampa	Residente de obra
					Gobierno Local	Edison Huayllani Quispe	Subgerente de Infraestructura de la Municipalidad Distrital
					Beneficiario	Elpirio Aguirre Flores	Presidente de la comunidad de Veracruz
Ayacucho	Cangallo	Los Morochucos	2250513	Instalacion y Mejoramiento del Servicio de Agua para Riego en las Comunidades de Morcco-Mayucancho, Cuchucancho, Calvario y Pariahuanca, Distrito los Morochucos, Provincia de Cangallo - Ayacucho	Beneficiario	Elvis Viscarra Huaysbaye	Regante de la Comunidad Campesina Pariahuanca
						Wilfredo de la Cruz Cuadros	Regante de Comunidad Campesina de Morcco
					Gobierno Local	Wladimir Joel Huamaní Ccorahua	Subgerente de obras, Municipalidad Distrital de Los Morochucos
					Empresa Contratista	Jaime Poma	Residente de obra
Ayacucho	Huancasancos	Carapo	2239883	Creación del Sistema de Riego del Centro Poblado de Porta Cruz, Distrito De	Beneficiario	Franciso Camasca Aronés	Presidente de la CC de Portacruz

Región	Provincia	Distrito	Código Unificado	Proyecto	Entidad	Nombre del entrevistado	Cargo
				Carapo - Huanca Sancos - Ayacucho			
Ayacucho	Cangallo	Totos	2400655	Construcción De Captación Superficial De Agua; En El Mejoramiento Del Pequeño Sistema De Riego Ccollpa – Mimia – Otcuni - Ayccoma Distrito De Totos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho	UE FSA	Lidia Machaca	Residente de obra
Ayacucho	Cangallo	Totos	2315073-2400655-2250292	(i) Mejoramiento Y Ampliación Del Servicio De Agua De Los Sistemas De Riego En 10 Comunidades, Distrito De Totos – Ayacucho (ii) Construcción De Captación Superficial De Agua; En El Mejoramiento Del Pequeño Sistema De Riego Ccollpa – Mimia – Otcuni - Ayccoma Distrito De Totos, Departamento Ayacucho (iii) Mejoramiento del Reservorio Nocturno en el Sector de Riego Capillapampa, en la Comunidad de Quiñasi, Distrito de Totos - Ayacucho	Gobierno Local	Anibal Godoy Flores	Exalcalde Municipalidad distrital de Totos

Elaboración: APOYO Consultoría

Cabe mencionar que el recojo de información primaria en campo presentó retrasos en su ejecución debido a las limitaciones asociadas a la identificación y contactabilidad de los actores a nivel desconcentrado involucrados en la implementación de los proyectos que conforman la muestra.

Los problemas encontrados en campo se explicaron, en primer lugar, en el hecho de que la mayoría de las UFE —a quienes se le solicitó la información de contacto de los distintos actores involucrados— contaban con información desactualizada o con ningún tipo de información de contacto de los *stakeholders* de los proyectos. Ante esta situación, el equipo consultor se vio en la necesidad de investigar por cuenta propia quiénes fueron las personas involucradas en los proyectos de la muestra y buscar medios alternativos para conseguir la información de contacto de quienes serían los informantes del estudio. Este proceso generó retrasos en la programación inicial debido a la limitada información disponible online. Ante ello, en muchos casos se optó por ir presencialmente a las municipalidades distritales / provinciales y/o a los gobiernos locales encargados de la implementación del proyecto, y pedir referencias sobre posibles informantes.

Por otro lado, la pandemia originada por la Covid-19 representó una limitación para el trabajo de campo en la medida en que se priorizó el recojo de información vía remota con la finalidad de salvaguardar la salud de los informantes y del equipo de campo. En ese contexto, durante el desarrollo del trabajo de campo, se reportaron diversas incidencias asociadas a una deficiente señal de internet por parte de los informantes clave. En muchos casos, las entrevistas se vieron interrumpidas; en otros casos, los informantes solicitaron que las entrevistas se realizarán presencialmente, ante lo cual el equipo de APOYO acudió a las localidades de los informantes para sostener la entrevista solicitada.

A continuación, se presenta el cronograma de campo actualizado:

**Cuadro 19. Cronograma actualizado del trabajo de campo**

Actividades	Jun				Jul				Ago				Set				Oct				Nov			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Diseño de muestra y actores a entrevistar																							
2	Elaboración de instrumentos																							
3	Elaboración de matriz de sistematización de información																							
4	Validación de instrumentos y selección de distritos																							
5	Coordinación del trabajo de campo																							
6	Ejecución del trabajo de campo																							
7	Revisión y sistematización de información recogida en campo																							
8	Triangulación de información																							

Elaboración: APOYO Consultoría

## **ANEXO B: CARACTERIZACIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA MUESTRA**

### **Proyecto “Mejoramiento y ampliación del servicio de agua de los sistemas de riego en 10 comunidades, Distrito de Totos – Cangallo – Ayacucho”**

El proyecto “Mejoramiento y ampliación del servicio de agua de los sistemas de riego en 10 comunidades, Distrito de Totos – Cangallo - Ayacucho” fue formulado y ejecutado por la Municipalidad Distrital de Totos a través de la modalidad de administración indirecta. El proyecto —el cual beneficiaría a 485 familias a través de 236 hectáreas irrigadas— estuvo previsto a ejecutarse en un período de 300 días calendario desde el inicio de la obra con un presupuesto total de S/9,924,262.

A continuación, se entrará en detalle sobre (i) el proceso de aprobación de la solicitud de financiamiento del proyecto y (ii) la ejecución física de la inversión.

La solicitud del proyecto fue ingresada por mesa de partes el 12/05/2017. La primera versión de este documento fue rechazada debido a que no cumplió con los contenidos mínimos requeridos por el FMRSA. A la semana siguiente, la Municipalidad Distrital de Totos envió una segunda versión de la solicitud, la cual —luego de 3 meses— fue admitida a verificación a campo por el Comité. En la reunión del Comité se acordó que la UFE encargada de la verificación sería el PESCS, motivo por el cual —8 días después— se le informó a la UFE en cuestión su rol en este proceso.

Luego de 4 meses, el PESCS —a través de resolución directoral<sup>59</sup> le otorgó la conformidad en campo al expediente presentado. Finalmente, el 08 de mayo del 2018, 5 meses después haber emitido la conformidad en campo, se le otorgó el financiamiento respectivo al proyecto. El Comité determinó que la UFE a cargo de la implementación del proyecto sería el PESCS, aprobando el monto total de S/ 9,924,262 para su ejecución.

El 09/08/2018 —93 días después de la aprobación del financiamiento— se convocó a un concurso público para la contratación de la empresa contratista a cargo de ejecutar la obra; 08 días después (17/08/2018) se lanzó la convocatoria para seleccionar al supervisor de la obra.

En el caso del ejecutor de la obra, la buena pro fue otorgada aproximadamente 2 meses y medio después de la convocatoria; las empresas ganadoras del concurso público fueron Hydroconsulting Ingenieros Asociados, Efrain Juarez Coronado, Constructora y Servicios Generales India y Cantuta Consultores y Ejecutores, quienes conformaron el Consorcio Hydro Tec. Cabe mencionar que dicho consorcio fue el único postor que asistió a la presentación de ofertas, razón por la cual se descalificó al resto de postores.

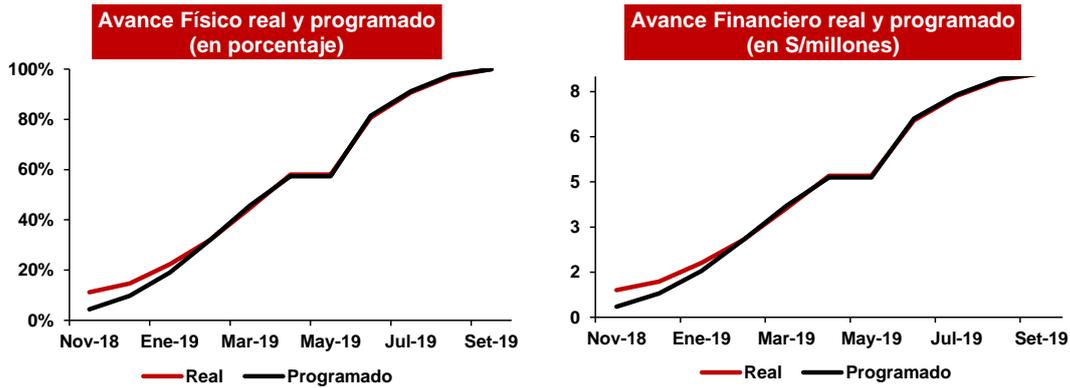
Por su parte, el proceso para el supervisor de obra resultó en la selección del Ing. Freddy Casas, a quien se le otorgó la buena pro 18 días luego de la convocatoria. Al respecto, de acuerdo con la información del SEACE, el Ing. Casas fue el único postor registrado en el proceso.

Con respecto a la ejecución de la obra, los avances físicos y financieros reales estuvieron muy alineados con los avances programados, excepto en las primeras semanas donde el avance físico y financiero real fueron superiores al avance programado.

---

<sup>59</sup> Resolución Directoral N° 0289-2017-MINAGR-PESCS-1601

**Figura 37. Avance físico y financiero, real y programado**



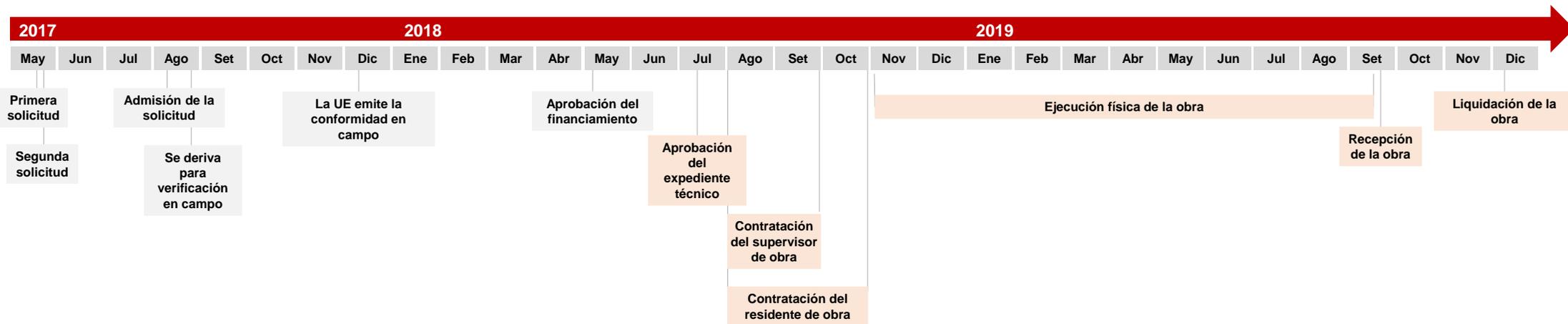
Fuente: Infobras. Elaboración: APOYO Consultoría.

Por otro lado, durante el período de ejecución de la obra se evidenciaron deficiencias en el expediente técnico, así como otros eventos no previsibles que —de acuerdo con el portal de Infobras— no fueron responsabilidad del contratista. Como consecuencia, se otorgaron dos adicionales de obra, los cuales ascendieron a un total de S/ 285 mil (3% del presupuesto total de la obra).

De acuerdo con la información reportada en el portal de Infobras, la obra finalizó el 18/09/2019 —300 días después de su inicio—, calzando perfectamente con los plazos previstos desde su planificación. Finalmente, la obra fue liquidada 03 meses después de su finalización, lo cual no se condice con lo establecido en la norma que establece que la liquidación debe realizarse a más tardar 30 días luego de finalizada la obra.

A continuación, se presenta la línea de tiempo completa del proyecto descrito:

**Figura 38. Línea de tiempo del proyecto “Mejoramiento y ampliación del servicio de agua de los sistemas de riego en 10 comunidades, Distrito de Totos – Cangallo – Ayacucho”**



Fuente: DGIAR, Infobras. Elaboración: APOYO Consultoría

**Proyecto “Construcción de captación superficial de agua en el mejoramiento del pequeño sistema de riego Ccollpa – Mimia – Otcuni – Ayccoma”**

El proyecto “Construcción de captación superficial de agua en el mejoramiento del pequeño sistema de riego Ccollpa – Mimia – Otcuni – Ayccoma, distrito de Totos, provincia Cangallo, departamento Ayacucho” fue formulado por el Minagri y ejecutado por la Unidad Ejecutora FSA a través de la modalidad de administración directa. El proyecto —el cual beneficiaría a 60 familias a través de 15 hectáreas irrigadas— estuvo previsto a ejecutarse en un período de 90 días calendario desde el inicio de la obra con un presupuesto total de S/73,184.

A continuación, se entrará en detalle sobre (i) el proceso de aprobación de la solicitud de financiamiento del proyecto y (ii) la ejecución física de la inversión.

La solicitud del proyecto fue ingresada por mesa de partes el 11/07/2018. Al siguiente mes fue admitida y aprobada por el Comité por el monto total de S/ 73,184 a cargo de la Unidad Ejecutora FSA. Este monto estuvo distribuido en S/2,471 para el supervisor, y S/70,713 para la captación superficial de agua.

Por otro lado, la ejecución de la obra comenzó el 05/11/2018 —3 meses después de la aprobación del financiamiento—, y finalizó el 14/12/2018. La obra de optimización tuvo un periodo de ejecución de 40 días cumpliendo con la totalidad de la meta prevista en el expediente técnico. La recepción de obra se dio el 13/07/2019 —7 meses posteriores a la finalización de la obra—. Desde ese mes, se comenzó con el trámite del informe financiero y contable para la liquidación. Finalmente, la Oficina de Gestión de Proyectos de la Unidad Ejecutora FSA aprobó la liquidación técnica de la obra el 06/07/2020.

**Figura 39. Línea de tiempo del proyecto “Construcción de captación superficial de agua en el mejoramiento del pequeño sistema de riego Ccollpa – Mimia – Otcuni – Ayccoma”**



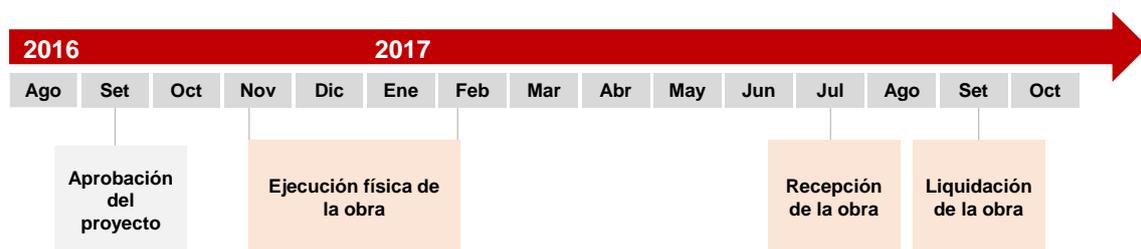
Fuente: DGAR, Infobras. Elaboración: APOYO Consultoría.

### Proyecto “Mejoramiento del reservorio nocturno en el sector de riego Capillapampa”

El proyecto “Mejoramiento del reservorio nocturno en el sector de riego Capillapampa, en la Comunidad de Quiñasi, Distrito de Totos, Provincia de Cangallo, Ayacucho” fue formulado por la Municipalidad Provincial de Cangallo y ejecutado por Agrorural a través de la modalidad de administración directa. El proyecto —el cual beneficiaría a 37 familias a través de 30 hectáreas irrigadas— estuvo previsto a ejecutarse en un período de 90 días calendario desde el inicio de la obra con un presupuesto total de S/32,2149.

A continuación, se entrará en detalle sobre la ejecución física de la inversión debido a que no se tiene información disponible sobre el proceso de aprobación de la solicitud.

**Figura 40. Línea de tiempo del proyecto “Mejoramiento del reservorio nocturno en el sector de riego Capillapampa”**

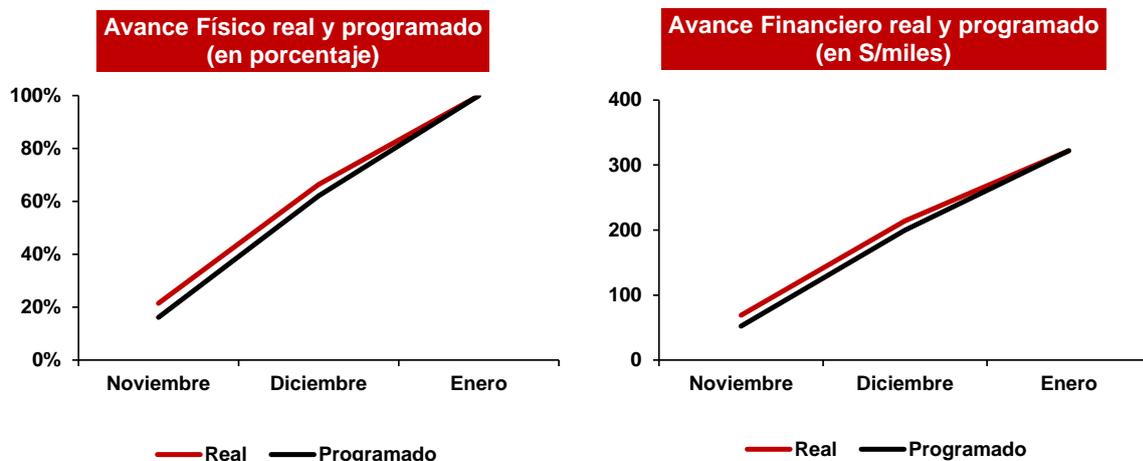


Fuente: DGAR, Infobras. Elaboración: APOYO Consultoría.

El proyecto fue solicitado por Agrorural y obtuvo la aprobación del financiamiento el 15/09/2016. La aprobación del expediente técnico reformulado del proyecto se dio el 25/10/2016. Al siguiente mes, comenzó la ejecución de la obra, y finalizó el 05/02/2017. La obra tuvo un periodo de ejecución de 90 días cumpliendo con la programación prevista en el expediente técnico. La recepción de obra se dio el 31/07/2017 —5 meses posteriores a la finalización de la obra—. Después de 8 meses, se realizó la liquidación de la obra el 08/09/2017.

Durante la ejecución de la obra, los avances físicos y financieros reales fueron superiores a los avances programados los dos primeros meses.

**Figura 41. Avance físico y financiero, real y programado**



Fuente: Infobras. Elaboración: APOYO Consultoría.

**Proyecto “Creación del sistema de riego del centro poblado de Porta Cruz”**

El proyecto “Creación del sistema de riego del centro poblado de Porta Cruz, distrito de Carapo, Huanca Sancos, Ayacucho” fue formulado por la Municipalidad Distrital de Huambalpa y ejecutado por el PESCS a través de la modalidad de administración indirecta. El proyecto —el cual beneficiaría a 204 familias a través de 198 hectáreas irrigadas— estuvo previsto a ejecutarse en un período de 240 días calendario desde el inicio de la obra con un presupuesto total de S/4,435,266.

A continuación, se entrará en detalle sobre (i) el proceso de aprobación de la solicitud de financiamiento del proyecto y (ii) la ejecución física de la inversión.

La solicitud del proyecto fue ingresada por mesa de partes el 09/06/2014 por la Municipalidad Distrital de Carapo. Al siguiente mes fue admitida por el Comité y el 30/03/2015 es derivada para su verificación a campo. Luego de 5 meses, Agrorural da conformidad como unidad ejecutora para su verificación en campo. Finalmente, el 22 de mayo del 2017, se le otorgó el financiamiento respectivo al proyecto por el monto total de S/ 4,435,266 para su ejecución. Previamente, Agrorural había dado conformidad como unidad ejecutora, pero el 22/09/2017 desistió y el PESCS dio conformidad como nueva unidad ejecutora.

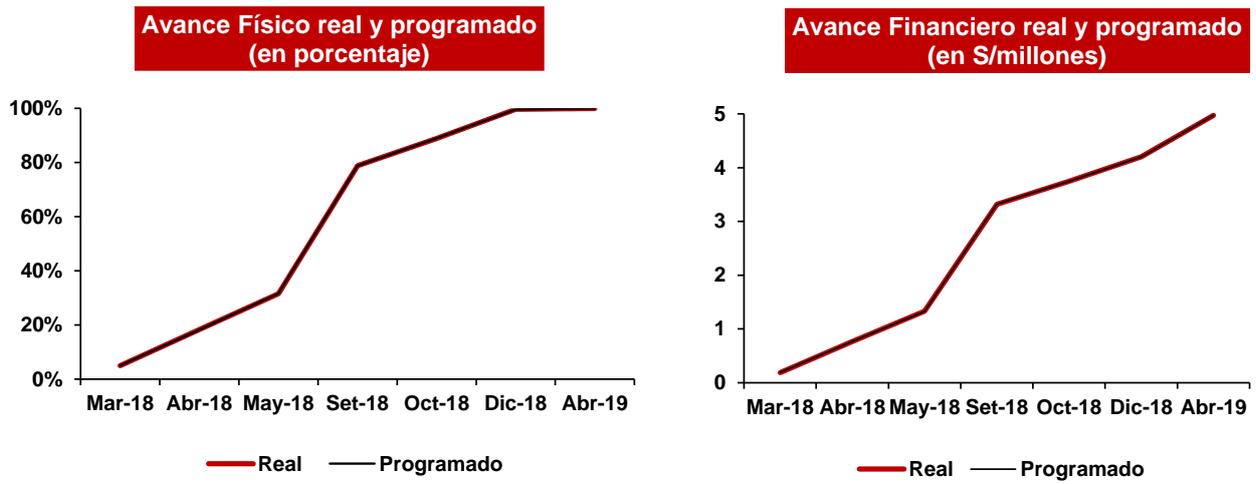
Por otro lado, el 09/10/2017 se aprobó el expediente técnico para comenzar a ejecutar la obra. Al mes siguiente, se convocó al concurso público para la ejecución de la obra. Luego de aproximadamente un mes —el día 22/12/2017— se otorgó la buena pro al Consorcio San Martín, conformado por Representaciones Samaria y J&S Construction, por un monto de S/4,214,537. Al respecto, hubo otros seis postores que fueron admitidos a la evaluación, pero fueron finalmente descalificados por no cumplir ciertos requisitos de calificación.

Para el caso del supervisor de la obra, se tuvo dos primeras convocatorias desiertas por no cumplir los requisitos mínimos en diciembre de 2017 y abril de 2018. El tercer concurso público, se convocó el 21/05/2018. La buena pro fue otorgada el 31/05/2018 —aproximadamente 10 días después de la convocatoria—, la persona ganadora del concurso público fue el Ingeniero Freddy Manuel Casas Alhuay por un monto de S/155,889. Cabe mencionar que dicho fue el único postor que fue admitido a la evaluación técnica y económica dado que otros tres postores registrados fueron invalidados.

Con respecto a la ejecución de obra, esta comenzó el 12/03/2018 y finalizó el 07/11/2018, según Infobras, cumpliendo el plazo establecido de 240 días. Al respecto, el 04/10/2018 se aprobaron dos adicionales de obra por mayores metrados y partidas nuevas a solicitud del Ing. Freddy Casas. Estos adicionales fueron por un monto de S/607,186 que representa el 14.41% del presupuesto contractual para la ejecución.

Durante la ejecución de la obra, los avances físicos y financieros reales estuvieron perfectamente alineados con los avances programados previamente.

**Figura 42. Avance físico y financiero, real y programado**



Fuente: Infobras. Elaboración: APOYO Consultoría.



**Proyecto “Construcción de captación superficial de agua; en el mejoramiento del servicio de agua del sistema de riego Puqñusi”**

El proyecto “Construcción de captación superficial de agua; en el mejoramiento del servicio de agua del sistema de riego Puqñusi” fue formulado por el Minagri y ejecutado por la Unidad ejecutora FSA a través de la modalidad de administración directa. El proyecto —el cual beneficiaría a 44 familias a través de 50 hectáreas irrigadas— estuvo previsto a ejecutarse en un período de 45 días calendario desde el inicio de la obra con un presupuesto total de S/ 115,395.34.

A continuación, se entrará en detalle sobre (i) el proceso de aprobación de la solicitud de financiamiento del proyecto y (ii) la ejecución física de la inversión.

La solicitud del proyecto de la obra de optimización fue ingresada por mesa de partes el 17/05/2019 por la Unidad Ejecutora FSA, un día después de la aprobación del expediente técnico. La semana siguiente —el día 21/05/2019— fue admitida y aprobada por el Comité por el monto de S/109,795, del cual corresponde S/99,734 a la ejecución y S/10,061 a la supervisión de la obra.

Por otro lado, el 07/08/2019 —2 meses y medio después la aprobación del financiamiento— comenzó la ejecución de la obra de optimización. El plazo de ejecución de la obra fue 91 días calendario, finalizando la ejecución física el 06/11/2019. Se planea concluir la liquidación a finales de este año.

**Figura 44. Línea de tiempo del proyecto “Construcción de captación superficial de agua; en el mejoramiento del servicio de agua del sistema de riego Puqñusi”**



Fuente: DGAR, Infobras. Elaboración: APOYO Consultoría.

### Proyecto “Construcción de captación superficial de agua, en 2 unidades productoras de los sistemas de riego en las comunidades de Pillpicancha-Jatumpampa y Satica”

El proyecto “Construcción de captación superficial de agua, en 2 unidades productoras de los sistemas de riego en las comunidades de Pillpicancha-Jatumpampa y Satica, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho” fue formulado por el Minagri y ejecutado por la Unidad ejecutora FSA a través de la modalidad de administración directa. El proyecto —el cual beneficiaría a 82 familias a través de 60 hectáreas irrigadas— estuvo previsto a ejecutarse en un período de 45 días calendario desde el inicio de la obra con un presupuesto total de S/239,113.

A continuación, se entrará en detalle sobre (i) el proceso de aprobación de la solicitud de financiamiento del proyecto y (ii) la ejecución física de la inversión.

La solicitud del proyecto de la obra de optimización fue ingresada por mesa de partes el 17/05/2019 por la Unidad Ejecutora FSA, dos semanas después de la aprobación del expediente técnico. La semana siguiente —el día 21/05/2019— fue admitida y aprobada por el Comité por el monto de S/239,113, del cual corresponde S/ 219,135 a la ejecución y S/19,978 a la supervisión de la obra.

Por otro lado, el 06/08/2019 —2 meses y medio después la aprobación del financiamiento— comenzó la ejecución de la obra de optimización. El plazo de ejecución de la obra fue 80 días calendario, finalizando la ejecución física el 25/10/2019. Se planea concluir la liquidación a finales de este año.

**Figura 45. Línea de tiempo del proyecto “Construcción de captación superficial de agua, en 2 unidades productoras de los sistemas de riego en las comunidades de Pillpicancha-Jatumpampa y Satica”**



Fuente: DGAR, Infobras. Elaboración: APOYO Consultoría.

**Proyecto “Instalación y mejoramiento del servicio de agua para riego en las comunidades de Morcco-Mayucancho, Cuchucancho, Calvario y Pariahuanca”**

El proyecto “Instalación y mejoramiento del servicio de agua para riego en las comunidades de Morcco-Mayucancho, Cuchucancho, Calvario y Pariahuanca, distrito los Morochucos, provincia de Cangallo - Ayacucho” fue formulado y ejecutado por la Municipalidad distrital de los Morochucos a través de la modalidad de administración indirecta. El proyecto —el cual beneficiaría a 590 familias a través de 769 hectáreas irrigadas— estuvo previsto a ejecutarse en un período de 180 días calendario desde el inicio de la obra con un presupuesto total de S/11,763,439.

A continuación, se entrará en detalle sobre (i) el proceso de aprobación de la solicitud de financiamiento del proyecto y (ii) la ejecución física de la inversión.

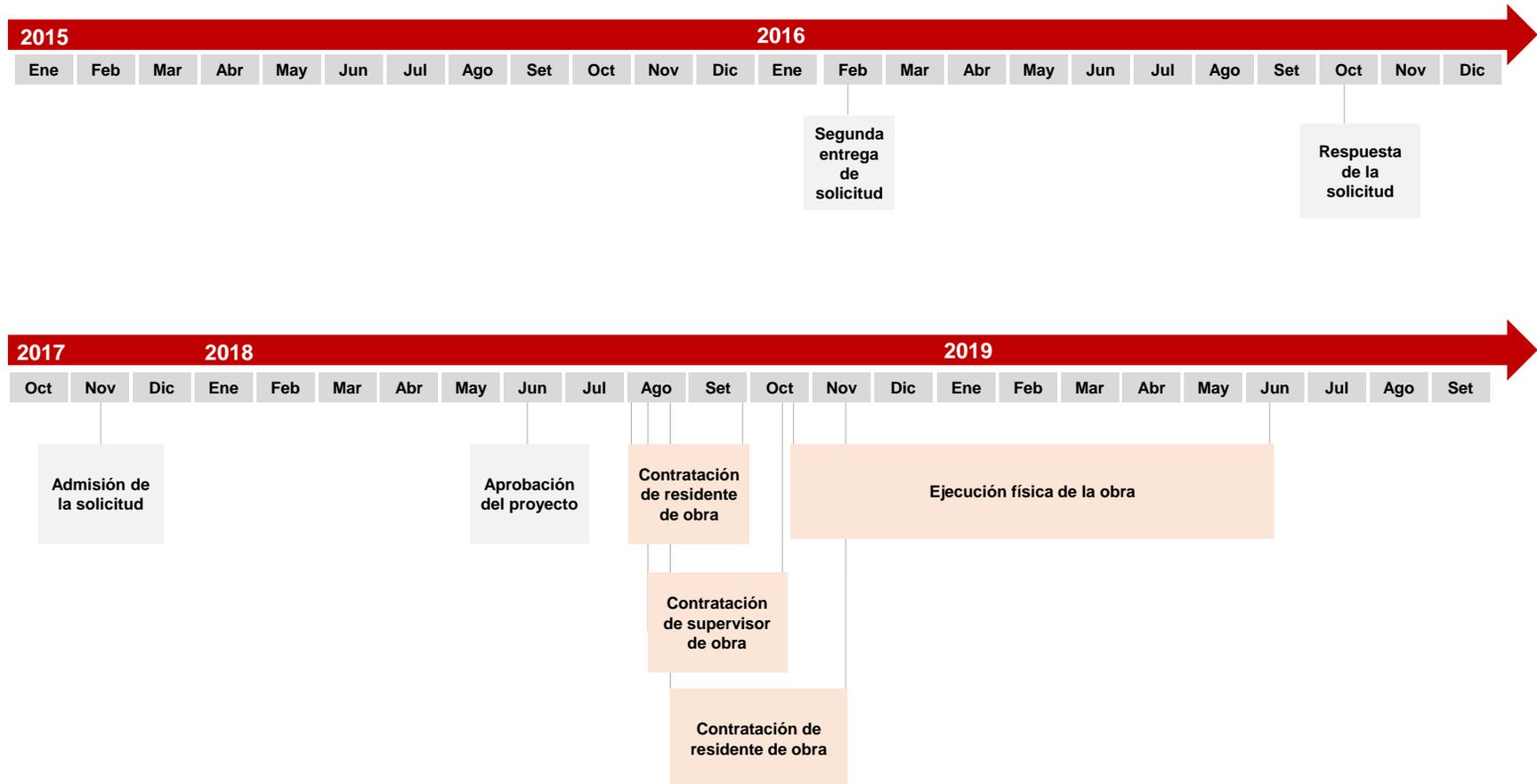
La solicitud del proyecto de la obra fue ingresada por mesa de partes el 03/10/2013 por la Municipalidad Distrital de los Morochucos. La obra fue observada al no cumplir con los contenidos mínimos y se le devolvió el expediente técnico a la municipalidad—3 meses después— en diciembre de 2013. Después de más de 2 años—el día 02/02/2016—, la Municipalidad envía una segunda solicitud con las observaciones levantadas. Esta solicitud es respondida —8 meses después— el día 05/10/2016. La solicitud fue admitida el 21/11/2017 —aproximadamente un año después— con Agrorural como unidad ejecutora encargada de la verificación en campo. Finalmente, el día 11/06/2018 —7 meses después— fue aprobada por el Comité por el monto de S/11,711,513.

Para la ejecución física, se empezó la convocatoria para la supervisión y ejecución de la obra en agosto de 2018. Para elegir al ejecutor se hicieron dos convocatorias, una correspondiente a los sectores Calvario, Cuchucancho y Mayucancho como primer ítem, y Morcco y Pariahuanca como segundo ítem. Para el primer ítem, el ganador fue AHREN Contratistas General, y para el segundo fue el Consorcio Campo Verde. La segunda convocatoria fue para el distrito de Lagunas en Chiclayo quien tuvo como ganador al Consorcio Estrella. La primera convocatoria se realizó durante un mes entre agosto y setiembre, mientras que la segunda convocatoria duró aproximadamente 3 meses terminando en noviembre de 2018.

Respecto al supervisor de obra, se siguió la misma dinámica de una convocatoria con dos ítems para la supervisión de cada obra por sector, comenzando en agosto. Sin embargo, la primera convocatoria para los sectores de Calvario, Cuchucancho y Mayucancho, Morcco y Pariahuanca no tuvo éxito siendo desierta. Este proceso se dio entre el 28/08/2018 y el 11/09/2018. La siguiente semana se inició una nueva convocatoria para estos sectores, y finalmente se otorga la buena pro el 02/10/2018 al Consorcio San Pedro para Calvario, Cuchucancho y Mayucancho; y al Consorcio San Miguel para Morcco y Pariahuanca.

Por otro lado, el 22/10/2018 —4 meses y medio después la aprobación del financiamiento— comenzó la ejecución de la obra. El plazo de ejecución de la obra fue 227 días calendario, finalizando la ejecución física al 100% el 06/06/2019. Sin embargo, en julio del 2019 se reportó que la infraestructura se encontraba en arbitraje.

**Figura 46. Línea de tiempo del proyecto “Instalación y mejoramiento del servicio de agua para riego en las comunidades de Morcco-Mayucancho, Cuchucancho, Calvario y Pariahuanca”**



Fuente: DGIAR, Infobras. Elaboración: APOYO Consultoría.

### Proyecto “Mejoramiento del sistema de riego en las comunidades de Chanquil-Papachacra”

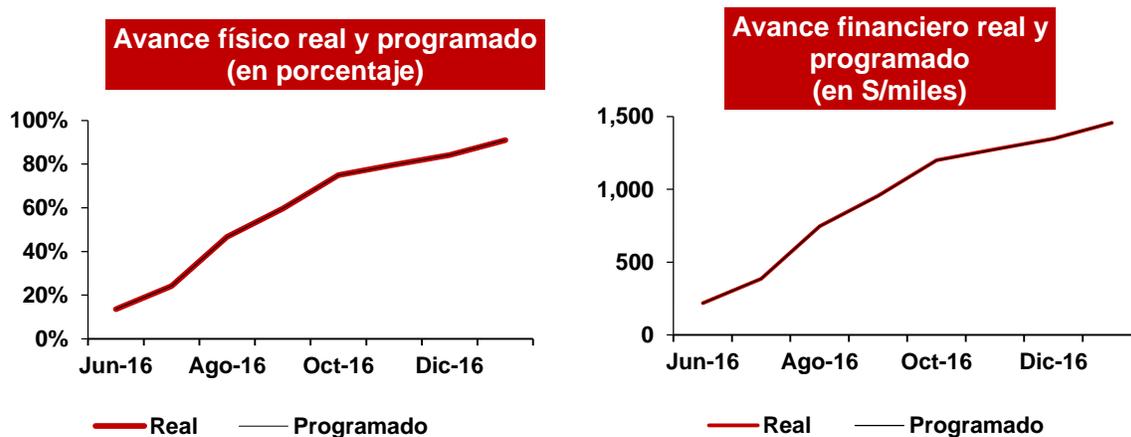
El proyecto “Mejoramiento del sistema de riego en Chanquil - Papachacra, distrito de Los Morochucos, Provincia de Cangallo - Ayacucho” fue formulado por la Municipalidad provincial de Cangallo, y ejecutado por el PESCS a través de la modalidad de administración directa. El proyecto —el cual beneficiaría a 224 familias a través de 70 hectáreas irrigadas— estuvo previsto a ejecutarse en un período de 150 días calendario desde el inicio de la obra con un presupuesto total de S/1,845,661.

A continuación, se entrará en detalle sobre (i) el proceso de aprobación de la solicitud de financiamiento del proyecto y (ii) la ejecución física de la inversión.

La solicitud del proyecto de la obra fue ingresada por mesa de partes el 15/02/2013 por la Municipalidad Distrital de los Morochucos. La obra no fue observada y se le responde al mes siguiente. Después de más de 1 año—el día 31/07/2014—, la obra es admitida para verificación en campo. Luego el día 09/04/2015 —aproximadamente 9 meses después—, es derivada al PESCS para que esta entidad se encargue de la verificación en campo. Finalmente, el día 11/09/2015 —5 meses después— fue aprobada por el Comité por el monto de S/ 1,601,018.

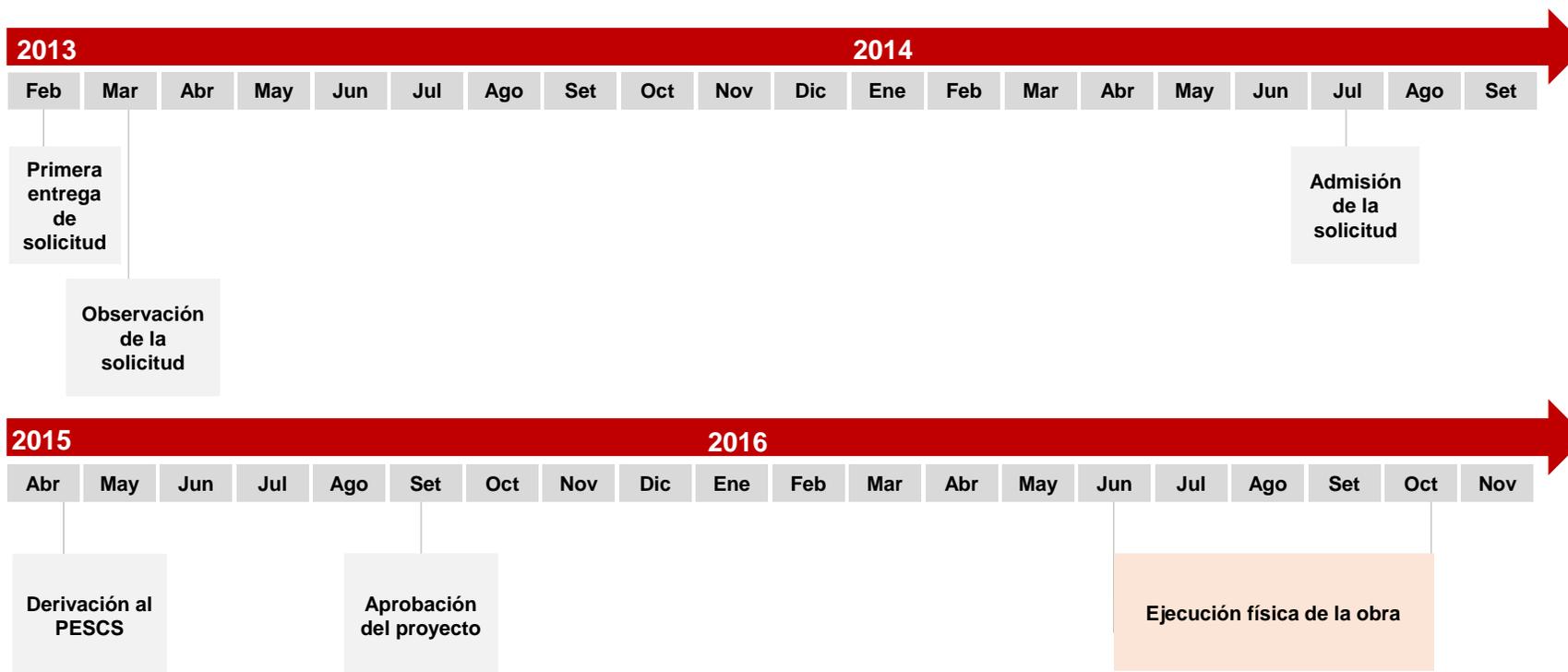
Por otro lado, el 01/06/2016 —7 meses después la aprobación del financiamiento— comenzó la ejecución de la obra. El plazo de ejecución de la obra fue 135 días calendario, finalizando la ejecución física al 100% el 14/10/2016. Durante la ejecución de la obra, los avances físicos y financieros reales estuvieron perfectamente alineados con los avances programados previamente, lo que justifica que haya terminado la obra en un plazo inferior al programado. Sin embargo, la obra no se tiene recepción ni liquidación.

**Figura 47. Avance físico y financiero, real y programado.**



Fuente: Infobras. Elaboración: APOYO Consultoría.

Figura 48. Línea de tiempo del proyecto “Mejoramiento del sistema de riego en las comunidades de Chanquil-Papachacra”



Fuente: DGIAR, Infobras. Elaboración: APOYO Consultoría.

**Proyecto “Mejoramiento del canal de Rinrin Pampa”**

El proyecto “Mejoramiento Del Canal De Rinrin Pampa, Distrito De Pampas Chico - Recuay - Ancash” fue formulado por la Municipalidad distrital de Olleros, y ejecutado por el PSI a través de la modalidad de obras por impuestos. El proyecto —el cual beneficiaría a 135 familias a través de 60 hectáreas irrigadas— estuvo previsto a ejecutarse en un período de 150 días calendario desde el inicio de la obra con un presupuesto total de S/. 2,419,190.

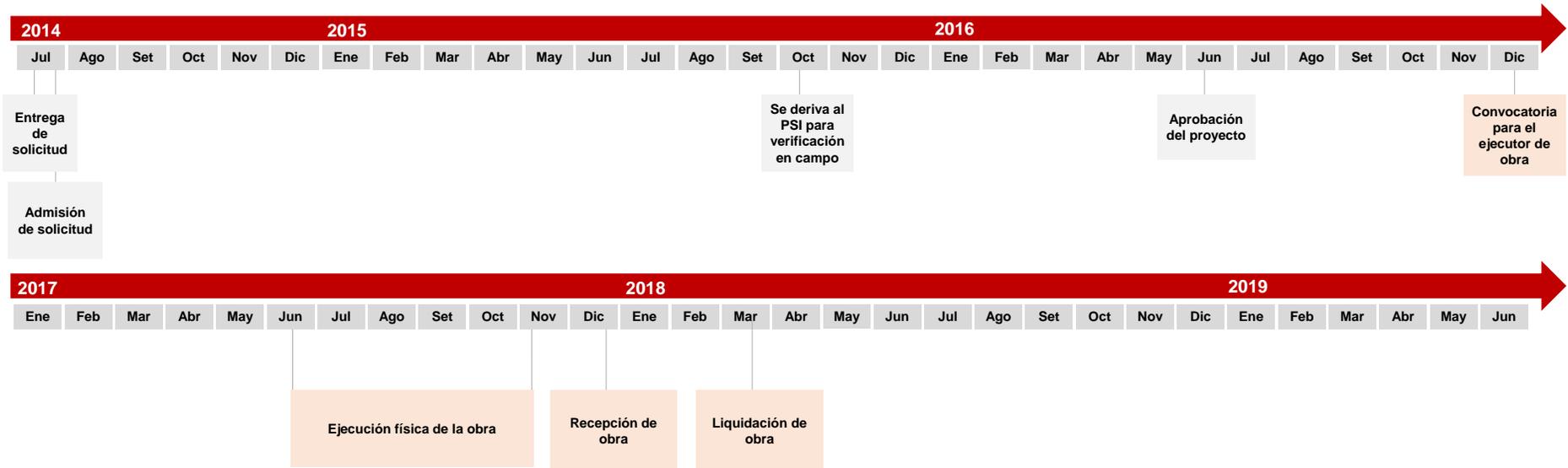
A continuación, se entrará en detalle sobre (i) el proceso de aprobación de la solicitud de financiamiento del proyecto y (ii) la ejecución física de la inversión.

La solicitud del proyecto de la obra fue ingresada por mesa de partes el 10/07/2014 por la unidad ejecutora PSI. Después de aproximadamente 3 semanas—el día 31/07/2014—, la obra es admitida para verificación en campo. Luego el día 31/07/2015 —aproximadamente un año después—, es derivada al PSI para que sea la encargada de la verificación en campo. Cabe mencionar que, PSI remite un oficio solicitando la incorporación del mecanismo de obras por impuestos el 21/10/2015. Finalmente, el día 10/06/2016 —11 meses después— se le otorgó la aprobación del financiamiento por el Comité por el monto de S/ 2,419,190.

Por otro lado, en diciembre de 2016 se comenzó la convocatoria para la ejecución de la obra con una duración de aproximadamente un mes. La Compañía Minera Antamina fue la única postora y quien finalmente gana la buena pro. Esta convocatoria tuvo dos ítems, uno correspondiente a este proyecto, y el segundo correspondiente al proyecto del canal de riego Quia.

Respecto a la ejecución de obra, el 01/06/2017 ya se había comenzado la ejecución de la obra y tuvo un plazo de ejecución de 157 días calendario, finalizando la ejecución física el 05/11/2017. Esta obra fue concluida a cargo de Obras por Impuestos de Antamina. La recepción de la obra se dio al mes siguiente, el día 12/12/2017. Por último, la obra es liquidada en marzo de 2018.

**Figura 49. Línea de tiempo del proyecto “Mejoramiento Del Canal De Rinrin Pampa, Distrito De Pampas Chico - Recuay - Ancash”**



Fuente: DGIAR, Infobras. Elaboración: APOYO Consultoría.

### **Proyecto “Mejoramiento del canal de riego Quia”**

El proyecto “Mejoramiento del canal de riego Quia, distrito de Huayllapampa, Recuay, departamento de Ancash” fue formulado por la Municipalidad distrital de Olleros, y ejecutado por el PSI a través de la modalidad de obras por impuestos. El proyecto —el cual beneficiaría a 80 familias a través de 70 hectáreas irrigadas— estuvo previsto a ejecutarse en un período de 149 días calendario desde el inicio de la obra con un presupuesto total de S/. 1,437,904.

A continuación, se entrará en detalle sobre (i) el proceso de aprobación de la solicitud de financiamiento del proyecto y (ii) la ejecución física de la inversión.

La solicitud del proyecto de la obra fue ingresada por mesa de partes el 13/05/2013 por la Mancomunidad Municipal Valle Fortaleza del Santa. Esta primera solicitud fue observada al no cumplir con los requisitos mínimos y se le informó al solicitante el día 10/06/2013. Sin embargo, esta solicitud fue admitida para verificación en campo el 31/07/2014, y fue derivada al PSI como unidad encargada para su verificación el día 31/03/2015. Después de aproximadamente 7 meses—el día 21/10/2015—, se envía una segunda solicitud corregida junto con el pedido del PSI para la incorporación del mecanismo de obras por impuesto. Finalmente, el día 10/06/2016 —8 meses después— se le otorgó la aprobación del financiamiento por el Comité por el monto de S/ 1,437,904. Ese mismo día se le envía el documento de respuesta a la entidad solicitante.

Por otro lado, en diciembre de 2016 se comenzó la convocatoria para la ejecución de la obra, siendo la Compañía Minera Antamina la única postora y quien gana la buena pro. Esta convocatoria tuvo dos ítems, uno correspondiente al proyecto anterior del canal de riego Rinrin Pampa, y el segundo correspondiente a este proyecto en cuestión. La duración del proceso de la convocatoria fue alrededor de un mes.

Para la convocatoria del supervisor de obra, se tuvo únicamente un postor. Este era el consorcio Quia conformado por Manuel Salazar y José Luis Liza, pero este postor fue descalificado al solo alcanzar un puntaje de 65 por lo que la convocatoria fue desierta.

Respecto a la ejecución de obra, el día 19/11/2017 —más de un año después de la aprobación— se comenzó la ejecución de la obra y tuvo un plazo de 148 días calendario, finalizando la ejecución física el día 16/04/2018. La recepción de la obra se dio al mes siguiente, el día 15/05/2018. La obra también ha sido liquidada.

**Figura 50. Línea de tiempo del proyecto “Mejoramiento del canal de riego Quia, distrito de Huayllapampa, Recuay, departamento de Ancash”**



Fuente: DGIAR, Infobras. Elaboración: APOYO Consultoría

### Proyecto “Mejoramiento del canal de riego Chihuip Bajo Sector Yumpe”

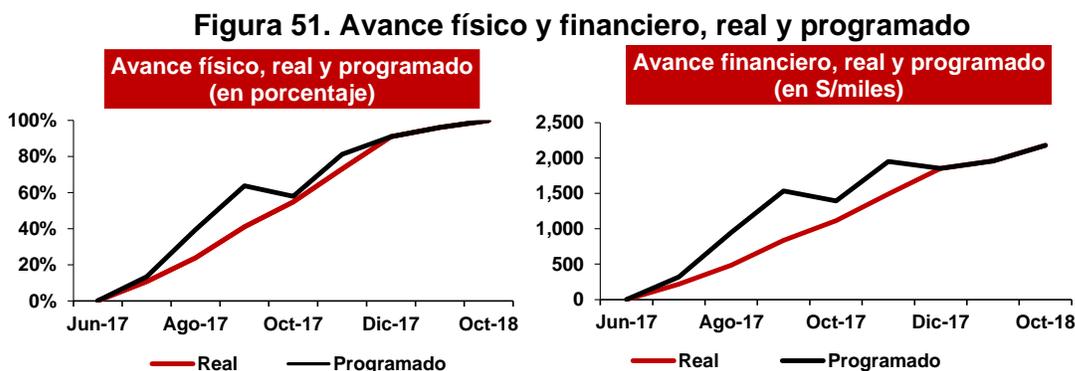
El proyecto “Mejoramiento del canal de riego Chihuip Bajo Sector Yumpe, distrito de Huayllacayan, Bolognesi, Áncash” fue formulado por la Municipalidad distrital de Pararin, y ejecutado por Agrorural a través de la modalidad de obras por impuestos por la empresa Antamina. El proyecto —el cual beneficiaría a 106 familias a través de 50 hectáreas irrigadas— estuvo previsto a ejecutarse en un período de 180 días calendario desde el inicio de la obra con un presupuesto total de S/. 2,498,825.

A continuación, se entrará en detalle sobre (i) el proceso de aprobación de la solicitud de financiamiento del proyecto y (ii) la ejecución física de la inversión.

La solicitud del proyecto de la obra fue ingresada por mesa de partes el 13/05/2013 por la Mancomunidad Municipal Valle Fortaleza del Santa. Esta solicitud fue admitida el día 07/10/2014 para su verificación en campo. Agrorural fue asignada como unidad encargada de la verificación el 31/10/2014. Después de más de año y medio—el día 10/06/2016—, se aprobó el financiamiento de la obra por el monto de S/ 2,498,825.

Respecto a la ejecución de obra, el proyecto empezó a ejecutarse el día 28/06/2017 —un año después de la aprobación— y finalizó el día 14/08/2018. El plazo de ejecución fue de 412 días, muy superior a lo programado. La obra tuvo un adicional de obra por un monto de S/262,838—equivalente al 10% del monto aprobado— por situaciones imprevisibles posteriores a la firma del contrato, y un deductivo de obra por un monto de S/94,767. Dos meses después de finalizar la obra, se dio la recepción de la obra. Finalmente, la liquidación de la obra fue el día 29/03/2019.

Durante la ejecución de la obra, los avances físicos y financieros reales estuvieron por debajo de los avances programados como se puede observar en la siguiente figura. Esto explica que el plazo final de ejecución fue mayor al programado.



Fuente: Infobras. Elaboración: APOYO Consultoría.

**Figura 52. Línea de tiempo del proyecto “Mejoramiento del canal de riego Chihuip Bajo Sector Yumpe, distrito de Huayllacayan, Bolognesi, Áncash”**



Fuente: DGIAR, Infobras. Elaboración: APOYO Consultoría.

### **Proyecto “Mejoramiento del canal de riego El Padre”**

El proyecto “Mejoramiento del canal de riego el padre del distrito de Mochumi, provincia de Lambayeque, Lambayeque” fue formulado por la Municipalidad provincial de Lambayeque, y ejecutado por Gerencia Regional de Agricultura Lambayeque, a través de la modalidad de administración directa e indirecta. El proyecto —el cual beneficiaría a 782 familias a través de 2,718 hectáreas irrigadas— estuvo previsto a ejecutarse en un período de 120 días calendario desde el inicio de la obra con un presupuesto total de S/. 5,539,663.

A continuación, se entrará en detalle sobre (i) el proceso de aprobación de la solicitud de financiamiento del proyecto y (ii) la ejecución física de la inversión.

La solicitud del proyecto de la obra fue ingresada por mesa de partes el 10/07/2017 por la Municipalidad provincial de Lambayeque. Esta solicitud fue observada por no cumplir con los contenidos mínimos, lo cual se lo comunicaron el día 07/08/2017. Dos meses después, presentaron una segunda solicitud, la cual fue admitida el día 21/11/2017. Al día siguiente se le deriva al PEJEZA para su verificación en campo. Luego de 7 meses—el día 11/06/2018—, se aprobó el financiamiento de la obra por el monto de S/5,539,663.

Una vez aprobado el financiamiento, se comenzó la convocatoria para el servicio de ejecución de la obra. Esta convocatoria comenzó el día 20/11/2018 y finalizó el día 30/04/2019. El postor ganador de esta convocatoria fue el Consorcio El Padre por un monto de S/4,932,239. No obstante, hubo una segunda convocatoria —el día 09/07/2019— cuando la obra ya había comenzado. Esta convocatoria no tuvo éxito y fue desierta. Por ello, se tuvo una tercera convocatoria—el día 15/08/2019— que duró un mes y tuvo como postor ganador al Consorcio Hidráulico por el monto de S/183,147.

Respecto a la ejecución de obra, el proyecto empezó a ejecutarse el día 16/07/2019 —un año después de la aprobación— y finalizó el día 13/11/2019, según Infobras. Sin embargo, durante la ejecución se registraron atrasos y/o paralizaciones, según lo reportado en el Sistema de Inversiones. Por ejemplo, el revestimiento del canal está a un 60.9% de avance debido a causales ajenas a la entidad.



### Proyecto “Mejoramiento del servicio de agua para riego del canal Garbanzal”

El proyecto “Mejoramiento del servicio de agua para riego del canal Garbanzal - Sector Maicillo - Mirador Alto, distrito Lambayeque, provincia de Lambayeque, Lambayeque” fue formulado y ejecutado por la Municipalidad provincial de Lambayeque, a través de la modalidad de administración indirecta. El proyecto —el cual beneficiaría a 294 familias a través de 1,086 hectáreas irrigadas— estuvo previsto a ejecutarse en un período de 120 días calendario desde el inicio de la obra con un presupuesto total de S/. 3,613,238.

A continuación, se entrará en detalle sobre (i) el proceso de aprobación de la solicitud de financiamiento del proyecto y (ii) la ejecución física de la inversión.

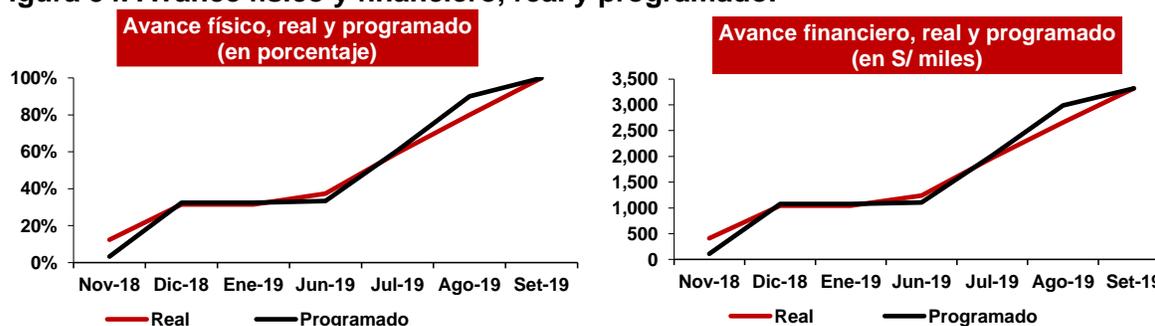
La solicitud del proyecto de la obra fue ingresada por mesa de partes el 23/06/2017 por el PEJEZA. Esta solicitud fue observada por no cumplir con los contenidos mínimos, lo cual se lo comunicaron el día 21/07/2017. Dos meses después, presentaron una segunda solicitud, la cual fue admitida el día 06/10/2017. Luego de 8 meses—el día 11/06/2018—, se aprobó el financiamiento de la obra por el monto de S/ 3,613,238.

La semana siguiente a la aprobación de la actualización del expediente técnico el día 17/07/2018, se comenzó la convocatoria del concurso público para la ejecución de la obra. Este proceso tuvo una duración de dos meses, y tuvo como ganador al único postor no descalificado el Consorcio Mirador. Luego, se comenzó la convocatoria para el supervisor de obra el día 07/11/2018 y finalizó sin éxito el día 03/12/2018 debido a que el único postor que presentó una oferta no fue admitido. Se volvió a lanzar una convocatoria para el supervisor de obra —el día 11/12/2018— y tuvo una duración de 10 días. En esta convocatoria se tuvo como ganador al Consorcio Ingeniería de Riego.

Respecto a la ejecución de obra, el proyecto empezó a ejecutarse el día 26/11/2018 —un año después de la aprobación— y finalizó el día 26/03/2019. El plazo de ejecución fue de 120 días cumpliendo el plazo programado. La recepción de obra se dio medio año después, el día 23/09/2019. Finalmente, la liquidación de obra se ha dado en agosto del presente año.

Durante la ejecución de la obra, los avances físicos y financieros reales no estuvieron muy alineados a los avances programados como se puede observar en la siguiente figura. Al inició se ejecutó más de lo planeado y hacia el final de la obra se ejecutó menos de lo programado.

**Figura 54. Avance físico y financiero, real y programado.**



Fuente: Infobras. Elaboración: APOYO Consultoría.





**ANEXO C: MATRIZ DE ACTORES CLAVE POR TEMA DE EVALUACIÓN**

**Cuadro 20. Matriz con hallazgos para el proyecto Construcción De Captación Superficial De Agua; En El (La) Mejoramiento Del Servicio De Agua Del Sistema De Riego Puqñusi En La Localidad Y Distrito De Sarhua, Provincia Victor Fajardo, Departamento Ayacucho**

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Servicio De Agua Del Sistema De Riego Puqñusi En La Localidad Y Distrito De Sarhua, Provincia Victor Fajardo, Departamento Ayacucho				
Perfil del entrevistado	# identidad y funciones		Nombre	Alberto Yoner Mandujano Huacachi (996401517)	Juan Pablo Quichua (927460009)	Tomas Pomazongo (977220524)	Cesar Palomino (988121615)	Edward Nerio Machaca Conde (967 292 863)
			Cargo	Monitor del FSA	Alcalde distrital de Sarhua (2019-2022)	(regidor actual, pero beneficiario en tiempo previo)	Alcalde provincial de Victor Fajardo (2019-2022)	
			Función	Monitor	Funcionario	Beneficiario	Funcionario	Supervisor
			(Extras)	[07:30] se trataba de cochas en las alturas, y en este caso era Pichiucocha [08:10] el monitoreo no era exclusivo para esta cocha. yo tenia a mi cargo 27 cochas, entre ellas las de esta localidad. [12:20] Tenia a mi cargo 13 residentes de obra.	[5:30] Se trata de una obra de mantenimiento		[09:30] Sabe poco de esta obra por ser alcalde provincial, no distrital Está beneficiando a la comunidad y están por lo menos teniendo agua en la localidad.	
			Provincia	Victor Fajardo	Victor Fajardo	Victor Fajardo	Victor Fajardo	Victor Fajardo
			Distrito	Sarhua	Sarhua	Sarhua	Sarhua	Sarhua

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Servicio De Agua Del Sistema De Riego Puñusi En La Localidad Y Distrito De Sarhua, Provincia Víctor Fajardo, Departamento Ayacucho				
	# experiencia previa		<p><b>Trabajo en otras instituciones Similitudes con actual</b></p>	<p>[9:20] No había trabajado antes como monitor, pero sí en supervisión en obras. Con PSI.</p>	<p>Como regidor, en la Provincial de Fajardo. Pero este tiempo, como regidor, fue también posterior a la época de ejecución de la obra.</p>		<p>[04:00] no</p>	<p>[2:17] Ingeniero Civil, tiene 10 años como Ingeniero con colegiatura. [2:40] Supervisor, residente y proyectista ha cumplido estas 3 funciones. [3:10] Tiene más experiencia en proyectos de saneamiento.</p>
			<p>¿Estaba en esta empresa antes de la buena pro? \$ (de estarlo) ¿Cómo la empresa ganó la buena pro?</p>	<p>[09:20] Convocatoria en la web. Me presenté.</p>				<p>-</p>
			<p><b>Referencia comparativa con el último proyecto (anterior) similar a este.</b></p>	<p>[-]</p>				<p>[3:52] Comunmente se llama siembra y cosecha de agua. Me recomienda indagar en ABA Ayacucho quienes tienen basta experiencia en este tipo de proyectos. <a href="https://www.facebook.com/ayacucho.aba/">https://www.facebook.com/ayacucho.aba/</a></p>

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Servicio De Agua Del Sistema De Riego Puñusi En La Localidad Y Distrito De Sarhua, Provincia Víctor Fajardo, Departamento Ayacucho				
Propósito de la inversión	# objetivo		¿Cómo se llega a pensar en esta inversión? ¿Qué problema se esperaba atender/resolver? ¿Quién propuso? ¿Se coordinó/informó a todos los posibles afectados/beneficiarios antes de postular?		[04:40] lo demandó la población porque fue obra de la comunidad y había filtración de agua En algunos lugares solamente se hizo mantenimiento. Es un canal histórico. Se limpia cada año y se hace el mantenimiento de [por parte de] la población.	[04:15] la población tomó interés. Es el único ojo de agua para toda la población (500 familias -unos 5 o 6 miembros por cada una, incluyendo abuelos- en capital de distrito). Hacemos fiesta Yaku Raymi (18 ago bendición y 24.25 agosto). Había un canal rústico y cada año se hacía la limpieza. Ahora se ha resanado por partes. Ahora con la sequía el caudal está bajando poco a poco. Está por escasear.	[4:40] No estaba en funciones en esa época. "Se supone que es por la extensión de terreno, que va a beneficiar o también la parte de agricultura. Yo supongo que eso, pero así de cerca no conozco"	
	# expectativas	## otras opciones	¿Qué otras alternativas de infraestructura había como alternativa a esta? (de haberla)		[no fue autoridad en esa época, no puede responder]	[-]	[-]	

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Servicio De Agua Del Sistema De Riego Pucñusi En La Localidad Y Distrito De Sarhua, Provincia Víctor Fajardo, Departamento Ayacucho				
		<b>## conflicto de visiones</b>	<p>¿Hubo discusiones?                      ¿Se tuvo licencia social desde el inicio?                      \$ (si no la hubo)                      ¿quiénes y por qué estaban en contra?</p>	<p>[13:30] empezamos para la etapa de ejecución.                      [14:50] en etapa de formulación pide documentación: "FSA pide una serie de documentaciones, como la disponibilidad de terrenos, actas, compromisos y el expediente iba con todo eso, como era una obra social, iba con aceptación" No vi problemas.</p>	<p>[06:50] no creo</p>	<p>[08:40] No hubo. En general cualquier ONG o institución es bienvenida. La autoridad hace su gestión y es bienvenida por toda la comunidad.</p>	<p>[05:40] no, que yo sepa no hay ninguna controversia</p>	<p>[14:10] Hubo un conflicto porque el terreno se encontraba en el límite de Huanca Sancos y Sarhua, y se querían imponer ciertas restricciones (uso de terreno) pero se solucionó.</p>
			<p>¿Por qué se eligió trabajar con estos beneficiarios en particular?</p>		<p>demanda de la población</p>	<p>[09:55] no recuerdo, porque no estaba perenne en el lugar en esa época. Viaje por trabajo.</p>	<p>[-]</p>	
	<b># coordinación</b>		<p>¿Con qué unidades de Entidad pública se coordinó?</p>	<p>[15:40] con municipios distritales directamente. El requisito era tener acceso hasta la cocha. Previo al inicio tenía que hacerse el acceso para la entrada de materiales. Con ellos se coordinaba. Algunos demoraron porque no tenían vías (trochas) suficientes. Pero eso no entraba en las actividades que</p>				<p>[5:58] Antes de la ejecución se tuvo una charla de inducción y durante el proceso de ejecución no hubo coordinación (mucho) con autoridades. Solo con comuneros de las comunidades colindantes.</p>

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Servicio De Agua Del Sistema De Riego Puñusi En La Localidad Y Distrito De Sarhua, Provincia Víctor Fajardo, Departamento Ayacucho				
				hacíamos, debía ser previo a lo que monitoreaba.				
			¿Tuvo acceso al ET u otro oportunamente? \$ (de ser así) ¿Le falta algo?	[11:20] el monitoreo lo entregan en la etapa de ejecución. "Ya el ET estaba aprobado". Casi todos eran para construcción de diques con material de la zona, compactado, conequipos como retroexcavadoras, rodillos, etc.				[7:14] Si oportuno. [7:55] No se ajustaba a la realidad la topografía ni a la longitud total del dique, se aumentó longitud del dique para que haya el almacenamiento correcto de agua.  [9:05] Sierra Azul se encargó del EXP.TEC.
Planificación de la inversión	# comunicación/coordinación		¿Tuvo dudas/consultas que requieran contacto oficial? \$ (de ser así) ¿Tuvo dónde absolver sus dudas? ¿Qué canales hubo? ¿Cuánto demoró?	[-]	[-]	[11:00] Es probable que se haya informado a la población, porque al final todos aceptaron, bajo la información del alcalde anterior: Telésforo Huashuayllo Ramos.	[6:10]solo escucha muy pocas cosas cuando asume el cargo.	-
			Califique la comunicación	[22:50] Municipalidad: 20 (cualquier dificultad que se presentaba, los de la Municipalidad abogaban, el alcalde respondió bastante). FSA: 18 Comunidades: 15 (entre las comunidades había roces por linderos)	[11:20] MINAGRI: 15	[-]	[08:50] MINAGRI: 18	No funcionó la coordinación logística por la entrega tardía de materiales.

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Servicio De Agua Del Sistema De Riego Puñusi En La Localidad Y Distrito De Sarhua, Provincia Víctor Fajardo, Departamento Ayacucho				
	# postulación	## S Azul	¿Qué tan familiarizado estaba antes con S Azul? ¿Por qué lo eligieron? ¿Es un canal más sencillo?		[08:20] "sí, hemos conocido el trabajo de SA y hemos presentado para cochas, el año pasado. La mayoría de regidores de la provincia conocía el trabajo que hacía SA (...) hemos hecho cochas a nivel distrital"	[14:00] hemos hecho cochas con FSA. Toda obra es bienvenida. La actual gestión solo ha hecho el seguimiento	[06:50] "sí, se escucha bastante, incluso ya hemos trabajado un proyecto para siembra de agua en las alturas de la provincia de Fajardo en 20 cochas. [detalla los distritos] que se ha hecho este año el ET a través de SA; ojalá que nos puedan financiar este año que viene" [07:40] "es la única que hace cochas. Es una iniciativa interesante la siembra de agua para el discurrir de las lagunas o para los ojos de agua (..) en SA, tienen experiencia en ese trabajo y lo vienen difundiendo".	[6:55] En Ayacucho hay coordinadores técnicos y administrador con quien coordinaba la logística y materiales.
			¿Rol del Minagri? (incentivo, información para postular)		[08:40] "principalmente SA me parece una institución importante en estos temas de las cochas. He visto (de) que las personas que trabajan ahí conocen el avance que se ha hecho y cómo quiere hacerse. Hemos tenido mayores facilidades para llegar al FSA" [09:50] "para las soluciones que hay, ha sido medianamente. Ni tan lento ni tan rápido" [10:40] "en un inicio		[08:20] "a través de SA nos están apoyando de que se pueda hacer el expediente, el estudio de restos arqueológicos, medioambientales (...) ha sido el rol de facilitador para que pueda emprenderse ese proyecto"	

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Servicio De Agua Del Sistema De Riego Puñusi En La Localidad Y Distrito De Sarhua, Provincia Víctor Fajardo, Departamento Ayacucho				
					no tenían los contactos. pero de ahí cuando fuimos a la oficina y les dimos nuestros números siempre han estado comunicándonos, llamándonos". Sobre observaciones a levantar. counicacion buena			
		## requisitos	¿cumplían con los requisitos? ¿La postulación requirió correcciones? ¿contratar a alguien? ((¿Cuáles fueron los pro para que uds fueran elegidos?)) \$ (UF ajena) ¿Han intentado tener una? ¿requisitos? ¿quién se encarga de la formulación? ¿ventajas / desventajas? \$ (UF propia) ¿Cuántas personas? ¿ventajas / desventajas?		[11:40] hay UF recién desde el 2019 (en la época de Puñusi) antes se iba a otra municipalidad: a la provincial o la distrital de Vilcanchos		no sabe	

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Servicio De Agua Del Sistema De Riego Puñusi En La Localidad Y Distrito De Sarhua, Provincia Víctor Fajardo, Departamento Ayacucho				
		## preparación de la entidad	¿Qué unidad de la entidad se encarga de las inversiones? \$ (de saberlo) ¿estuvo preparada o le faltaba recursos (humanos y/o financieros)? ¿contaban con lineamientos claros?		no había en la época de la ejecución		no sabe	
		## roles	¿Quién administraría?		no había en la época de la ejecución		no sabe	
			¿Quién ejecutaría? \$ (de saberlo) ¿Se había comprobado si empresas locales eran suficientes?		no había en la época de la ejecución		no sabe	
		## convenio	¿Se suscribió un convenio? ¿cumple con sus objetivos?		no había en la época de la ejecución		no sabe	

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Servicio De Agua Del Sistema De Riego Puqñusi En La Localidad Y Distrito De Sarhua, Provincia Víctor Fajardo, Departamento Ayacucho				
	# cuellos de botella		¿Cuáles? ¿cómo afectaron? ¿el trámite documentario con instancias del Estado es un problema?	[27:10] yo reportaba semanalmente de las 27 cochas. Algunos se demoraban algunos días. [28:10] Problema con las cotizaciones. Se había presupuestado lo justo, sin prever contingencias. [30:32] no había inconvenientes en sus reportes. [31:36] sí había retrasos respecto a los documentos entregados a Lima. Se demoraban. tenían muchos que atender. Sería mmejor un grupo en cada región. [32:40] algunos respondían rápido, otros demoraban. pero difícil de determinar.	[-]		no sabe	-
	# espacio geográfico		¿Terreno entregado? ¿saneado?	[22:00] Las tierras (creo) que eran comunales.	era obra de mantenimiento, no fue necesario		no sabe	[12:45] En el caso de este proyecto no hubo coordinaciones con las autoridades pero el terreno entregado fue conflictivo, por el acceso, se tuvo que haber comprometido a la población para que abran el camino. Y, no estaba contemplado.
Gestión para la ejecución	# coordinación general		¿Con quiénes coodinó más? ¿Qué roles tenían? ¿Cómo se logró?	[33:40] Yo no coordinaba con MINAGRI o MEF	MINAGRI	[-]	no sabe	Posteriormente o durante la ejecución hubo coordinaciones para que entreguen los materiales.

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Servicio De Agua Del Sistema De Riego Puqñusi En La Localidad Y Distrito De Sarhua, Provincia Víctor Fajardo, Departamento Ayacucho				
			<p>¿Tienen UE? \$ (sin UE): ¿Quién ejecuta? ¿Suelen cumplir bien (tiempo y montos)?</p>		<p>[12:50] sí, desde antes de la UF. Había una UE durante la época de Puqñusi, pero la UE fue la de FSA</p>		<p>[10:40] Sí tienen. OPMI, UF, UE. Pero FSA lo hará con sus fondos las obras recientes (cochas para el 2021). [12:20] (para las obras de 2021, no Puqñusi): UE de la Municipalidad Provincial ayuda con movilidad en la primera etapa: visita a los lugares, estudio topográfico. Exploración de la zona</p>	
			<p>¿Cómo se realiza el monitoreo? (físico, financiero)</p>		<p>[13:30] "en los trabajos que hemos tenido nosotros igual hemos dado seguimiento, hemos ido a ver". [¿Eso forma parte de un programa de la municipalidad que ya estaba programado o uds fueron porque son sus funciones en general?] "Es una demanda de la gente, pero, en la medida en que vas como autoridad ahí lo priorizamos". [no parece ser un programa]</p>		<p>[11:40] también con supervisor de FSA</p>	
	<p># dificultades cuellos de botella</p>	<p>## presupuestal</p>	<p>¿Flujo de montos planificados (armadas) adecuado? \$ (de saber) ¿transferencia de fondos según lo esperado? ¿Se</p>	<p>[34:48] Tal como estaba se atendió. No se hizo modificaciones relevantes</p>	<p>no sabe</p>		<p>no sabe</p>	<p>[20:16] De acuerdo al EXP.TEC, no se consideró una buena cotización. Se consideró 1500 soles por movilización de maquinarias (rodillo y retroexcavadora) y fue muy poco, no son precios del mercado. Lo que se</p>

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Servicio De Agua Del Sistema De Riego Puñusi En La Localidad Y Distrito De Sarhua, Provincia Víctor Fajardo, Departamento Ayacucho			
			planificó así o problemas sobre la marcha?				hizo fue coordinar con los gerentes de los proyectos cercanos para que ellos asuman una parte y este proyecto la otra. Pero el problema es que se esperaba que acaben de utilizar la maquinaria en uno u otro proyecto. Se rentabilizó pero demoró.
			¿Se mantuvieron plazos y montos planeados? \$ (de no ser así) ¿Cómo se gestionaron las ampliaciones?	(bis)	no sabe		[9:40] De acuerdo al EXP.TEC estaba contemplado para 1 mes o 1mes y medio (no recuerda exactamente), pero por la lentitud de la logística, donde por 15 a 20 proyectos solo había un administrador quien no se abastecía. La logística falló, no se ha proveído materiales en su momento. Se pidieron 2 o 3 ampliaciones, alargándose 2 o 3 meses.
		## documentaria	ET: ¿fue el adecuado? ¿vacios/incongruencias? \$ (de haberlos) ¿se subsanaron? ¿cómo? ¿quién asumió?	[-]	no sabe		[10:55] En el EXP.TEC no se ha considerado el acceso, estaba a 3500 msnm y han habido dificultades para que lleguen los materiales.  [16:20] Generalmente los EXP.TEC se declaran compatibles porque sino se requiere la reformulación y las incongruencias se pueden subsanar y se coordina con las autoridades.

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Servicio De Agua Del Sistema De Riego Puqñusi En La Localidad Y Distrito De Sarhua, Provincia Víctor Fajardo, Departamento Ayacucho				
		## física	¿Dificultades de ejecución? (adquisiciones y/o construcción)	<p>[18:30] en Pichiucocha iniciamos la ejecución, pero a los a los 20-30 días, la comunidad que está al lado de la cocha cerró el acceso, la trocha carrozable. Tuvimos que reunirnos con la comunidad. Se explicó qué se buscaba hacer con la cocha. Entendieron y nos abrieron el acceso. [no les habían informado lo que se estaba haciendo]</p> <p>[21:00] La otra comunidad hace eso "porque pensaban que se iban a llevar su agua". Se firmaron actas entre ambas comunidades.</p> <p>[19:50] Llegamos con conocimiento de la municipalidad disrital, supusimos que ya estaban enterados. Hubo cambio de autoridades también: no se explicó a la nueva administración. La unidad productiva pertenecía a esa comunidad sin a otra. Accedieron.</p> <p>[35:50] aparte de las mencionadas. La provisión de maquinaria. Era un solo expediente con una cocha, que estaba distante: no había disponibilidad de</p>	no sabe	[-]	no sabe	Se consideró la construcción del dique, aireadero y una valvula.

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Servicio De Agua Del Sistema De Riego Puñusi En La Localidad Y Distrito De Sarhua, Provincia Víctor Fajardo, Departamento Ayacucho				
				maquinaria. Por una cochita nadie quería. Con 2 o3 sí era atractivo. Pichicocha estaba aislado.				
			¿Se siguieron los plazos planificados?	[38:00] inicialmente 30 días. Se amplió 30 más	no sabe	[-]	no sabe	No, porque no se tuvo los materiales a tiempo.
			¿Se contrató a locales? \$ (de ser así) ¿Se planificó desde un principio? ¿Fue ventajoso hacerlo?	[38:25] se contrató a 5 o 6, pero algunos días hasta 8 personas.	[15:00] seguramente, es lo normal, pero no sabe	[-]	no sabe	[23] Siempre se considera peones de la zona, "imaginate llevar un peón de la ciudad a la zona, sale caro, comida, transporte, hospedaje."
		## conflictos en la ejecución	¿Hubo? \$ (de haberlos) ¿Con quiénes? ¿Cómo se resolvió?	[39:45] no. Los beneficiarios eran los que vivían cerca a la cocha, en las zonas altas.	[15:20] no creo porque es un canal que ya estaba	[15:30] No hubo conflicto. El 90% está concluido con material agregado. Solo falta cambiar compuertas, que se están malogrando por falta de grasa.	no sabe	Entre comunidades por los limites entre HuancaSancos y Sarhua, se solucionó.
	# aspectos positivos	## en general	¿Qué aspectos positivos de la obra misma?			[-]		
¿Qué aspectos positivos del proceso / gestión?			[42:40] cuando sucedió lo del conflicto, las autoridades estaban ahí para negociar.	[-]	[-]	[-]	Se terminó la obra.	
## comparado con otros canales		Principales ventajas y desventajas		[-]			[-]	

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Servicio De Agua Del Sistema De Riego Puñusi En La Localidad Y Distrito De Sarhua, Provincia Víctor Fajardo, Departamento Ayacucho				
	#resultados		¿Ha significado una mejora? ¿Cumplió su expectativa? ¿Qué tanto se está usando esta obra?			[-]		
	# Cierre y Seguimiento expost		¿Capacitaciones a beneficiarios?	[41:20] sí, se realizó	[-]	[17:00] el mantenimiento casi no se hace. Parece que el Gobierno Provincial de Víctor Fajardo o ALA hará el mantenimiento del canal.	[-]	[24:30] La operación y manejo queda a posesión de la Junta de Regantes quienes se encargan de la operación y mantenimiento.
			¿Se realiza algún tipo de seguimiento? ¿quién se hace cargo del mantenimiento?		[15:50] "no hemos tenido la visita" no ha habido seguimiento ex post por parte del MINAGRI	[19:00] no se han acercado, ni llamado	[-]	
			¿Cómo se hizo la transferencia y liquidación?	[-]	[-]		[-]	[25:03] Terminada la obra se firma el acta de terminación y recepción de obra. Se firma el acta de operación y mantenimiento, con eso se hace el cierre del proyecto.
Balance general	#Puntajes		Puntaje a S Azul Puntaje a otras fuentes de financiamiento		[17:00] "No he tenido el trabajo para poder calificar". "A veces buscamos financiamiento en el GORE que es un poco más rápido, cercanamente. A veces en Lima se complican las cosas en casi todos los ministerios".	[20:10] al FSA: 09 (porque casi nunca vienen, ni siquiera a hacer mantenimiento. Nadie viene a preguntar por su obra)  Otras fuentes (en este caso, el GORE): 15	[14:10] no nos hemos acercado a otros fondos. SA: 16.	NOTA A SA: 10, muchas dificultades, no había buen manejo logístico, no hubo materiales en su debido momento.

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Servicio De Agua Del Sistema De Riego Puñusi En La Localidad Y Distrito De Sarhua, Provincia Víctor Fajardo, Departamento Ayacucho				
			<p><b>Puntaje a la inversión/obra</b>  <b>Puntaje a otras inversiones similares</b></p>	<p>nota de esta: 16-17                      nota de anteriores: 18-20                       (ahora se está haciendo otra más, que es aún más ágil en su ejecución)</p>	<p>(bis)</p>	<p>[23:40]                      a esta: 15                      Al proyecto cochass (posterior, también del FSA): 15</p>	<p>[-]</p>	<p>NOTA a beneficiarios: 11 porque no se les capacita bien menos en la parte social, no prestan atención al proyecto.</p>
	<p><b>#Recomendaciones</b></p>		<p><b>Recomendaciones</b></p>	<p>[-]</p>	<p>[-]</p>	<p>[25:40]                      por parte del MINAGRI: mejorar el tema de la producción agrícola, no solo los canales. Que elaboren más cochass.</p>	<p>[-]</p>	<p>[26:31] Me parece que ha sido un proyecto piloto que recién se da, e implementa poco a poco y son pocos proyectos porque hay mucha falta. EJEMPLO: en agua y saneamiento rural antes de la ejecución de hace un trabajo con los Gestores Sociales, con estatutos, tarifas del uso de agua, constituyen y recién se pasa a la ejecución. Se prioriza el componente social. Y, no solo queda ahí, termina la ejecución y se pasa a una fase posterior de 7 a 8 meses, donde se sigue capacitando en temas hidráulicos. Pero en este caso, no hay un presupuesto para la gestión posterior, porque la capacitación la escuchan y la olvidan y no están constituidos y eso es una desventaja. "Se necesita más presupuesto y seguimiento, no es construir puro concreto y al final de cuentas no van a saber darle un buen uso."</p>

**Cuadro 21. Matriz con hallazgos para el proyecto Construcción de Captación Superficial de Agua; En el(la) 02 Unidades Productoras de los Sistemas de Riego en las Comunidades de Pillpicancha- Jatumpampa y Satica, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho**

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción de Captación Superficial de Agua; En el(la) 02 Unidades Productoras de los Sistemas de Riego en las Comunidades de Pillpicancha- Jatumpampa y Satica, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho		
Perfil del entrevistado	# identidad y funciones		Nombre	Victor Carrasco (966 674 385)	Serapio Flores Llantoy (942 990 192)	Eduardo Pacori Quispe (964438268)
			Cargo			Monitor (UE FSA)
			Función	Supervisor	Residente	
			(Extras)	Se retiró del proyecto por las incongruencias del EXP TEC y la falta de respuesta a sus consultas. Estuvo 2 meses y se retiró por la falta de garantías.		[06:40] tengo maestría en manejo de cuencas hidrográficas, y también experiencia en actividades particulares para siembra y cosecha.
			Provincia	Cangallo	Cangallo	Cangallo
			Distrito	Los Morochucos	Los Morochucos	Los Morochucos
	# experiencia previa		Trabajo en otras instituciones Similitudes con actual	Ingeniero Civil Se desempeña como supervisor casi 20 años en diferentes obras y lugares del Perú. Estuvo en otras obras de Sierra-Centro-Sur, y en el Valle Rio Apurimac.	Ingeniero Agronomo e Ingeniero Civil. Colegiado. Lleva 1 año y medio ejerciendo como residente de obra o supervisor. Ha trabajado en Chilcas, riego. Huaccama - Chincheros, reservorio. La mayoría de riego que están ubicados en Ayacucho y Apurimac.	[06:20] con FSA fue mi primera experiencia. [07:40] antes trabajé en PRONAMACHS (1998,1999)

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción de Captación Superficial de Agua; En el(la) 02 Unidades Productoras de los Sistemas de Riego en las Comunidades de Pillpicancha- Jatumpampa y Satica, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho		
			<p>¿Estaba en esta empresa antes de la buena pro?                      \$ (de estarlo)                      ¿Cómo la empresa ganó la buena pro?</p>	-	<p>No aplica                      Fue contratado por Sierra Azul.</p>	<p>[08:46] fue una convocatoria para monitores y supervisores.                      [10:00] responsable de un total de 32 cochas, no solo en Los Morochucos</p>
			<p>Referencia comparativa con el último proyecto (anterior) similar a este.</p>	<p>[3:23] Fue un buen proyecto. Se están mejorando pequeñas lagunitas y recursos hídricos. Pero se necesita una turba con retroexcavadora para que junte más agua sin miedo de la profundidad, ya que se necesita una limpieza a profundidad de hasta 5 metros. Pero sería más beneficioso para cubrir el agua de riego mayor. Luego, pensar en la tecnificación.</p> <p>[5:40] El calentamiento global está disminuyendo lluvias y en Ayacucho hasta el momento no llueve y la gente está preocupada. Se podría hacer incluso cochas pequeñas artificiales, no solo mejorar las que existen.</p> <p>Hay lugares incluso donde hacer un par de pequeñas represas incluso. Donde yo estuve vi que estaban construyendo una represa de 20metros de altura (para otro proyecto) pero no tenia sentido porque el vaso acumulado tiene una pendiente fuerte, son errores que se comenten entre profesionales.</p>	<p>[26:24] En todos los proyectos que ha tenido, siempre ha entrado con permisos de la comunidad. Este, sin embargo aparentemente se ha hecho al "caballazo" (hacia los proyectistas del EXP.TEC).</p>	<p>[-]</p>
<p>Propósito de la inversión</p>	<p># objetivo</p>		<p>¿Cómo se llega a pensar en esta inversión? ¿Qué problema se esperaba atender/resolver?</p>			

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción de Captación Superficial de Agua; En el(la) 02 Unidades Productoras de los Sistemas de Riego en las Comunidades de Pillpicancha- Jatumpampa y Satica, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho		
		## otras opciones	¿Qué otras alternativas de infraestructura había como alternativa a esta? (de haberla)			
	# expectativas	## conflicto de visiones	¿Hubo discusiones? ¿Se tuvo licencia social desde el inicio? \$ (si no la hubo) ¿quiénes y por qué estaban en contra?	<p>[16:38] Apareció el dueño de la ccocha y la comunidad la compró, se solucionó el problema. Intervinieron las autoridades locales y se llegó a un acuerdo por la necesidad.</p> <p>OTRA EXPERIENCIA [27:43] Cajamarca, obras de Vivienda, era supervisor. Le pasó que la comunidad necesitaba agua potable y desague pero no querían ya que negociaron su tierra por mt2 para que el estado le compre el terreno. No se pudo hacer el proyecto.</p>	<p>[9:27] La gente se ha levantado porque no había autorizaciones para la ejecución. No se había hecho ni con la anuencia ni con la presencia de los beneficiarios. Parece habían adulterado el tema de las firmas y la disponibilidad de terreno. La gente se sorprendió que no haya coordinación con consultor (EXP.TEC) [10:10] Una de las ccochas era una propiedad privada.</p> <p>Se negoció con los propietarios para construir el dique, hizo su intervención: la Municipalidad, coordinador regional de Ayacucho, y vinieron de Lima. No hubo un buen trabajo previo.</p> <p><i>"Y, hemos estado paralizado casi un mes.... Nos tiraron piedra, nos quisieron botar e incluso la maquinaria misma empezaron a romper el vidrio. Se han exaltado"</i></p>	<p>[12:40] el ET ya venía hecho (incluía verificación de compatibilidad, etc.)</p>

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción de Captación Superficial de Agua; En el(la) 02 Unidades Productoras de los Sistemas de Riego en las Comunidades de Pillpicancha- Jatumpampa y Satica, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho		
			¿Por qué se eligió trabajar con estos beneficiarios en particular?			
	# coordinación		¿Con qué unidades de Entidad pública se coordinó?	[23:43] Coordinó con SA llamando (teléfono) a Lima. Pero no recuerda nombres ni unidades.	[1:23] Si se coordinó paralelamente, siempre hay comunicación. Son oficinas del fondo Sierra Azul que ha designado en Ayacucho. Se coordinó con un coordinador general y se elevan consultas a Lima que es la sede central.	[42:10] Municipalidades y ONGs a veces. En Los Morochucos no hubo dificultad de acceso, pero en otras sí. En esos casos los municipios debían garantizar el acceso. En este caso no hubo necesidad de hacer accesos. En otros espacios se trabaja con ONGs, que trabajan con temas hídricos y organizaciones comunales.
			¿Tuvo acceso al ET u otro oportunamente? \$ (de ser así) ¿Le falta algo?	Sí, pero se encontró diferencias graves en campo. [13:30] Se me entregó por medio digital y yo lo imprimí con modelos de represas (3) para acondicionarlo. Me pareció raro. *Mencionaba que a nivel nacional se está usando estas 3 modelos de represas.	[2:12] Sí tuvo acceso al EXP.TEC. Ante la primera visita de campo se iniciaron los trabajos sin la compatibilidad correcta, se confiaron de la información del EXP.TEC y se presentaron problemas: profundidad de ccochas, ubicación de canteras, disponibilidad de rocas.	poco
Planificación de la inversión	# comunicación/coordinación		¿Tuvo dudas/consultas que requieran contacto oficial? \$ (de ser así) ¿Tuvo dónde absolver sus dudas? ¿Qué canales hubo? ¿Cuánto demoró?	[11:15] Presenté un informe a SA Ayacucho quien derivó mi consulta a Lima y no me dieron respuesta. Solicité obras adicionales, pero me indicaron que no abría y me parece que es un engaño a la comunidad. "Soy de la zona y soy conocido y preferí retirarme antes de engañar."	[23:42] Se contactó con el administrador para poder averiguar los pagos / transferencias y sus retrasos.	[-]
			Califique la comunicación	mala	-	[47:13] con residentes/supervisores: 18 (fluida. Ninguna dificultad real). La comunicación era permanente con organizaciones comunales: 15 (ellos tienen su propia agenda: esperar a convocar reuniones, etc.) con los municipios: 15 (no están vinculados directamente)

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción de Captación Superficial de Agua; En el(la) 02 Unidades Productoras de los Sistemas de Riego en las Comunidades de Pillpicancha- Jatumpampa y Satica, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho		
	# cuellos de botella		¿Cuáles? ¿cómo afectaron? ¿el trámite documentario con instancias del Estado es un problema?	Falta de comunicación en base a las observaciones el EXP.TEC. presentadas a SA Ayacucho.	El EXP.TEC. fue problemático El proyecto debió tomar 45 días y duró 4 meses por los conflictos en la zona entre beneficiarios y autoridades e incluso contratistas.	[-]
	# espacio geográfico		¿Terreno entregado? ¿saneado?	Terreno no era adecuado porque la profundidad no era la correcta ni solida.	Se hizo cambios en el diseño y ubicación. Hubo problemas con la licencia social.	[13:43] Las dificultades eran por el terreno: el lugar a intervenir eran de un comunero y la misma comunidad hizo la negociación con un comunero. El presupuesto de la obra no contemplaba compensaciones. Pero la comunidad parece que lo compensó.
Gestión para la ejecución	# coordinación general		¿Con quiénes coodinó más? ¿Qué roles tenían? ¿Cómo se logró?	-	[8:51] Con la municipalidad, para coordinaciones de campo e incluso monitoreo, para el tema social también (resolución de conflictos presentados, paralizaciones y desacuerdos).	[-]
		¿Tienen UE? \$ (sin UE): ¿Quién ejecuta? ¿Suelen cumplir bien (tiempo y montos)?				

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción de Captación Superficial de Agua; En el(la) 02 Unidades Productoras de los Sistemas de Riego en las Comunidades de Pillpicancha- Jatumpampa y Satica, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho		
			¿Cómo se realiza el monitoreo? (físico, financiero)			
	# dificultades cuellos de botella	## presupuestal	¿Flujo de montos planificados (armadas) adecuado? \$ (de saber) ¿transferencia de fondos según lo esperado? ¿Se planificó así o problemas sobre la marcha?	[24:20] Se comunicaba con SA Lima en la parte administrativa pero se han retrasado con las transferencias. Tiene la percepción que en Lima se originan los retrasos.	[22:43] Al inicio se demoró porque la orden salió con fecha de Julio y esperamos casi hasta la quincena de Agosto para que se compre los materiales.	[17:35] no hubo retrasos o modificaciones
			¿Se mantuvieron plazos y montos planeados? \$ (de no ser así) ¿Cómo se gestionaron las ampliaciones?	[19:00] Se avanzó un poco durante el tiempo que estuvo presente.	Los plazos no se mantuvieron por los conflictos sociales, debió durar 45 días y se alargó 4 meses (aproximadamente). El proyecto empezó en AGOSTO 2019 y terminó en NOVIEMBRE.	[16:20] se retrasó casi un mes por el problema del terreno ya mencionado. Hubo riesgo de que se cancele todo y tener que revertir [18:15] yo como monitor tenía que vinularme en la solución del conflicto y tenía que ir en representación de la entidad y dar todas las dificultades para liberar el terreno. El plazo inicial era 45 días para cada cocha (del 1 de agosto al 15 de setiembre) pero se empezó un 1 de setiembre y se acabó un 15 de octubre.
		## documentaria	ET: ¿fue el adecuado? ¿vacíos/incongruencias? \$ (de haberlos) ¿se subsanaron?	[8:25] La persona que se ha encargado del EXP.TEC nunca ha ido a campo porque ese expediente se ha hecho con Google. Recomendaban canteras, aparecían a 20kms en el terreno. Así también, el emplezamiento del dique que se iba a construir indicaban que el fondo era material sólido para la construcción y	[3:14] Si hubo diferencias entre expediente y campo. La incompatibilidad del estudio de dinámica de suelos y el estudio de canteras. Ambos básicos para la ejecución del proyecto. No se consideró la profundidad de las cochas para los diques, En el	[24:30] el ET eran dos cochas. La dificultad comentada era de Pucacocha (?); pero en la otra, Inalacocha (?) hubo dificultad técnica: en el ET no se consideraba un tema del terreno: había muchos bofedales. Aparecieron vicios-ocultos. Requirió una complementación en el ET. No

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	<b>Construcción de Captación Superficial de Agua; En el(la) 02 Unidades Productoras de los Sistemas de Riego en las Comunidades de Pillpicancha- Jatumpampa y Satica, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho</b>		
			¿cómo? ¿quién asumió?	<p>cuando empezamos todo era material turba, se excavo casi 4 metros y continuaba la turba,                      [9:30] Presenté un informe a Lima para consultar al consultor (EXP.TEC) y hasta el día de hoy no recibo respuesta, Me retiré del proyecto.</p>	<p>expediente decía 1.20 de profundidad pero en el campo más de 4 metros que se encontró por el fango.                      [4:50] Estuvimos confiados y dimos como compatible, pero el tema de la profundidad fue un poco problemático. La longitud está correcta y de alguna forma impactó. Se subsanó pero fue dificultoso.                      [6:06] Se hizo un informe para indicarles que la cantera esta lejos, pero fue a manera de recomendación. Y, se dio como compatible el proyecto.                       [7:06] Creo que la municipalidad de Los Morochucos pidió presuesto para financiar el EXP.TEC (le han comentado) pero otra versión es que SA lo ha realizado.                       [11:22] Las piedras es un requisito para los espaldones del dique y en este caso las piedras eeen los cercos de corral, eran cercos- en el ECP. TEC decía que spi había disponibilidad pero eran privadas y no se podía coger.</p>	<p>modificó el techo presupuestal general, pero sí internamente. Y retrasó la ejecución por la necesidad de traer un geólogo.                      Fue también un mes de retraso.</p>
		## física	¿Dificultades de ejecución? (adquisiciones y/o construcción)	<p>[19:40] Me sorprendió que todos los materiales fueorn comprados en Lima, y estas oportuidades son para generar relaciones comerciales con la zona. Pero no hubo.                      Le pregunté al encargado del almacén (Sierra Azul) y no me dieron razón, solo recibían de Lima el material.</p>	<p>La cantera se reubica y se coloca más lejos ya que la roca que segun EXP.TEC estaba disponible era de propiedad privada (cercos de corral de los beneficiarios)</p>	<p>[20:25] no hubo ninguna otra aparte de la ya mencionada.</p>
			¿Se siguieron los plazos planificados?	<p>No terminó en la obra, se retiró al segundo mes.</p>	<p>No, por los conflictos sociales.</p>	<p>Sí.</p>

Construcción de Captación Superficial de Agua; En el(la) 02 Unidades Productoras de los Sistemas de Riego en las Comunidades de Pillpicancha- Jatumpampa y Satica, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho						
Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta			
			¿Se contrató a locales? \$ (de ser así) ¿Se planificó desde un principio? ¿Fue ventajoso hacerlo?	-	[16:13] Sí se contrató. La zona es papera y mientras se resolvían los conflictos había mano de obra pero cuando empieza la campaña ya nos quedamos sin mano de obra, y se trató de convencerles incentivando con los pagos.	[20:45] Personal de fuera hubiera sido costoso. Se contrató a 6 personas y un guardian y dos peones. La mano de obra era para caja de ingreso y control de valvula de salida.
		## conflictos en la ejecución	¿Hubo? \$ (de haberlos) ¿Con quiénes? ¿Cómo se resolvió?	Se retiró al segundo mes de iniciada la obra.	[14:25] Los dueños del terreno que necesitabamos llegaron de Lima y se negoció un cambio de terreno.  [15:25] La comunidad quiso que se les pague en dinero a ellos, pero no se cumplió. El compromiso quedó ahí no más.	[24:05] no hubo
	# aspectos positivos	## en general	¿Qué aspectos positivos de la obra misma?			
¿Qué aspectos positivos del proceso / gestión?			-	-	Aspectos negativos: [32:48] el ET hay debilidades: los evaluadores deben hacer un trabajo más consciente a nivel de campo. Recibir opinión de la gente. Por ejemplo: se planteó el uso de geomembrana pero este no forma parte de los insumos de la zona. Se debe preguntar esto antes de intervenir.  Aspectos positivos: [35:12] el trabajo mismo de identificación de las cochas. El que se hagan cochas es lo más rescatable. La inversión en cochas es más eficiente comparado con grandes presas.	
## comparado con otros canales		Principales ventajas y desventajas		No involucrar a los beneficiarios.		

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción de Captación Superficial de Agua; En el(la) 02 Unidades Productoras de los Sistemas de Riego en las Comunidades de Pillpicancha- Jatumpampa y Satica, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho		
	#resultados		¿Ha significado una mejora? ¿Cumplió su expectativa? ¿Qué tanto se está usando esta obra?			
	# Cierre y Seguimiento expost		¿Capacitaciones a beneficiarios?	Se retiró al segundo mes de iniciada la obra.	[19:10] Si es una capacitación de operación y mantenimiento. Se llevó a cabo bien, parece ser suficiente.	[39:15] Sí hubo capacitaciones. Eran parte del presupuesto.
			¿Se realiza algún tipo de seguimiento? ¿quién se hace cargo del mantenimiento?		[20:27] Ya se desligó, tomó mucho tiempo y se trató de sacar adelante a duras penas. <i>"Al finalizar todos quedaron felices, hemos hecho bien"</i>  Ha sabido que se han hecho mantenimientos posteriores, pero mínimo. Refiere un fondo de Reactiva Perú que ayudó a financiar el último mantenimiento.	
			¿Cómo se hizo la transferencia y liquidación?	Se retiró al segundo mes de iniciada la obra.	Todo bien, a duras penas se llegó al final pero se ejecutó todo.	[-]
Balance general	#Puntajes		Puntaje a S Azul Puntaje a otras fuentes de financiamiento			

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	<b>Construcción de Captación Superficial de Agua; En el(la) 02 Unidades Productoras de los Sistemas de Riego en las Comunidades de Pillpicancha- Jatumpampa y Satica, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho</b>		
			<b>Puntaje a la inversión/obra</b> <b>Puntaje a otras inversiones similares</b>	-	[27:13] NOTA SA: 12 Para mejorar hacer un buen estudio, revisión documentaria.  [28:38] NOTA A LA OBRA: 18 Con todo el sufrimiento que se ha hecho la obra, sin dejar abandonado, se ha tratado de atisfacer a todos y resolver conflictos.	[50:53] previas: 12 o 14 (porque no se aprendía tanto) esta con FSA: 18 (volcar conocimientos teóricos del tema en la ejecución con participación de organizaciones comunales y empoderar experiencias y fortalecerlas)
	<b>#Recomendaciones</b>		<b>Recomendaciones</b>	[25:50] Toda obra tiene problemas tanto social y tecnica, la idea es proponer soluciones en el diseño de las obras y las observaciones técnicas. Teninedo como objetivo dando un mejor servicio a la comunidad.	[11:12] Coordinaciones entre Municipio y beneficiarios para capacitar y sensibilizar la zona.  [25:30] Involucrar a los beneficiarios, dar a conocer y pedir consentimiento, es fundamental.  OTROS: [30:44] Se hizo un compromiso hablado para pagar por los adicionales a los pobladores, se ha tramitado y se le debe a maquinaria a los pobladores y algunas cesiones de uso (roca). No es mucho monto pero se le está debiendo dinero y el Fondo SA no reporta la deuda. Y, hasta la fecha siguen los reclamos.Ha pasado un año.	[29:50] Esto fue por ejecución directa. El trámite no corre a la velocidad que uno quiere. También se dejó notar en esto. Quizás había otras modalidades mejores. Mejorar la modalidad. [32:15] También reforzar la articulación con GOLOs [53:00] Generar politica slocales de siembra y cosecha de agua

**Cuadro 22. Matriz con hallazgos para el proyecto Mejoramiento Y Ampliación Del Servicio De Agua De Los Sistemas De Riego En 10 Comunidades, Distrito De Totos - Cangallo - Ayacucho**

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento Y Ampliación Del Servicio De Agua De Los Sistemas De Riego En 10 Comunidades, Distrito De Totos - Cangallo - Ayacucho		
Perfil del entrevistado	# identidad y funciones		Nombre	Ciro Janampa (966 147 771)	Elpirio Aguirre Flores (955890903)	
			Cargo		Presidente de la comunidad de Veracruz	
			Función	Residente	Beneficiario	
			(Extras)	Ingeniero agronomo e Ingeniero Civil	[00:40] solo conoce el canal de Chiqchimocco Cora Cora	
			Provincia	Cangallo	Cangallo	
			Distrito	Totos	Totos	
# experiencia previa			Trabajo en otras instituciones Similitudes con actual	Proyecto Especial Rio Cachi Proyecto Sierra Centro Sur Aproximadamente 10 años de experiencia en obras hidraulicas.		
			¿Estaba en esta empresa antes de la buena pro? \$ (de estarlo) ¿Cómo la empresa ganó la buena pro?	-		
			Referencia comparativa con el último proyecto (anterior) similar a este.	[3:00] Las diferencias en cuanto a longitu y áreas que se beneficia. El canal de consucción principal es de 7mt3 y beneficia más población (referido a proyecto Rio Cachi). En Totos el beneficio es muy pequeño, pero igual es grande por y para los beneficiarios de distritos o comunidades.		
Propósito de la inversión	# objetivo		¿Cómo se llega a pensar en esta inversión? ¿Qué problema se esperaba atender/resolver? ¿Quién propuso? ¿Se coordinó/informó a todos los posibles afectados/beneficiarios antes de postular?		[01:40] "es una obra una acequia de pura piedra. No había ninguna incomodidad de la comunidad ni de municipalidad". [02:50] esta obra fue realizada por la empresa Hydrotex [?]	
			## otras opciones	¿Qué otras alternativas de infraestructura había como alternativa a esta? (de haberla)		no había
			## conflicto de visiones	¿Hubo discusiones? ¿Se tuvo licencia social desde el inicio? \$ (si no la hubo) ¿quiénes y por qué estaban en contra?	La comunidad apoyó siempre.	no

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento Y Ampliación Del Servicio De Agua De Los Sistemas De Riego En 10 Comunidades, Distrito De Totos - Cangallo - Ayacucho	
	# coordinación		¿Por qué se eligió trabajar con estos beneficiarios en particular?		era la obra pedida
			¿Con qué unidades de Entidad pública se coordinó?	No hubo coordinaciones.	
			¿Tuvo acceso al ET u otro oportunamente? \$ (de ser así) ¿Le falta algo?	[8:45] Si, oportuno. El EXP.TEC se hace un año antes de la ejecución, los contratistas no intervienen y ese es el error de los municipios quienes no abarcan al sistema de distribución ni riego tecnificado, son solo mejoramientos de bocatoma o revestimiento de canales que eran de tierra. Pero es lo mismo que nada porque no se tecnifica.	
Planificación de la inversión	# comunicación/coordinación		¿Tuvo dudas/consultas que requieran contacto oficial? \$ (de ser así) ¿Tuvo dónde absolver sus dudas? ¿Qué canales hubo? ¿Cuánto demoró?	Ninguna duda, pero coordinó con la Municipalidad. [5:11] Como es obra por contrato la unidad ejecutora es la Municipalidad y te asigna al supervisor de la obra. Se presenta informes mensuales.	[03:50] [¿Dudas?]salió el presupuesto para cada comunidad, nombre por nombre. A buena hora se ha hecho. [04:50] [¿Tuvo dónde absolver sus dudas?] no. Lamentablemente no sabemos. El proyectista debe saber [05:00] nosotros no exigíamos, porque en cada canal hay un comité de regantes. El comité de regantes tuvo oportunidad de averiguar. Yo no veía eso.
			Califique la comunicación	-	[06:10] yo coordinaba con el comité de regantes solamente. Ellos se comunicaban.
	# postulación	# S Azul	¿Qué tan familiarizado estaba antes con S Azul? ¿Por qué lo eligieron? ¿Es un canal más sencillo?	[39:50] Sierra Azul tiene otro enfoque, se empapa y filtra el agua. Ha echo una consultoría con diques permaebles, no es como un reservorio que es impermeable. Se ha respetado su diseño y se ha partido de él para este nuevo proyecto.	
			¿Rol del Minagri? (incentivo, información para postular)		
		## requisitos	¿cumplían con los requisitos? ¿La postulación requirió correcciones? ¿contratar a alguien? ((¿Cuáles fueron los pro para que uds fueran elegidos?)) \$ (UF ajena) ¿Han intentado tener una? ¿requisitos? ¿quién se		

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento Y Ampliación Del Servicio De Agua De Los Sistemas De Riego En 10 Comunidades, Distrito De Totos - Cangallo - Ayacucho	
			encarga de la formulación? ¿ventajas / desventajas? \$ (UF propia) ¿Cuántas personas? ¿ventajas / desventajas?		
		## preparación de la entidad	¿Qué unidad de la entidad se encarga de las inversiones? \$ (de saberlo) ¿estuvo preparada o le faltaba recursos (humanos y/o financieros)? ¿contaban con lineamientos claros?		
		## roles	¿Quién administraría? ¿Quién ejecutaría? \$ (de saberlo) ¿Se había comprobado si empresas locales eran suficientes?		
		## convenio	¿Se suscribió un convenio? ¿cumple con sus objetivos?		
	# cuellos de botella		¿Cuáles? ¿cómo afectaron? ¿el trámite documentario con instancias del Estado es un problema?	-	
	# espacio geográfico		¿Terreno entregado? ¿saneado?	[24:46] en algunos sitios no han coincidido detalles y se ha evidenciado y se ha observado algunas cosas en su momento. Y, se planteró que serían corregidos durante la ejecución.	
	Gestión para la ejecución	# coordinación general		¿Con quiénes coordinó más? ¿Qué roles tenían? ¿Cómo se logró?	[17:18] Se recibieron a diferentes monitores durante el proyecto que venían de Lima, que venían del MINAGRI. no hubieron mayores coordinaciones.
			¿Tienen UE? \$ (sin UE): ¿Quién ejecuta? ¿Suelen cumplir bien (tiempo y montos)?		
			¿Cómo se realiza el monitoreo? (físico, financiero)		

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento Y Ampliación Del Servicio De Agua De Los Sistemas De Riego En 10 Comunidades, Distrito De Totos - Cangallo - Ayacucho	
	# dificultades cuellos de botella	## presupuestal	¿Flujo de montos planificados (armadas) adecuado? \$ (de saber) ¿transferencia de fondos según lo esperado? ¿Se planificó así o problemas sobre la marcha?	21:] Se hicieron deductivos para poder disponer desde la primera hasta la última toma en funcionamiento. Se coordinó con la supervisión para que salgan 2 adicionales y poder concretarlo (sí salió). Montos muy bajos que se han solicitado. [27:50] Máximo 10 a 15 días posteriores se han hecho las transferencias; el trámite administrativo corría por cuenta del municipio. Percibe que ha sido rápido.	
			¿Se mantuvieron plazos y montos planeados? \$ (de no ser así) ¿Cómo se gestionaron las ampliaciones?	[19:10] Se mantuvieron los plazos establecidos.	
		## documentaria	ET: ¿fue el adecuado? ¿vacíos/incongruencias? \$ (de haberlos) ¿se subsanaron? ¿cómo? ¿quién asumió?	[19:45] Se modificaron la ubicación de las compuertas. [26:20] Observaciones hubieron pero se pudieron subsanar en el proceso constructivo. Los canales ya eran existentes, ya tenían ruta y camino definido. Faltó las obras de artes para que funcione completo. Son pequeñas cosas que se han superado.	
		## física	¿Dificultades de ejecución? (adquisiciones y/o construcción)	Fuertes lluvias, pero aun así continuaron ya que no recibieron permiso del alcalde para parar la obra.	[06:50] Nada. No nos hemos quejado. "El comité dio constancia de que se ha cumplido"
			¿Se siguieron los plazos planificados?	[22:05] Fuertes lluvias que ocasionaron costos, se solicitó pero el alcalde no aceptó. Así que continuaron con esas condiciones.	[07:20] no recuerda. Fue de octubre a marzo [dicho con duda]
			¿Se contrató a locales? \$ (de ser así) ¿Se planificó desde un principio? ¿Fue ventajoso hacerlo?	[30:55] No había personal calificado en la zona, por lo tanto se ha llevado de Ayacucho. Luego, todos los peones han sido de las comunidades pero habían muchos entonces se rotaban por mes y un pago por mes.	[08:00] unos 38
			## conflictos en la ejecución	¿Hubo? \$ (de haberlos) ¿Con quiénes? ¿Cómo se resolvió?	
	# aspectos positivos	## en general	¿Qué aspectos positivos de la obra misma?		[-]
			¿Qué aspectos positivos del proceso / gestión?		[-]
		## comparado con otros canales	Principales ventajas y desventajas		

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento Y Ampliación Del Servicio De Agua De Los Sistemas De Riego En 10 Comunidades, Distrito De Totos - Cangallo - Ayacucho	
	#resultados		¿Ha significado una mejora? ¿Cumplió su expectativa? ¿Qué tanto se está usando esta obra?		[08:30] "es magnífico, no nos podemos quejar"
	# Cierre y Seguimiento expost		¿Capacitaciones a beneficiarios?	[32:15] Se iniciaron durante la obra. Se contrató a un especialista. "Pero deben ser especialistas, porque se tiene que capacitar quechuahablantes."	[09:00] sí, para que hagan un mantenimiento bueno
			¿Se realiza algún tipo de seguimiento? ¿quién se hace cargo del mantenimiento?		[09:20] no se han acercado. Parece que solo coordinan con municipalidad.
			¿Cómo se hizo la transferencia y liquidación?	[36:30] Se hacen recorrdios obra por obra soltando el agua acompañados de la comunidad beneficiaria. El comité verifica y se firma un acta de aprobación y luego se comunica para la liquidación. Se entrega la obra a la comunidad y beneficiarios. La Municipalidad es quien se encarga de informar al MINAGRI.	
	#Puntajes		Puntaje a S Azul Puntaje a otras fuentes de financiamiento		
Balance general	#Recomendaciones	Recomendaciones	[6:58] Indica que estos proyectos han sido mejoramiento de canales hasta cabecera de chacra y no ha sido anexados a las redes de distribución, no se ha planteado el riego tecnificado. No se obtendrá el objetivo planteado que los EXP. plantean. Tienen deficiencias y no articulan bien la infraestructura, ni con la comunidad. Se debe pensar en tecnificar para mejorar porque sino no lo hace.  [10:25] Se debe enseñar a sembrar en campaña chica para que el agricultor maxime el uso de los canales y tecnificación. "Riegan 1 vez al mes y no logran, se utiliza como riego complemntario los canales." (se debe implementar otros recursos, riego tecnificado para usar el agua en otra epoca). Así como identificar siembras y canales de distribución /venta. Los municipios no se enfocan al objetivo que se	[09:50] a esta: 15 a 18 ha concluido a otras: 09 porque han quedado inconclusas (ejm. casa comunal sin tarrajear)  [-]	

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento Y Ampliación Del Servicio De Agua De Los Sistemas De Riego En 10 Comunidades, Distrito De Totos - Cangallo - Ayacucho
				plantea. Los incrementos de la producción no son significativos y se tienen que pensar a largo plazo.

**Cuadro 23. Matriz con hallazgos para el proyecto Construcción de Captación Superficial de Agua; En el(la) 02 Unidades Productoras de los Sistemas de Riego en las Comunidades de Pillpicancha- Jatumpampa y Satca, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho**

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción de Captación Superficial de Agua; En el(la) 02 Unidades Productoras de los Sistemas de Riego en las Comunidades de Pillpicancha- Jatumpampa y Satca, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho
Perfil del entrevistado	# identidad y funciones		Nombre	Victor Carrasco (966 674 385)
			Cargo	
			Función	Supervisor
			(Extras)	Se retiró del proyecto por las incongruencias del EXP TEC y la falta de respuesta a sus consultas. Estuvo 2 meses y se retiró por la falta de garantías.
			Provincia	Cangallo
	Distrito		Los Morochucos	
	# experiencia previa		Trabajo en otras instituciones Similitudes con actual	Ingeniero Civil Se desempeña como supervisor casi 20 años en diferentes obras y lugares del Perú. Estuvo en otras obras de Sierra-Centro- Sur, y en el Valle Rio Apurimac.
¿Estaba en esta empresa antes de la buena pro? \$ (de estarlo) ¿Cómo la empresa ganó la buena pro?		-		
Propósito de la inversión	# objetivo		Referencia comparativa con el último proyecto (anterior) similar a este.	[3:23] Fue un buen proyecto. Se están mejorando pequeñas lagunitas y recursos hidricos. Pero se necesita una turba con retroexcavadora para que junte más agua sin miedo de la profundidad, ya que se necesita una limpieza a profundidad de hasta 5 metros. Pero sería más beneficioso para cubrir el agua de riego mayor. Luego, pensar en la tecnificación.  [5:40] El calentamiento global está disminuyendo lluvias y en Ayacucho hasta el momento no llueve y la gente está preocupada. Se podría hacer incluso ccochas pequeñas artificiales, no solo mejorar las que existen.  Hay lugares incluso donde hacer un par de pequeñas represas incluso. Donde yo estuve vi que estaban construyendo una represa de 20metros de altura (para otro proyecto) pero no tenia sentido porque el vaso acumulado tiene una pendiente fuerte, son errores que se comenten entre profesionales.
			¿Cómo se llega a pensar en esta inversión? ¿Qué problema se esperaba atender/resolver? ¿Quién propuso?	

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción de Captación Superficial de Agua; En el(la) 02 Unidades Productoras de los Sistemas de Riego en las Comunidades de Pillpicancha- Jatumpampa y Satica, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho
	# expectativas		¿Se coordinó/informó a todos los posibles afectados/beneficiarios antes de postular?	
		## otras opciones	¿Qué otras alternativas de infraestructura había como alternativa a esta? (de haberla)	
		## conflicto de visiones	¿Hubo discusiones? ¿Se tuvo licencia social desde el inicio? \$ (si no la hubo) ¿quiénes y por qué estaban en contra?	[16:38] Apareció el dueño de la ccocha y la comunidad la compró, se solucionó el problema. Intervinieron las autoridades locales y se llegó a un acuerdo por la necesidad.  OTRA EXPERIENCIA [27:43] Cajamarca, obras de Vivienda, era supervisor. Le pasó que la comunidad necesitaba agua potable y desague pero no querían ya que negociaron su tierra por mt2 para que el estado le compre el terreno. No se pudo hacer el proyecto.
			¿Por qué se eligió trabajar con estos beneficiarios en particular?	
		# coordinación	¿Con qué unidades de Entidad pública se coordinó?	[23:43] Coordinó con SA llamando (teléfono) a Lima. Pero no recuerda nombres ni unidades.
			¿Tuvo acceso al ET u otro oportunamente? \$ (de ser así) ¿Le falta algo?	Sí, pero se encontró diferencias graves en campo. [13:30] Se me entregó por medio digital y yo lo imprimí con modelos de represas (3) para acondicionarlo. Me pareció raro. *Mencionaba que a nivel nacional se está usando estas 3 modelos de represas.
Planificación de la inversión	# comunicación/coordinación		¿Tuvo dudas/consultas que requieran contacto oficial? \$ (de ser así) ¿Tuvo dónde absolver sus dudas? ¿Qué canales hubo? ¿Cuánto demoró?	[11:15] Presenté un informe a SA Ayacucho quien derivó mi consulta a Lima y no me dieron respuesta. Solicité obras adicionales, pero me indicaron que no abría y me parece que es un engaño a la comunidad. "Soy de la zona y soy conocido y preferí retirarme antes de engañar."
		Califique la comunicación	mala	
	# postulación	## S Azul	¿Qué tan familiarizado estaba antes con S Azul? ¿Por qué lo eligieron? ¿Es un canal más sencillo?	
			¿Rol del Minagri? (incentivo, información para postular)	
		## requisitos	¿cumplían con los requisitos?	

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción de Captación Superficial de Agua; En el(la) 02 Unidades Productoras de los Sistemas de Riego en las Comunidades de Pillpicancha- Jatumpampa y Satica, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho
			¿La postulación requirió correcciones? ¿contratar a alguien? ((¿Cuáles fueron los pro para que uds fueran elegidos?)) \$ (UF ajena) ¿Han intentado tener una? ¿requisitos? ¿quién se encarga de la formulación? ¿ventajas / desventajas? \$ (UF propia) ¿Cuántas personas? ¿ventajas / desventajas?	
		## preparación de la entidad	¿Qué unidad de la entidad se encarga de las inversiones? \$ (de saberlo) ¿estuvo preparada o le faltaba recursos (humanos y/o financieros)? ¿contaban con lineamientos claros?	
		## roles	¿Quién administraría? ¿Quién ejecutaría? \$ (de saberlo) ¿Se había comprobado si empresas locales eran suficientes?	
		## convenio	¿Se suscribió un convenio? ¿cumple con sus objetivos?	
	# cuellos de botella		¿Cuáles? ¿cómo afectaron? ¿el trámite documentario con instancias del Estado es un problema?	Falta de comunicación en base a las observaciones el EXP.TEC. presentadas a SA Ayacucho.
	# espacio geográfico		¿Terreno entregado? ¿saneado?	Terreno no era adecuado porque la profundidad no era la correcta ni solida.
Gestión para la ejecución	# coordinación general		¿Con quiénes coordinó más? ¿Qué roles tenían? ¿Cómo se logró?	-
			¿Tienen UE? \$ (sin UE): ¿Quién ejecuta? ¿Suelen	

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción de Captación Superficial de Agua; En el(la) 02 Unidades Productoras de los Sistemas de Riego en las Comunidades de Pillpicancha- Jatumpampa y Satica, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho
			cumplir bien (tiempo y montos)?	
			¿Cómo se realiza el monitoreo? (físico, financiero)	
	# dificultades cuellos de botella	## presupuestal	¿Flujo de montos planificados (armadas) adecuado? \$ (de saber) ¿transferencia de fondos según lo esperado? ¿Se planificó así o problemas sobre la marcha?	[24:20] Se comunicaba con SA Lima en la parte administrativa pero se han retrasado con las transferencias. Tiene la percepción que en Lima se originan los retrasos.
			¿Se mantuvieron plazos y montos planeados? \$ (de no ser así) ¿Cómo se gestionaron las ampliaciones?	[19:00] Se avanzó un poco durante el tiempo que estuvo presente.
		## documentaria	ET: ¿fue el adecuado? ¿vacíos/incongruencias? \$ (de haberlos) ¿se subsanaron? ¿cómo? ¿quién asumió?	[8:25] La persona que se ha encargado del EXP.TEC nunca ha ido a campo porque ese expediente se ha hecho con Google. Recomendaban canteras, aparecían a 20kms en el terreno. Así también, el empujamiento del dique que se iba a construir indicaban que el fondo era material sólido para la construcción y cuando empezamos todo era material turba, se excavo casi 4 metros y continuaba la turba, [9:30] Presenté un informe a Lima para consultar al consultor (EXP.TEC) y hasta el día de hoy no recibo respuesta, Me retiré del proyecto.
		## física	¿Dificultades de ejecución? (adquisiciones y/o construcción)	[19:40] Me sorprendió que todos los materiales fueran comprados en Lima, y estas oportunidades son para generar relaciones comerciales con la zona. Pero no hubo. Le pregunté al encargado del almacén (Sierra Azul) y no me dieron razón, solo recibían de Lima el material.
			¿Se siguieron los plazos planificados?	No terminó en la obra, se retiró al segundo mes.
			¿Se contrató a locales? \$ (de ser así) ¿Se planificó desde un principio? ¿Fue ventajoso hacerlo?	-
			## conflictos en la ejecución	¿Hubo? \$ (de haberlos) ¿Con quiénes? ¿Cómo se resolvió?
	# aspectos positivos	## en general	¿Qué aspectos positivos de la obra misma? ¿Qué aspectos positivos del proceso / gestión?	-
		## comparado con otros canales	Principales ventajas y desventajas	

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción de Captación Superficial de Agua; En el(la) 02 Unidades Productoras de los Sistemas de Riego en las Comunidades de Pillpicancha- Jatumpampa y Satica, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho
	#resultados		¿Ha significado una mejora? ¿Cumplió su expectativa? ¿Qué tanto se está usando esta obra?	
	# Cierre y Seguimiento expost		¿Capacitaciones a beneficiarios? ¿Se realiza algún tipo de seguimiento? ¿quién se hace cargo del mantenimiento?	Se retiró al segundo mes de iniciada la obra.
			¿Cómo se hizo la transferencia y liquidación?	Se retiró al segundo mes de iniciada la obra.
Balance general	#Puntajes		Puntaje a S Azul Puntaje a otras fuentes de financiamiento Puntaje a la inversión/obra Puntaje a otras inversiones similares	-
	#Recomendaciones		Recomendaciones	[25:50] Toda obra tiene problemas tanto social y tecnica, la idea es proponer soluciones en el diseño de las obras y las observaciones técnicas. Teninedo como objetivo dando un mejor servicio a la comunidad.

**Cuadro 24. Matriz con hallazgos para el proyecto Instalación y Mejoramiento del Servicio de Agua para Riego en las Comunidades de Morcco-Mayucancha, CuchucanCHA, Calvario y Pariahuanca, Distrito los Morochucos, Provincia de Cangallo - Ayacucho**

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Instalación y Mejoramiento del Servicio de Agua para Riego en las Comunidades de Morcco-MayucanCHA, CuchucanCHA, Calvario y Pariahuanca, Distrito los Morochucos, Provincia de Cangallo - Ayacucho			
Perfil del entrevistado	# identidad y funciones		Nombre	Jaime Armando Poma Huaman (999994270)	Ing. Wladimir Joel Huamani Ccorahua (967 491 972) Economista Yuri (participó de la reunión)	Elvis Vizcarra Huashuayo (925 802 731)	Wilfredo De la Cruz Cuadros (930115044)
			Cargo	Ingeniero de la empresa Ahren		Presidente de la comunidad Parihuanca	
			Función	Residente	Funcionario	Beneficiario	Beneficiario
			(Extras)	Estuvo como residente en MayucanCHA, CuchucanCHA, Calvario Referido por Elvis García (993598859)	SubGerente de Obras en Municipalidad Distrital de Los Morochucos	[4:10] el proyecto se encuentra rajado, ha reventado. Con una faena se ha hecho una mejora por ello se ha hecho una solicitud a la municipalidad. [13:00] en este momento aparentemete se confunde de obra y me indica que no se ha ejecutado la obra. Luego, volvemos al proyecto y me indica que es de barrio abajo, son dos ramales.	(en comunidad de Morcco)
			Provincia	Cangallo	Cangallo	Cangallo	Cangallo
	Distrito		Los Morochucos	Los Morochucos	Los Morochucos	Los Morochucos	
# experiencia previa		Trabajo en otras instituciones Similitudes con actual	[04:50] estuve como residente en entidades publica y privadas. Ejm: como residente en Ahren. Pero siempre en Ayacucho	Ex funcionario público del MINAGRI.			

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Instalación y Mejoramiento del Servicio de Agua para Riego en las Comunidades de Morcco-Mayucanacha, Cuchucanacha, Calvario y Pariahuanca, Distrito los Morochucos, Provincia de Cangallo - Ayacucho			
			<p>¿Estaba en esta empresa antes de la buena pro? \$ (de estarlo) ¿Cómo la empresa ganó la buena pro?</p>	<p>[06:05] antes ya estaba</p>			
			<p><b>Referencia comparativa con el último proyecto (anterior) similar a este.</b></p>	<p>[06:30] Es un reto y una nueva experiencia trabajar en los tres sitios en simultáneo. Anteriormente solo se trabajaba uno sector por vez. Acá se ha dado en tres localidades distantes. Eso implica más logística y más personal técnico. [08:25] "bajo modalidad de contrato y en el plazo esta ha sido de mayor envergadura pero con mismo plazo de ejecución. Movilizar maquinaria, personal, equiparlos, hacer el control del avance". Respecto al sector público ha sido mayor el desenvolvimiento para cumplir los plazos. [10:20] A partir de la asignación presupuestal hemos tenido bastante acercamiento y seguimiento al proyecto. Mayor presión para cumplir el cronograma. En el sector público [se entiende que es</p>			

Instalación y Mejoramiento del Servicio de Agua para Riego en las Comunidades de Morcco-Mayucancha, CuchucanCHA, Calvario y Pariahuanca, Distrito los Morochucos, Provincia de Cangallo - Ayacucho							
Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta				
				cuando se hace ejecución directa por parte de un organismo público] Hay mayores tiempos y mayor limitación en la entrega de los recursos. Pedir una ampliación en el sector privado no es lo mismo, se tiene la presión de no reacer en penalidades			
Propósito de la inversión	# objetivo		¿Cómo se llega a pensar en esta inversión? ¿Qué problema se esperaba atender/resolver? ¿Quién propuso? ¿Se coordinó/informó a todos los posibles afectados/beneficiarios antes de postular?		[3:45] De acuerdo al pedido de la población beneficiaria. Los beneficiarios traen un memorial y solicitudes, e incluso se llevan a cabo reuniones para poner acuerdo a las partes.	[2:30] "Para regar no nos alcanza el agua".... y requiere un riego de aspersión. Ya no hay lluvia y necesita mantener los terrenos activos. Se acercaron a la municipalidad para solicitar el pedido. [4:10] el proyecto se encuentra rajado, ha reventado. Sale al agua por acá y por allá. Con unas faenas se ha hecho una mejora por ello se ha hecho una solicitud a la municipalidad.	[03:00] "muchos años hemos soñado. No sé cuántos años han pasado. Solicitamos a la municipalidad para que nos apoye. Ha demorado años. Al menos 10 años. Pasan alcalde, tras alcalde. La comunidad exigíamos. No sé a qué se debe".
	# expectativas	## otras opciones	¿Qué otras alternativas de infraestructura había como alternativa a esta? (de haberla)		[4:40] Siempre hay propuestas, pero se quedan trucas por los evaluadores en Lima (en la DGIAR) para pasar una evaluación deben pasar 1 año o más. Actualmente tiene 2 proyecto que tienen 1 año y medio en evaluación. Esta semana estuvo en Lima (DGIAR) y se reunió con dos evaluadores y recién con	[6:50] Recuerda que desde 1985 se hizo la primaria, desde ese entonces no ha habido ningún proyecto en la zona.	[04:10] es el único canal que tenemos. Son como 5 barrios. Es una CC, pero abastece también a un centro poblado. El canal no llega al final. Tenemos 150 usuarios, El canal solo abastece a 60 o 70. El resto sigue con el canal rústico. [06:00] se informó desde el inicio que hacer el canal completo sería muy caro.

Instalación y Mejoramiento del Servicio de Agua para Riego en las Comunidades de Morcco-Mayucancha, CuchucanCHA, Calvario y Pariahuanca, Distrito los Morochucos, Provincia de Cangallo - Ayacucho							
Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta				
					su presencia se ha emitido dos observaciones.		Nos informaron eso. [07:00] no recuerda si mencionaron al FSA. [08:20] los usuarios de la parte baja sí querían que sea completa. "No se puede hacer nada porque las instituciones que vienen siempre nos limitan. Nosotros, caballero, tuvimos que aceptarlo".
		## conflicto de visiones	¿Hubo discusiones? ¿Se tuvo licencia social desde el inicio? \$ (si no la hubo) ¿quiénes y por qué estaban en contra?	[11:40] no he tenido participación directa en esa etapa, para saber los antecedentes. Eso lo ve el contratista.	[22:55] No hubo problema se desarrolla junto con el área Social, una SubGerencia Municipal. [34:40] Siempre existe alguien que no esté de acuerdo, fueron un 10% de la población quienes requieren más información.	[7:45] Nadie se opuso	no
			¿Por qué se eligió trabajar con estos beneficiarios en particular?		-	[7:10] La municipalidad les indicó que iban a gestionar para hacer el levantamiento topográfico para el expediente (este es el alcance que tiene de las coordinaciones)	[-]
	# coordinación		¿Con qué unidades de Entidad pública se coordinó?	[12:20] con la Municipalidad Distrital de Los Morochucos. Los únicos. La supervisión la realizaba una empresa por contrata.	DGIAR		

Instalación y Mejoramiento del Servicio de Agua para Riego en las Comunidades de Morcco-Mayucancha, CuchucanCHA, Calvario y Pariahuanca, Distrito los Morochucos, Provincia de Cangallo - Ayacucho							
Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta				
			¿Tuvo acceso al ET u otro oportunamente? \$ (de ser así) ¿Le falta algo?	[13:30] nos dieron acceso oportunamente. [14:00] en cuanto a contenido básico estaba completo. "Pero en la revisión propia de los componentes sí había deficiencias. Una era el menor metrado para la excavación de los reservorios" Fue la de mayor incidencia. Se tuvo que hacer adicionales.  [15:20] la revisión fue oportuna. Y fueron encaminando todo para no interfeirir con el cronograma.			
Planificación de la inversión	# comunicación/coordinación		¿Tuvo dudas/consultas que requieran contacto oficial? \$ (de ser así) ¿Tuvo dónde absolver sus dudas? ¿Qué canales hubo? ¿Cuánto demoró?	[-]	[16:40] El profesional asignado debe realizar la evaluación lo mas pronto posible. Para evaluar el expediente no es necesario tener, lo 5 a 6 meses (o más). Se necesita agilizar. No se pone a disposición canales efectivos, pues tuvo que viajar a Lima por dos proyectos que tienen más de un año a la espera de una respuesta.  [6:15] Anteriormente estaba asignado al Ing. Carturelli (¿?) que ha sido derivado a políticas agrarias. Actualmente, lo han derivado con el Ing. Quispe quien lo orientó debido a su presencia, pero luego de 1 año y	[6:20] se hizo recordar el proyecto, "tenemos que caminar". Refiriéndose a la insistencia.  [8:52] "Alcalde, mas que nada. Porque tiene que conversar cualquier proyecto con dueño del circo. A veces no vas a conversar con seguidores o regidores no tienen ni voz ni voto en gestión, con el alcalde principalmente tiene que ser."  [9:30] Se coordinaba para ir a buscar al alcalde. El alcalde con los regidores ha visto que había la necesidad que el agua desde la bocatoma hasta lo el final. Se	[09:40] se coordinaba con el municipio. Nunca se habló con gente de MINAGRI.

Instalación y Mejoramiento del Servicio de Agua para Riego en las Comunidades de Morcco-Mayucancha, CuchucanCHA, Calvario y Pariahuanca, Distrito los Morochucos, Provincia de Cangallo - Ayacucho							
Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta				
					medio. [18:] Sabe como ex funcionario que se asignan muchos proyectos al personal contratado y se necesita mayor personal. <i>"Yo como ex funcionario (hasta el año pasado) pienso que se puede agilizar la evaluación de estos proyectos y la salida a campo, es por ello la demora que por lo general son las evaluaciones".</i> [18:41] <i>"Ahora me tocó estar en Los Morochucos y lo estoy sufriendo, el tiempo que se demora para la atención de mi población beneficiaria"</i>  PARA ESTE PROYECTO ESPECÍFICO: los canales fueron los regulars teléfono y e-mail. Sin mayor dificultad	levantó un acta y se conversó para que busque el proyecto.	
			<b>Califique la comunicación</b>	[30:20] Municipalidad: 12 (estaban lejos, poco acercamiento a otros sectores) Regantes: 17 (más continuo para acercamiento y coordinación)	La comunicación es fácil. Pero normalmente es por correo o vía telefónica, pero cuando no responden viajan a Lima - DGIAR.	-	[10:20] Al municipio: 13
	# postulación	## S Azul	¿Qué tan familiarizado estaba antes con S Azul? ¿Por qué lo eligieron?		PECS, Agrorural, PSI (que hace poco han cerrado un proyecto pero no lo han recibido por la mala ejecución). Las inversiones se		

Instalación y Mejoramiento del Servicio de Agua para Riego en las Comunidades de Morcco-Mayucancha, CuchucanCHA, Calvario y Pariahuanca, Distrito los Morochucos, Provincia de Cangallo - Ayacucho							
Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta				
			¿Es un canal más sencillo?		canalizan del Fondo Sierra Azul		
			¿Rol del Minagri? (incentivo, información para postular)				
		## requisitos	¿cumplían con los requisitos? ¿La postulación requirió correcciones? ¿contratar a alguien? ((¿Cuáles fueron los pro para que uds fueran elegidos?)) \$ (UF ajena) ¿Han intentado tener una? ¿requisitos? ¿quién se encarga de la formulación? ¿ventajas / desventajas? \$ (UF propia) ¿Cuántas personas? ¿ventajas / desventajas?		[8:10] (Economista) el GOB Local de Los Morochucos sí cuenta con Uformuladora, pero no cuentan con la capacidad técnica como un Gob regional. Es ventajoso, incluso así porque de lo contrario estaría atado a un Gob Municipal para viabilizar los proyectos. Pero su Unidad sólo cuenta con un especialista y se dedican a poner los proyectos a consultoría. Anualmente pueden hacer hasta 20 estudios de preinversión.  [10:50] Lo que se hace como UFormuladora es visitar y verificar si los corresponde al área de influencia y la demanda es correcta o no lo es. Porque a veces hay muchos sesgos de la población demandante quienes exigen proyectos pero que no son viables.		
		## preparación de la entidad	¿Qué unidad de la entidad se encarga de las inversiones? \$ (de saberlo)		<u>[2:35] Cuentan con área Unidad Formuladora, un área Ejecutora que es Infraestructura, de vital importancia para la Ejecución y Monitoreo en</u>		

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Instalación y Mejoramiento del Servicio de Agua para Riego en las Comunidades de Morcco-Mayucanacha, Cuchucanacha, Calvario y Pariahuanca, Distrito los Morochucos, Provincia de Cangallo - Ayacucho			
			¿estuvo preparada o le faltaba recursos (humanos y/o financieros)? ¿contaban con lineamientos claros?		<p><u>cartera. Se encargan de todos los proyectos, independiente del Fondo que financie.</u></p> <p>[12:] Con el nuevo <u>invierte.pe</u> se prioriza los proyectos en cuanto a las prioridades de Morochucos que son la parte agropecuaria y riegos. Sin embargo ha notado trabas en cuanto a las evaluaciones porque piden una serie de documentos para priorizar los proyectos en el sector (burocracia).</p> <p>Los estudios de preinversión algunos están estandarizados (riego) y piden todos los requisitos, en eso los consultores son lo que cumplen con los requisitos. Ellos se encargan como consultores.</p> <p>La parte ambiental (que es parte del MINAGRI) se demoran hasta 3 años para que salga la certificación. No se entiende cual es el criterio de evalaucion pero se demora muchisimo tiempo. Los evaluadores podrian acelerar. ejemplo Chorropallana se demoró 3 años.</p>		

Instalación y Mejoramiento del Servicio de Agua para Riego en las Comunidades de Morcco-Mayucancha, CuchucanCHA, Calvario y Pariahuanca, Distrito los Morochucos, Provincia de Cangallo - Ayacucho							
Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta				
		## roles	¿Quién administraría?				
			¿Quién ejecutaría? \$ (de saberlo) ¿Se había comprobado si empresas locales eran suficientes?			[23:22] Se ejecutó por contrata por recomendación del EXP.TEC. Cuando es monto pequeño (menos de 200mil) se hace de manera directa. Si hubo los profesionales en el mercado a disposición.	
		## convenio	¿Se suscribió un convenio? ¿cumple con sus objetivos?				[30:] Este proyecto se realizó en el 2018 y esta gestión llegó en el 2019, no tienen conocimiento.
	# cuellos de botella		¿Cuáles? ¿cómo afectaron? ¿el trámite documentario con instancias del Estado es un problema?	[-]			PARA ESTE CASO ESPECIFICO. No. Las observaciones del proyecto se encuentran en subsanación, sin mayor dificultad para el cierre, falta el 1% para poder terminarlo.
	# espacio geográfico		¿Terreno entregado? ¿saneado?			[32:00] tenemos acta de libre disponibilidad de terreno, con las dimensiones necesarias. Con cerco perimétrico, en presencia de autoridades. Se dejó constancia en libro de actas. No hubo inconvenientes. Hubo malestares pasajeros pero menores: por ejemplo, gente que indica que no era esa la extensión requerida. Pero luego se explicó la necesidad	

Instalación y Mejoramiento del Servicio de Agua para Riego en las Comunidades de Morcco-Mayucancha, Cuchucancha, Calvario y Pariahuanca, Distrito los Morochucos, Provincia de Cangallo - Ayacucho							
Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta				
				de tener dichas dimensiones del reservorio y cerco, y entendieron.			
Gestión para la ejecución	# coordinación general		¿Con quiénes coodinó más? ¿Qué roles tenían? ¿Cómo se logró?	[-]	[31:35] En este caso sólo se coordinó durante la licitación. Luego, no hay más coordinación con el FSA. Las demás coordinaciones son internas y con sus contratistas (ejecución).	-	[10:40] Se coordinaba con el alcalde.
			¿Tienen UE? \$ (sin UE): ¿Quién ejecuta? ¿Suelen cumplir bien (tiempo y montos)?		Si se cumple y se subsanan en el campo, de haber incongruencias.		
			¿Cómo se realiza el monitoreo? (físico, financiero)		[25:23]Tienen un profesional (Ingeniero) en el área de Seguimiento de Inversiones quien se encarga del monitoreo de todas las inversiones u obras de toda la Municipalidad. Así mismo, un área de supervisiones en liquidaciones, quien verifica y evalua los informes de los contratistas, se subsanan dentro de 5 días útiles para levantar observaciones.		

Instalación y Mejoramiento del Servicio de Agua para Riego en las Comunidades de Morcco-MayucanCHA, CuchucanCHA, Calvario y PariahuanCA, Distrito los Morochucos, Provincia de Cangallo - Ayacucho							
Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta				
	# dificultades cuellos de botella	## presupuestal	¿Flujo de montos planificados (armadas) adecuado? \$ (de saber) ¿transferencia de fondos según lo esperado? ¿Se planificó así o problemas sobre la marcha?	[34:10] Sí, según el cierre de metas. Hubo demora de más de un mes en las transferencias por parte de la municipalidad distrital. Todo era a través de la alcaldía. [39:50] En otras municipalidades no demoran tanto.	[30:36] Tampoco fue durante su gestión, eso sucedió en el 2018 y se contaba con los recursos en la cuenta del Municipio.		
			¿Se mantuvieron plazos y montos planeados? \$ (de no ser así) ¿Cómo se gestionaron las ampliaciones?	[16:00] sí hubo por lluvias, por dos meses. [16:40] Estaba programado para 180 días calendarios. Pero nos extendimos 75 días por la presencia de lluvias. Durante el cuarto mes (quincena de enero) se suspende la obra.	[21:06] Tenemos un monto de 11 millones aprox. se han hecho deducciones y adicionales con deductivos vinculantes, hay partidas que no se ejecutaron y se derivaron, y por lo cual se mantiene el monto y se cerrara con ese presupuesto. Los plazos no fue		

Instalación y Mejoramiento del Servicio de Agua para Riego en las Comunidades de Morcco-Mayucancha, CuchucanCHA, Calvario y Pariahuanca, Distrito los Morochucos, Provincia de Cangallo - Ayacucho							
Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta				
		## documentaria	ET: ¿fue el adecuado? ¿vacíos/incongruencias? \$ (de haberlos) ¿se subsanaron? ¿cómo? ¿quién asumió?	[23:10] Habían considerado material suelto, pero era rocosa. El dimensionamiento del canal mismo también era un problema. En la prueba hidráulica no se llegaba a cubrir ni la tercera parte de la altura del canal. En el de CuchucanCHA (?) el caudal que demanda sí tenía el tamaño adecuado. Estaba acorde al diseño. En los otros se ejecutó en esas condiciones, pero "cuando hacemos consistencia para cada meta física que se tiene en el proyecto, está sobredimensionado". Se puso en conocimiento a la supervisión, pero se ejecutó así. [25:30] La población beneficiaria resultó más favorecida en ese sentido.	[20:37] En algunos casos se encuentran pero son subsanables en el proyecto constructivo. En el caso de Morcco si hubo incongruencias pero se subsanaron, este proyecto aun no culmina, está al 99%.		

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Instalación y Mejoramiento del Servicio de Agua para Riego en las Comunidades de Morcco-MayucanCHA, CuchucanCHA, Calvario y PariahuanCA, Distrito los Morochucos, Provincia de Cangallo - Ayacucho			
		## física	¿Dificultades de ejecución? (adquisiciones y/o construcción)	como ya se dijo, se había considerado un terreno de material suelto, pero era rocoso. [18:50] Se ha avanzado cotidianamente, como se debía. Hemos instalado campamentos cerca a los puntos de reservorio que estaban cerca a la vía para hacer el movimiento de tierras. Y en dos sectores nos han facilitado el acceso a lo largo del canal para intervenir (50 o 100 m máximo). Terrenos comunales o particulares sin presencia de cultivos.	Las subsanaciones del EXP.TEC requieren mas de una opinión por ello se demora. Pero no hubo retrasos.		[11:10] hubo problemas porque Morcco está a 3500 m s.n.m. y son tierras suaves. "No había acceso para que llegue materiales". [12:30] También hubo bastante lluvia y un problema en el reservorio. [12:20] No hubo problemas por parte de la gente. [13:00] Reclamamos que las juntas se hicieron con brea; se hicieron con cicaflex (?) y ya se está saliendo.  "Yo tengo problemas: nos están poniendo multas porque las tomas laterales no se han considerado como debe ser (...) Las tomas laterales solo ponen 10 abajo nomás". [14:30] "Al principio teníamos acuerdos con los ingenieros. Ibamos a llevar un tubo (...) Yo también llevé para mis tomas laterales, tubo. Pero al final las autoridades de turno han dicho que no van a hacer eso". [15:40] denuncias y multas puestas por el comité de regantes [16:00] hemos entrado a asamblea para poner tubos. Por necesidad yo hice por ese tubo.  [16:50] no ha intervenido la municipalidad.

Instalación y Mejoramiento del Servicio de Agua para Riego en las Comunidades de Morcco-Mayucancha, CuchucanCHA, Calvario y Pariahuanca, Distrito los Morochucos, Provincia de Cangallo - Ayacucho							
Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta				
			¿Se siguieron los plazos planificados?	[-]		[11:38] no recuerda nada	[17:15] han pasado la fecha, por motivo de lluvia [pero no recuerda cuánto duró]
			¿Se contrató a locales? \$ (de ser así) ¿Se planificó desde un principio? ¿Fue ventajoso hacerlo?	[21:00] Mano de obra no-calificada: 100% era local en los tres sectores. Por sector: más de 100 peones en el mayor sector. En los otros 40. Mano de obra calificada (operarios y oficiales): parcialmente. 15-20 en el mayor sector; en los otros dos lugares, 10.		-	[18:00] hemos trabajado casi todos, unos 30 como peones también mano de obra calificada: pero no recuerda cuántos.
		## conflictos en la ejecución	¿Hubo? \$ (de haberlos) ¿Con quiénes? ¿Cómo se resolvió?	[18:20] Población y autoridades nos dieron todas las facilidades para la ejecución.	No hubo	-	[-]
	# aspectos positivos	## en general	¿Qué aspectos positivos de la obra misma?			Se ha hecho pero no es principal, aparentemente solo cubre una parte y no cubre la expectativa de la comunidad.	[-]

Instalación y Mejoramiento del Servicio de Agua para Riego en las Comunidades de Morcco-Mayucancha, CuchucanCHA, Calvario y Pariahuanca, Distrito los Morochucos, Provincia de Cangallo - Ayacucho							
Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta				
			¿Qué aspectos positivos del proceso / gestión?	[41:00] "No rescataría casi nada. De cada área de la municipalidad han estado demorando y nos fueron postergando". Nos pedían cambios por no estar bien digitado. Y uno tiene que ceder para que te puedan atender. "Querían algún tipo de apoyo económico dada la situación que era diciembre, enero."  [42:40] [¿Han tenido que "dar su extra"?] Así es (risas)".		[18:40] sirve y llega y se benefician los que pertenecen a ese barrio. Ahora todos se riegan, antes era solo la mitad de ese barrio.	[22:40] "siempre demora, pero de todas maneras se ha hecho algo esta vez después de tantos años".
		## comparado con otros canales	Principales ventajas y desventajas				
	#resultados		¿Ha significado una mejora? ¿Cumplió su expectativa? ¿Qué tanto se está usando esta obra?				[19:20] Sí, de lo que veo la obra está bien. Tenemos un reservorio que no sirve de nada (por tema de la sequía, se llena 2 noches y 2 días, pero ahora ha bajado el canal; para no perder en llenarlo, solo usamos el canal). Queremos tener un riego por aspersión. No sé a qué entidad ir.
	# Cierre y Seguimiento expost		¿Capacitacion es a beneficiarios?	[43:00] Sí, para los peones sobre seguridad laboral. Y también para el mantenimiento, pero eso lo da un tercero para realizar esa actividad.	Todo bien con las capacitaciones. Son tercerizadas y se hacen durante el proceso constructivo. Pero a veces no se llegan a entender.	[19:40] si se han hecho, pero falta más capacitaciones, más sensibilización, rieguen bien y no desperdiciar el agua.	[23:30] Sí. Tenía que ver con mantenimiento y cuidado del canal.

Instalación y Mejoramiento del Servicio de Agua para Riego en las Comunidades de Morcco-Mayucancha, CuchucanCHA, Calvario y Pariahuanca, Distrito los Morochucos, Provincia de Cangallo - Ayacucho							
Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta				
			¿Se realiza algún tipo de seguimiento? ¿quién se hace cargo del mantenimiento? ¿o?	[44:30] para la entrega hacemos la operación de todo el sistema. Posteriormente ya nosotros dejamos la garantía según normativa, que sea propiamente por deficiencia de ejecución. Pero ya no vemos el tema de cómo se está realizando. La municipalidad hace la entrega al comité de regantes.	Existe un área que hace seguimiento durante pero no posterior a la entrega de la obra. No es suficiente el mantenimiento de la comunidad pero ellos se encargan.	-	[24:20] no ha habido, ni de ministerio ni del municipio.
			¿Cómo se hizo la transferencia y liquidación?	[-]			
			Puntaje a S Azul Puntaje a otras fuentes de financiamiento		NOTA SA: 16		
Balance general	#Puntajes		Puntaje a la inversión/obra Puntaje a otras inversiones similares	[37:00] Aquí: 15 (por factor distancia y periodo de la obra y la entidad que financia, sería variable, y temporada de lluvias) En otras: 13 (ahí no hubo facilidad, restricciones para acceso del terreno, problemas de mercado	NOTA CONTRATISTAS: 14 porque siempre se presentan percances durante el proceso y para solucionar se pide opiniones a los proyectistas y se demoran.	[16:0] NOTA: esta bien, se usa pero solo es para una parte de la comunidad. Falta la parte principal del agua. Cada comité de cada acequia tiene su comité de regantes y ellos habrán gestionado. No esá muy seguro.	[25:00] Esta: 15 Otras: 10 u 11 (he visto muchas irregularidades en otras comunidades contiguas, en nuestro caso, en CC Morcco, en otras CC vecinas no se ha podido ni terminar).
						[20:48] NOTA A LA	

Instalación y Mejoramiento del Servicio de Agua para Riego en las Comunidades de Morcco-MayucanCHA, CuchucanCHA, Calvario y Pariahuanca, Distrito los Morochucos, Provincia de Cangallo - Ayacucho							
Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta				
				para adquirir materiales)		OBRA: Sí, han hecho bien porque hemos echo el seguimiento del gasto por metro cuadrado y cómo preparan la mezcla, todos lo han visto.	
	#Recomendaciones		Recomendaciones	[46:50] 1. "socializar el ET ante beneficiarios, porque ellos desconocen el contenido" "En la etapa de ejecución es distinta o no es compatible con lo que ellos esperaban" 2. el tema presupuestario. Por pedir adicionales indica que no hay mayor presupuesto. Se tiene que hacer un deductivo de otras metas para los adicionales. Se tiene que hacer ajustes del tamaño o longitud del canal para cumplir con otras metas. Y eso trastoca los beneficios. Y causa frustración. Es un aspecto de gestión con la municipalidad y la contratista.	Se requiere un monitoreo posterior ya que falta mantenimiento y falta presupuesto para esta parte del proyecto. Que exista un presupuesto ya que hay proyectos que fracasan por el mantenimiento.	OTROS [22:25] El nuevo proyecto que están solicitando es porque el canal no es suficiente, son cerca de 200 beneficiarios y solo llega el agua a 120. Están pidiendo por tuberías riegos de aspersión.	[27:10] acá siempre depende del ingeniero y maestros. Son ellos los que manejan personal. En otros lugares no controlan como debe ser, o demoran en pagar. Eso debería estar más controlado. Debe haber capacitaciones para el personal en el momento de ejecución, eso es lo más importante.

**Cuadro 25. Matriz con hallazgos para el proyecto Mejoramiento del Reservorio Nocturno en el Sector de Riego Capillapampa, en la Comunidad de Quiñasi, Distrito de Totos , Provincia de Cangallo -Ayacucho**

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento del Reservorio Nocturno en el Sector de Riego Capillapampa, en la Comunidad de Quiñasi, Distrito de Totos , Provincia de Cangallo -Ayacucho		
Perfil del entrevistado	# identidad y funciones		Nombre	Mario Vargas Pacotaípe (943 604 410)	Ulises Huamanyalli Sanchez (966 010 570)	Alfredo (937 483 049) No me quiso dar su apellido, llegué a él a través del Ex alcalde de Totos (Anibal Godoy)
			Cargo			
			Función	Supervisor	Residente	Beneficiario
			(Extras)			Actualmente Regidor de la Municipalidad de Cangallo
			Provincia	Cangallo	Cangallo	Cangallo
			Distrito	Totos	Totos	Totos
	# experiencia previa			Trabajo en otras instituciones Similitudes con actual	Ingeniero Agrícola de profesión [2:10] Desde el año 2012 como supervisor ejerce las mismas funciones. Trabajó en varios proyectos de agricultura, riego saneamiento y actualmente en obras viales. [2:39] durante este año, actualmente está en una supervisión de proyecto vial: Mantenimiento de caminos vecinales con el Decreto de Urgencia 070. El nombre no es supervisor sino inspector.	Ingeniero Agrícola (profesión) No ha trabajado de manera seguida sino por etapas, durante 5 años tanto como Residente y Supervisión.

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento del Reservorio Nocturno en el Sector de Riego Capillapampa, en la Comunidad de Quiñasi, Distrito de Totos , Provincia de Cangallo -Ayacucho		
			<p>¿Estaba en esta empresa antes de la buena pro? \$ (de estarlo) ¿Cómo la empresa ganó la buena pro?</p>		<p>Conocía al supervisor de otros lugares, pero no escogieron trabajar juntos. Sin embargo, fue un buen trabajo en equipo. El llega por contratación y evaluación de sus hojas de vida en Agrorural.</p>	
			<p>Referencia comparativa con el último proyecto (anterior) similar a este.</p>	<p>[3:40] "Los proyectos se ejecutaron de manera normal, como todo proyecto se encontró deficiencias pero con la experiencia fue acomodando y haciendo los procedimientos administrativos para que marche correctamente."</p>	<p>[3:40] Solo ha sido asistente antes, este proyecto es su primer proyecto como Residente.  [4:30] En Capillapampa era 15*10metros y estaba en una zona que no rendía las condiciones del plano, al lado de una casa. Se hubiera tendido que tumbar la casa. Junto con Agrorural se decidió modificar el EXP.TEC.</p>	
<p>Propósito de la inversión</p>	<p># objetivo</p>		<p>¿Cómo se llega a pensar en esta inversión? ¿Qué problema se esperaba atender/resolver? ¿Quién propuso? ¿Se coordinó/informó a todos los posibles afectados/beneficiarios antes de postular?</p>			<p>[4:15] Todos los proyectos son solicitados por la población. Se detecta esta necesidad y se solicita. [5:08] Antes que inicie el proyecto la población pide que el proyecto deba llevar adelante la municipalidad o Unidad Formuladora, y en base a eso la Municipalidad como entre local, lleva a cabo el proyecto hasta la finalización donde hace la entrega hacia la población.</p>
	<p># expectativas</p>	<p>## otras opciones</p>	<p>¿Qué otras alternativas de infraestructura había como alternativa a esta? (de haberla)</p>			

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento del Reservorio Nocturno en el Sector de Riego Capillapampa, en la Comunidad de Quiñasi, Distrito de Totos , Provincia de Cangallo -Ayacucho		
		## conflicto de visiones	<p>¿Hubo discusiones?                      ¿Se tuvo licencia social desde el inicio?                      \$ (si no la hubo)                      ¿quiénes y por qué estaban en contra?</p>	<p>La licencia social y disposición estuvo desde el principio. Falló que el EXP.TEC indicaba un diseño que colocaba el canal en una zona no estratégica y detrás de la vivienda de un beneficiario. Se les ofreció una alternativa y la comunidad puso de su parte.</p> <p>Al finalizar hubo algunos voces que se quejaron sobre el diseño, pero se resolvió.</p>	<p>[22:30] La comunidad apoyó en dar la solución por la ubicación de la obra. Se pusieron de acuerdo entre ellos con las autoridades y se reubicó la obra.                      [24:00] El mismo día no estuvo presente toda la comunidad, se planteó a la comunidad y ese mismo día se les mostró otro lugar, pero no estaban todos. Así que se les dio plazo corto, 1 o 2 días. Y, la comunidad lo resolvió rápido.</p>	<p>[12:] No, se pide a la comunidad un acta de priorización aprobada en una asamblea.</p>
				<p>¿Por qué se eligió trabajar con estos beneficiarios en particular?</p>		
	# coordinación		<p>¿Con qué unidades de Entidad pública se coordinó?</p>	<p>[4:40] Coordinó con la Dirección Zonal Ayacucho, la Dirección de Pampacangallo y Victor Fajardo (una sede), había un director que es biólogo Palomino Linares. Y, con el Director de Infraestructura de la Dirección Zonal de Ayacucho.                      [5:20] Normalmente no es así. En una entidad hay un área usuaria que hace los requerimientos y contrata a los residentes y supervisores; y se coordina con la Gerencia o Dirección de Infraestructura.                      [6:00] particularmente hubieron otros con los que se coordinó (mencionados arriba). Otras dependencias del propio Agrorural, prácticamente tuvo 2 áreas usuarias.</p>	<p>[11:41] Agrorural tenía obras y las municipalidades han presentado aprobadas ya a la unidad. Agrorural convoca a residentes y supervisores, no para una obra específica sino para cualquiera. Se evalúa el CV y se seleccionan.</p>	

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento del Reservorio Nocturno en el Sector de Riego Capillapampa, en la Comunidad de Quiñasi, Distrito de Totos , Provincia de Cangallo -Ayacucho		
			<p>¿Tuvo acceso al ET u otro oportunamente? \$ (de ser así) ¿Le falta algo?</p>	<p>[6:28] Exp. Tec, ya lo tenían aprobado y se inició a trabajar la compatibilidad. (Aunque no fue compatible, celda 40 explicación)</p>	<p>[5:40] El EXP.TEC lo hace un profesional contratado por el municipio y se presenta para el financiamiento. Evalúa Agrorural en gabinete, aprueba y financia para administración directa. Y, no visita a campo, no baja a campo. Posiblemente eso ocurrió porque los planos no eran los mismos. Los planos 20 x 20 no daba en el campo, había una casa construida y no se iba a tumbar. [7:37] Eso ocurre en muchas obras, no necesariamente con Agrorural. Hay proyectos del Ministerio de Vivienda donde las evaluaciones son de gabinete y en Lima. Utilizan el google para ver la zona y no refleja lo que debe ser en campo. [8:33] Por una parte es la responsabilidad de consultor pero también del que evalúa, porque solo lo evalúa en gabinete y no campo.</p>	
<p>Planificación de la inversión</p>	<p># comunicación/coordinación</p>		<p>¿Tuvo dudas/consultas que requieran contacto oficial? \$ (de ser así) ¿Tuvo dónde absolver sus dudas? ¿Qué canales hubo? ¿Cuánto demoró?</p>	<p>[13:20] El contacto que se tuvo fue por el informe de compatibilidad, pero la respuesta fue rápida. Luego se informa mensualmente los avances de ejecución.</p>	<p>LINEAMIENTOS GENERALES [18:26] Se encontró incompatibilidades y se presentó un informe. La compatibilidad tiene que ser al 80% para que digas que es compatible al menos presupuestalmente. Si totalmente no concuerda, ya no es compatible y se rechaza, no se ejecuta. [20:02] el residente junto con el supervisor pueden indicar</p>	

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento del Reservorio Nocturno en el Sector de Riego Capillapampa, en la Comunidad de Quiñasi, Distrito de Totos , Provincia de Cangallo -Ayacucho		
					<p>que no es compatible y ya comunican al consultor que hizo el EXP TEC para que se pronuncien sobre este tema.</p> <p>CAPILLAPAMPA: 20:45 si fue compatible con medidas pero no con la ubicación. Era para que sea incompatible, pero se propuso a la comunidad una salida, dimos una solución en presencia de las autoridades. Justo ese reservorio tenía un canal de entrada de 12 metros (no recuerda exactamente), pero si lo movia tenía que hacerlo más lejos. En una reunión de usuarios se reubicó y se hizo firmar un acta de libre disponibilidad de otro terreno que quedaba más lejos, como 50 mt, ya no 10mts. Vimos ponerlo como adicional de obra pero decidimos hacerlo en tubo y no concreto, no se pidió adicional.</p> <p>No demoró más que el plazo solicitado, no se cambió el cronograma.</p>	
			Califique la comunicación	-		-
	# cuellos de botella		¿Cuáles? ¿cómo afectaron? ¿el trámite documentario con instancias del Estado es un problema?	[14:00] Se inició en DIC y terminó en FEB. Fue rápido en 3 meses. <i>"Normalmente no es así, pero el Ing.Residente ha sido de aporte ya que hizo una estrategia y ayudó bastante. Tuvimos que</i>	No tuvo retrasos.	

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento del Reservorio Nocturno en el Sector de Riego Capillapampa, en la Comunidad de Quiñasi, Distrito de Totos, Provincia de Cangallo -Ayacucho		
				<i>adecuarnos y tener mayor control."</i>		
	# espacio geográfico		¿Terreno entregado? ¿saneado?	Se hizo un cambio de locación, por que el diseño no se ajustaba, atravesaba una vivienda. Se hizo un nuevo estudio de dinámica de suelos por el cambio de ubicación.		
Gestión para la ejecución	# coordinación general		¿Con quiénes coodinó más? ¿Qué roles tenían? ¿Cómo se logró?	[7:40] Se coordinó más que nada con los usuarios, beneficiarios para ver el tema de disponibilidad hidrica, disponibilidad de terrenos y verificar si el EXP.TEC era compatible.		Municipalidad de Totos, quien se acude con la necesidad.
			¿Tienen UE? \$ (sin UE): ¿Quién ejecuta? ¿Suelen cumplir bien (tiempo y montos)?			
			¿Cómo se realiza el monitoreo? (físico, financiero)			
	# dificultades cuellos de botella	## presupuestal	¿Flujo de montos planificados (armadas) adecuado? \$ (de saber) ¿transferencia de fondos según lo esperado? ¿Se planificó así o problemas sobre la marcha?	-	[30:08] Parece que el Minagri transfiere a Agrorural y no hubo inconvenientes. [31:50] no hubo problemas, se cumplió en el plazo previsto y no se requirieron adicionales. El monto era de 200mil, inclusive en la liquidación sobro (no recuerda). [32:46] "Los adicionales que hubieron fue porque se hizo más obra, pero no se gastó más dinero."	

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento del Reservorio Nocturno en el Sector de Riego Capillapampa, en la Comunidad de Quiñasi, Distrito de Totos , Provincia de Cangallo -Ayacucho		
			<p>¿Se mantuvieron plazos y montos planeados? \$ (de no ser así) ¿Cómo se gestionaron las ampliaciones?</p>	<p>Sí</p>	<p>[27:00] Se mantuvo el mismo plazo, pero se hizo el estudio de dinamica de suelos nuevamente por la reubicación. [28:00] Todos los cambios tomaron una semana (cambio de ubicación, dinamica de suelos)</p>	
		<p>## documentaria</p>	<p>ET: ¿fue el adecuado? ¿vacíos/incongruencias? \$ (de haberlos) ¿se subsanaron? ¿cómo? ¿quién asumió?</p>	<p>[8:00] El EXP.TEC no fue compatible pero no se informó de dicha manera, se presentó a través de un informe a Agrorural una alternativa para su aprobación. SOLUCIÓN: "Se hizo un cambio de ubicación del reservorio ya que la captación que planteaba derivaba el agua a un reservorio de tierra, detrás de una vivienda. Los canales derivadores y lateral pasaba por dentro de una vivienda y técnicamente no estaba adecuada. Se hizo una reubicación del reservorio y captación." [9:29] Como era un proyecto pequeño hacer el diseño hidráulico y verificaciones técnicas estaba al alcance (residente y supervisor). Propusimos a los usuarios el cambio de terreno, les expusimos las desventajas y dificultades para ellos mismos. Pasar por propiedad privada generaba controversias, propusimos salidas viables. Se pusieron de acuerdo, dispusieron el terreno y prácticamente se reconstruyó el EXP.TEC. "Tomó 15 días algo así, hacer el trabajo." [11:35] Nos entregaron el acta de libre disponibilidad de terreno, se</p>	<p>[15:13] Se hace el trabajo de COMPATIBILIDAD. Se visita el CCPP Quiñasi y hace la verificación. En este caso era 20x15 para el reservorio y la longitud del canal 8 metros. Como hay coordenadas uno se va ubicando. Por ejemplo, dice excavación en tierra, en terreno natural... pero al momento que vas al campo es roca y para excavacion de roca no está presupuestado.</p>	

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento del Reservorio Nocturno en el Sector de Riego Capillapampa, en la Comunidad de Quiñasi, Distrito de Totos , Provincia de Cangallo -Ayacucho		
				<p>hizo un acta de compra y venta al posesionario a favor de los usuarios. Y, se presentó a la entidad (AGRORURAL) el EXP. mdificado para su aprobacion. Fue rápido.</p> <p>[19:43] Me parece que el EXP.TEC se encargó de hacer la Municipalidad de Totos. (No estaba seguro).</p>		
		<b>## física</b>	<b>¿Dificultades de ejecución? (adquisiciones y/o construcción)</b>	<p>[15:00] La adquisición del cemento, fue con un proceso de selección y se tuvo que esperar los plazos, el proveedor hizo su entrega de acuerdo al cronograma, pero el proceso fue lo que demoró. A pesar de eso no hubo retrasos, se avanzó con la excavación de canales, reservorio.</p>	<p>[33:25] El cemento demoró porque por el monto que ascendia tenía que entrar a licitación, se demoró entre 15 a 20 días. Los materiales suelen ser un retraso, incluso la ejecución directa.</p>	-
			<b>¿Se siguieron los plazos planificados?</b>	<p>[11:10] no se modificó ni plazo ni presupuesto. Se adecuó.</p>	Si, se siguieron los plazos.	[13:00] Sí, dentro del plazo.
			<b>¿Se contrató a locales? \$ (de ser así) ¿Se planificó desde un principio? ¿Fue ventajoso hacerlo?</b>	<p>[16:14] Si se contrató a pobladores al 95% de la zona. El otro 5% mano de obra calificada, expertos.</p> <p>[16:46] es ventajoso porque ayuda a cualquier detalle.</p>	<p>[34:55] No se contrata sino que se invita a que trabajen. [35:] hay categorías, el maestro de obra que conoce y tiene experiencia, este es contratado por Agrorural. Lo demás se encarga el Residente (peones). Ningun conflicto y sin problema.</p>	[13:38] Sí, mano calificada y peones.
		<b>## conflictos en la ejecución</b>	<b>¿Hubo? \$ (de haberlos) ¿Con quiénes? ¿Cómo se resolvió?</b>	No	No	-
	<b># aspectos positivos</b>	<b>## en general</b>	<b>¿Qué aspectos positivos de la obra misma?</b>			[8:45] Anteriormente tenían un reservorio rustico y deficiencias que no se podía almacenar el agua por las filtraciones. Hoy en día se logra captar en su mayor porcentaje y es beneficioso.

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento del Reservorio Nocturno en el Sector de Riego Capillapampa, en la Comunidad de Quiñasi, Distrito de Totos, Provincia de Cangallo -Ayacucho		
			¿Qué aspectos positivos del proceso / gestión?	Comunicación con Agrorural (positivo)	Involucramiento de los beneficiarios.	-
		## comparado con otros canales	Principales ventajas y desventajas			
	#resultados		¿Ha significado una mejora? ¿Cumplió su expectativa? ¿Qué tanto se está usando esta obra?			[8:45] Si cumple la expectativa y se usa. (Aparentemente no existe mucha información sobre la utilidad) Indica que son 30% a 40% el reservorio está listo para la comunidad pero no todos se benefician, en ese caso hace falta hacer 3 a 4 reservorios.
	# Cierre y Seguimiento expost		¿Capacitaciones a beneficiarios?	[17:35] Si se contrató un programa de capacitaciones. El contrato lo hizo AGRORURAL. Un especialista lo ha desarrollado. [18:20] Para una transferencia la capacitación es suficiente, pero para la operación y mantenimiento deben mantenerse.	[37:30] Lo hace otra persona. Como operación y mantenimiento está bien, pero al momento se realiza en un salón y luego en el campo. El problema es que los beneficiarios no asisten, no todos están capacitados para realizarlo.	[14:55] Sí, para el mantenimiento mas que nda.
			¿Se realiza algún tipo de seguimiento? ¿quién se hace cargo del mantenimiento?	[18:45] Hace un año se le comentó que el proyecto estaba en uso (fue una conversación informal con una autoridad)	[38:43] la obra está bien, a manera de comentario le indicaron que el cemento que se utilizó fue de la marca Estrella y le comentaron que el reservorio estuvo y está bien. (recibió la noticia de un colega).	[14:01] Hay un comite de regantes quienes se encargan de hacer el mantenimiento.  [14:17] Depende, pero se hace al menos 1 vez más, pero el comité se encarga de inciar la cantidad de capacitaciones.
			¿Cómo se hizo la transferencia y liquidación?	-	[39:40] Participa el jefe de Agrorural, el personal de Agrorural e IR de Agrorural, el supervisor y los beneficiarios. El residente no participa. Se hace un recorrd, se verifica las metas, y basicamente si esta operativo el sistema, todo se hace en campo, y se firman documentos, entre las autoridades que reciben la	

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento del Reservorio Nocturno en el Sector de Riego Capillapampa, en la Comunidad de Quiñasi, Distrito de Totos , Provincia de Cangallo -Ayacucho		
					obra y los autoridades que la entregan.	
Balance general	#Puntajes		Puntaje a S Azul Puntaje a otras fuentes de financiamiento			
	#Recomendaciones		Puntaje a la inversión/obra Puntaje a otras inversiones similares	<p>[23:15] NOTA a la entidad (Agrorural) 16. Le faltaría que la alta dirección y las cuestiones políticas que no interfieran. Las opciones que damos en cuanto a calidad no son admitidas, pero es mínimo a comparación de otras entidades que te imponen criterios.</p> <p>[24:15] NOTA loa beneficiarios: 12 porque no acuden a las capacitaciones de mantenimiento. Cuando el proyecto estaba por terminar hacen cuestionamientos, no dudando de la calidad pero ....interfieren.</p> <p>[26:33] NOTA a la obra: 20</p>	<p>NOTA SA: 17.</p> <p>[45:00] NOTA a la obra: 20 se hizo más de lo que se solicitaba con los mismos plazos y recursos.</p>	<p>[15:50] NOTA A LA OBRA: 16. Le falta para el 20 que el mantenimiento no está claro, en la ejecución se hizo pero no al 100%</p> <p>Hay partes que se han dejado para(...)</p> <p>Ahora mismo no vienen usando por funcionamiento ya que la llave se ha oxidado. Se deteriora porque son latas.</p> <p>[18:15] NOTA MUNICIPIO: 18</p>
	Recomendaciones		<p>20:41 Los consultores hagan el planteamiento técnico usando criterios técnicos.</p> <p>El tema es que hacer el planteo por zonas que no presenten riesgo y terrenos que estén disponibles.</p> <p>25:14 la mayoría (beneficiarios) no tiene capacitación técnica pero tampoco tienen información, faltaría sensibilidad en la zona.</p>	<p>COMPARACIÓN CON OTRA EXPERIENCIA.</p> <p>[46:30] En Pausa pasó a Agrorural en otro proyecto, llegó a la obra y no había Supervisor y él era el Residente. Agrorural presionaba para empezar la obra sin Supervisor. Se inició con un jefe (cree que había un jefe de IR de Agrorural); iba bien con el trabajo pero luego del</p>	<p>[9:30] Somos un centro poblado Capillapampa, pero la comunidad es amplia aun hay necesidades.</p> <p>Aun no está al 100% porque aun hay 3 reservorios más por ejecutar, pero aun no están en proyecto, ni estudio.</p> <p>Quiñasi abarca 4 comunidades y solicitan una represa.</p>	

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento del Reservorio Nocturno en el Sector de Riego Capillapampa, en la Comunidad de Quiñasi, Distrito de Totos , Provincia de Cangallo -Ayacucho		
					<p>segundo mes llegó un supervisor y no era armónica la relación. <i>"Por ejemplo, yo siempre para realizar el diseño de mezcla utilizo las cuberas para verificar el cemento, según EXP.TEC. y sigues las medidas. Pero el supervisor se negaba y quería hacer las cosas de manera antitécnica"</i>.</p> <p>Ambiente laboral, debe ser armónico, orientado a soluciones.</p>	

**Cuadro 21. Matriz con hallazgos para el proyecto Construcción de Captación Superficial de Agua; En el(la) 02 Unidades Productoras de los Sistemas de Riego en las Comunidades de Pillpicancha- Jatumpampa y Satica, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho**

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción de Captación Superficial de Agua; En el(la) 02 Unidades Productoras de los Sistemas de Riego en las Comunidades de Pillpicancha- Jatumpampa y Satica, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho	
Perfil del entrevistado	# identidad y funciones		Nombre	Wilmar Oré de la Cruz (917 548 817)	Teodoro Flores (931 575 070)
			Cargo	Indica que no es de Sierra Azul, sino fue ejecución directa de la Municipalidad.	
			Función	Beneficiario	Beneficiario
			(Extras)	Presidente de la Comunidad de Jatumpampa	Presidente de la comunidad de Pilpicancha
			Provincia	Cangallo	Cangallo
			Distrito	Los Morochucos	Los Morochucos
	# experiencia previa		Trabajo en otras instituciones Similitudes con actual		
			¿Estaba en esta empresa antes de la buena pro? \$ (de estarlo) ¿Cómo la empresa ganó la buena pro?		
			Referencia comparativa con el último proyecto (anterior) similar a este.		
	Propósito de la inversión		# objetivo		¿Cómo se llega a pensar en esta inversión? ¿Qué problema se esperaba atender/resolver? ¿Quién propuso? ¿Se coordinó/informó a todos los posibles

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción de Captación Superficial de Agua; En el(la) 02 Unidades Productoras de los Sistemas de Riego en las Comunidades de Pillpicancha- Jatumpampa y Satica, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho	
			afectados/beneficiarios antes de postular?	el presupuesto no alcanzó para todo el canal, sino solo de para 2400 mts de 3000 mts. El proyecto ha quedado truco y no se termina.	
	# expectativas	## otras opciones	¿Qué otras alternativas de infraestructura había como alternativa a esta? (de haberla)	-	-
		## conflicto de visiones	¿Hubo discusiones? ¿Se tuvo licencia social desde el inicio? \$ (si no la hubo) ¿quiénes y por qué estaban en contra?	No hubo	-
			¿Por qué se eligió trabajar con estos beneficiarios en particular?	El canal existía venía de una toma, pero se quería / necesitaba revestir. Antes de que sea revestido, cuando se sacaba agua no llegaba el agua y había filtraciones y peor aún es que no había agua suficiente.	
Planificación de la inversión	# coordinación		¿Con qué unidades de Entidad pública se coordinó?		
			¿Tuvo acceso al ET u otro oportunamente? \$ (de ser así) ¿Le falta algo?		
			¿Tuvo dudas/consultas que requieran contacto oficial? \$ (de ser así) ¿Tuvo dónde absolver sus dudas? ¿Qué canales hubo? ¿Cuánto demoró?	[10:55] Se han acercado a la Municipalidad para que hagan otro expediente, solo han hecho el metraje no sabemos en qué ha quedado. Los han indicado que se ha presentado a Agrorural, nos dieron el Código SNIP pero no encontramos el proyecto,  Siempre se acude al municipio para resolver consultas. Nos dieron el código en la gestión anterior pero no se encuentra el proyecto y está parado, no se ha terminado.	
			Califique la comunicación	-	

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción de Captación Superficial de Agua; En el(la) 02 Unidades Productoras de los Sistemas de Riego en las Comunidades de Pillpicancha- Jatumpampa y Satica, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho	
Gestión para la ejecución	# coordinación general		¿Con quiénes coordinó más? ¿Qué roles tenían? ¿Cómo se logró?	La municipalidad.	[11] Se coordina con el residente y supervisor que acaben la obra y les han prometido terminar.
		# física	¿Dificultades de ejecución? (adquisiciones y/o construcción)	[5:50-2] Ha habido retraso por los materiales pero el comité de vigilancia estuvo presente y exigente.	Indica que la obra no se ha terminado y se ha coordinado con el municipio. [8:05] No salía el agua y faltaban 15 metros y el municipio ha apoyado. Él le he increpado al residente como se había hecho el EXP.TEC. Y, le han referido que el EXP.TEC era así y ellos no podían hacer nada.
			¿Se siguieron los plazos planificados?		[4:20] Refiere que el proyecto aun no se termina el proyecto. "Peor con la naturaleza no hay ni lluvia"  Indica que son 800 beneficiarios perjudicados, eran 12 a 13 km2 que no se han terminado. "Pensando en que se iba a terminar, he sacado bancos he sembrado papa 5 hectáreas, he fracasado con eso, llorado he salido del banco también"
			¿Se contrató a locales? \$ (de ser así) ¿Se planificó desde un principio? ¿Fue ventajoso hacerlo?	La comunidad trabajó en la obra.	Todos han trabajado en limpieza de canales y peones.
		# conflictos en la ejecución	¿Hubo? \$ (de haberlos) ¿Con quiénes? ¿Cómo se resolvió?	[1:28-2] No hubieron dificultades.	[6:30] "Hemos exigido al comité pero viajan a Lima, Huamanga, decían tal fecha tal fecha y nada." Se organizó toda la comunidad, y me exigían los usuarios como presidente, tuvimos que conversar con los ingenieros, pero nunca terminan. La municipalidad ha ayudado con máquinas.
		# comparado con otros canales	Principales ventajas y desventajas		
	# resultados		¿Ha significado una mejora? ¿Cumplió su expectativa? ¿Qué tanto se está usando esta obra?	Si ha significado una mejora pero no cubre completo y actualmente requieren por la escasez de agua.	Indica que la obra no se ha culminado.
	# Cierre y Seguimiento expost		¿Capacitaciones a beneficiarios?		-

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	<b>Construcción de Captación Superficial de Agua; En el(la) 02 Unidades Productoras de los Sistemas de Riego en las Comunidades de Pillpicancha- Jatumpampa y Satica, Distrito de los Morochucos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho</b>	
			¿Se realiza algún tipo de seguimiento? ¿quién se hace cargo del mantenimiento?	[14:30] Refiere que se armó un comité de vigilancia que se formó para verificar los avances. [1:00-2] Se armó un comité en la comunidad. [2:20-2] Solo se hace limpieza entre la población pero no mantenimiento. Se realiza 3 veces al año.	
			¿Cómo se hizo la transferencia y liquidación?		
	#Puntajes		Puntaje a S Azul Puntaje a otras fuentes de financiamiento		
Balance general	#Recomendaciones		Puntaje a la inversión/obra Puntaje a otras inversiones similares	[4:30 - 2]NOTA A LA OBRA: 14 / 15: porque ha sido la insistencia de la población, se ha culminado en mejor tiempo porque la mano de obra la pusieron los pobladores.  [7:00-2] NOTA A LA MUNICIPALIDAD: 15, siempre s eles exigió como responsables y veedores.	-
			Recomendaciones	El entrevistado tienen mayor conocimiento de nombres y procesos. Sin embargo refiere que este proyecto es del 2008 y hace 3 años que le quieren dar seguimiento porque no se ha terminado aun y no lo consiguen porque el SNIP ya no existe.  [2:57] indica que no es del Fondo Sierra Azul.  [8:10-2] "Se requiere mayor inversión en agricultura y ganadería, represas, reservorios o proyectos de riego tecnificado. Cada vez se disminuye más el agua y eso para no desperdiciarlo y usarlo adecuadamente."  [11:30-2] Refiere que Pilpicancha a estado ejecutando con PSI hace 6 años se inició el proyecto y no se culminó el proyecto. Ha habido mucha dificultad del contratista, están preocupados por el termino del proyecto.	Mencionó al Ing. Marengo quien refirió que ellos ponían material y nosotros la mano de obra. Se ha trabajado. También indica que hubo un derrumbe y la comunidad hizo un muro en apoyo.

**Cuadro 21. Matriz con hallazgos para el proyecto Mejoramiento del Sistema de Riego Chanquil-Papachacra, Distritos de los Morochucos, Provincia de Cangallo-Ayacucho**

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento del Sistema de Riego Chanquil-Papachacra, Distritos de los Morochucos, Provincia de Cangallo-Ayacucho	
Perfil del entrevistado	# identidad y funciones		Nombre	Jaime Huashuayllo (942230867) (recomendado por Melquiades Galindo (935416494))	Luis Polos (926359108)
			Cargo	Presidente de la CC actual (recién desde hace dos semanas)	
			Función	Beneficiario	Funcionario
			(Extras)	[04:40 primer audio] el tramo que falta era de otra obra. Esta sí terminó todo lo que se supone que iba a cubrir.  Hay muchas cosas que ignora debido a que durante la ejecución de la obra vivía solo por temporadas en la zona.	Alcalde CCPP Chanquil
			Provincia	Cangallo	Cangallo
			Distrito	Los Morochucos	Los Morochucos
	# experiencia previa		Trabajo en otras instituciones Similitudes con actual		[3:30] Antes: Regidor distrital del distrito de Los Morochucos. Y antes de eso, también como regidor pero en su centro poblado.
			¿Estaba en esta empresa antes de la buena pro? \$ (de estarlo) ¿Cómo la empresa ganó la buena pro?		
			Referencia comparativa con el último proyecto (anterior) similar a este.		

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento del Sistema de Riego Chanquil-Papachacra, Distritos de los Morochucos, Provincia de Cangallo-Ayacachu	
Propósito de la inversión	# objetivo		¿Cómo se llega a pensar en esta inversión? ¿Qué problema se esperaba atender/resolver? ¿Quién propuso? ¿Se coordinó/informó a todos los posibles afectados/beneficiarios antes de postular?	[06:40 primer audio] anteriormente los presidentes sabían eso. En esta obra no he sabido [09:20 primer audio] han presionado a la municipalidad. Han construido bien la obra. Se ha hecho un acuerdo y se llevó este a la municipalidad.  [10:20 primer audio] hemos hecho un acuerdo por la necesidad. Pero el agua no alcanza. La canalización era necesaria.	[07:20] Fue propuesta de los usuarios de la comunidad. Debido a tener canales rústicos había filtraciones, por lo que solo llegaba el 30-40% del agua. [18:40] Ya tenía bastante demanda el expediente. Se había hecho formulaciones y reformulaciones previas durante tres periodos de alcaldías.
	# expectativas	## otras opciones	¿Qué otras alternativas de infraestructura había como alternativa a esta? (de haberla)	[0:40 segundo audio] no, se solicitó directamente para este canal. Se acordó.	[10:50] El plan era el mejoramiento. Y también hacer reservorio.
		## conflicto de visiones	¿Hubo discusiones? ¿Se tuvo licencia social desde el inicio? \$ (si no la hubo) ¿quiénes y por qué estaban en contra?	[01:00 segundo audio] hemos hechos reuniones y con la comunidad se acordó la canalización	[12:10] ANA no daba autorización. No habían medido bien el canal y pensaban que la obra pedida era mucho para el caudal que realmente había. Se tuvo que verificar el caudal para que se permita esta intervención. [13:20] ninguno con la población.
				¿Por qué se eligió trabajar con estos beneficiarios en particular?	[-]
	# coordinación		¿Con qué unidades de Entidad pública se coordinó? ¿Tuvo acceso al ET u otro oportunamente? \$ (de ser así) ¿Le falta algo?		
Planificación de la inversión	# comunicación/coordinación		¿Tuvo dudas/consultas que requieran contacto oficial? \$ (de ser así) ¿Tuvo dónde absolver sus	[02:10 segundo audio] el presidente de canalización caminaba con el municipio y constataba y siempre informaba a la comunidad, diciendo que va a salir la obra. Nos informaba e iba al municipio. Era buena comunicación para la gestión.	[21:30] principalmente de tiempo. [23:40] no hubo dificultades de información o dinero.

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento del Sistema de Riego Chanquil-Papachacra, Distritos de los Morochucos, Provincia de Cangallo-Ayacucho	
			dudas? ¿Qué canales hubo? ¿Cuánto demoró?	Sí dieron información sobre periodos, precios aproximados, si iban a ser contratados.	
			Califique la comunicación	[04:50 segundo audio] municipalidad: 20 FSA: 20	[25:00] nota: 15. se hace mucha cola. Se necesitaba contratar más evaluadores.
	# postulación	## S Azul	¿Qué tan familiarizado estaba antes con S Azul? ¿Por qué lo eligieron? ¿Es un canal más sencillo?		[27:40] como alcalde se puso las pilas empezó a hacer trámites.
			¿Rol del Minagri? (incentivo, información para postular)		[28:00] no
		## requisitos	¿cumplían con los requisitos? ¿La postulación requirió correcciones? ¿contratar a alguien? ((¿Cuáles fueron los pro para que uds fueran elegidos?)) \$ (UF ajena) ¿Han intentado tener una? ¿requisitos? ¿quién se encarga de la formulación? ¿ventajas / desventajas? \$ (UF propia) ¿Cuántas personas? ¿ventajas / desventajas?		[28:30] contrataron externos. Un consultor externo. Sobre todo para parte técnica: hacer seguimiento del ET y levantar observaciones. En la muni 60, en la UF: 2
		## preparación de la entidad	¿Qué unidad de la entidad se encarga de las inversiones?		[31:20] Tenemos UF

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento del Sistema de Riego Chanquil-Papachacra, Distritos de los Morochucos, Provincia de Cangallo-Ayacachu	
			¿(de saberlo) ¿estuvo preparada o le faltaba recursos (humanos y/o financieros)? ¿contaban con lineamientos claros?		
		## roles	¿Quién administraría?		[-]
			¿Quién ejecutaría? ¿(de saberlo) ¿Se había comprobado si empresas locales eran suficientes?		[-]
		## convenio	¿Se suscribió un convenio? ¿cumple con sus objetivos?		[31:20] convenio solo con ministerio. La ejecutora fue el Proyecto Especial Sierra Centro Sur, que calificaba administración directa.
	# cuellos de botella		¿Cuáles? ¿cómo afectaron? ¿el trámite documentario con instancias del Estado es un problema?		[-]
	# espacio geográfico		¿Terreno entregado? ¿saneado?		[32:40] Solo para reservorio: ahí los comuneros mismos han puesto un aporte y se ha adquirido el terreno. Se ha hecho un acta y se pagó al poseionario. Son tierras comunales, pero se divide en poseionarios.
Gestión para la ejecución	# coordinación general		¿Con quiénes coordinó más? ¿Qué roles tenían? ¿Cómo se logró?	Municipalidad y FSA	[34:50] Con la unidad ejecutora, el Proyecto Especial Sierra Centro Sur.
			¿Tienen UE? ¿(sin UE): ¿Quién ejecuta? ¿Suelen cumplir bien (tiempo y montos)?		[-]
			¿Cómo se realiza el monitoreo? (físico, financiero)		[-]
	# dificultades cuellos de botella	## presupuestal	¿Flujo de montos planificados (armadas) adecuado?		[40:30] No alcanzó el presupuesto: (cree que) 1.8 millones. y 200 mil como adicional

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento del Sistema de Riego Chanquil-Papachacra, Distritos de los Morochucos, Provincia de Cangallo-Ayacachu	
			<p>\$(de saber) ¿transferencia de fondos según lo esperado? ¿Se planificó así o problemas sobre la marcha?</p>		
			<p>¿Se mantuvieron plazos y montos planeados? \$(de no ser así) ¿Cómo se gestionaron las ampliaciones?</p>		<p>[36:30] demora por parte de UE. Se ampliaron los plazos. Un años más de lo planificado. Principalmente debido a la parte administrativa de la UE que no conseguía materiales. Problemas de licitaciones.</p>
		<p>## documentaria</p>	<p>ET: ¿fue el adecuado? ¿vacíos/incongruencias? \$(de haberlos) ¿se subsanaron? ¿cómo? ¿quién asumió?</p>		<p>[-]</p>
		<p>## física</p>	<p>¿Dificultades de ejecución? (adquisiciones y/o construcción)</p>	<p>[06:10 segundo audio] no hubo problema. [07:00 segundo audio] se compró terreno de un comunero para hacer el reservorio, pero no hubo problemas.</p>	<p>[38:30] Además, la empresa ganadora demoró pago de presonal. Más que nada en contratación de presonal, como residente o supervisor, sin experiencia, no podían ordenar a sus trabajadores. Producían menos. [41:50] También hubo problemas con la entrega de materiales. No llegaban a tiempo, etc. Municipalidad dirtisital apoyó en esto..</p>
			<p>¿Se siguieron los plazos planeados?</p>	<p>[07:50 segundo audio] Ocho meses, pero se amplió un mes. Pero no era por algo particular, solo "demoraba sacar la platita (?)" y cuando salió, se ejecutó.</p>	<p>no</p>
			<p>¿Se contrató a locales? \$(de ser así) ¿Se planificó desde un principio? ¿Fue ventajoso hacerlo?</p>	<p>[09:30 segundo audio] sí. Como peones, unos 10 o 15. El resto eran de otros lugares, principalmente maestros de obra.</p>	<p>[39:40] Personas de la zona: 70% (60 trabajadores en total)</p>
		<p>## conflictos en la ejecución</p>	<p>¿Hubo? \$(de haberlos) ¿Con quiénes? ¿Cómo se resolvió?</p>	<p>[10:40 segundo audio] no.</p>	<p>[43:10] No, pero sí hubo presión porque se dejó la obra. ¿cómo se solucionó? Protesta, pero comprendieron.</p>

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento del Sistema de Riego Chanquil-Papachacra, Distritos de los Morochucos, Provincia de Cangallo-Ayacucho	
	# aspectos positivos	## en general	¿Qué aspectos positivos de la obra misma?	[11:00 segundo audio] "no me puedo quejar [de] nada. Era lo que queríamos [en] la comunidad. Ha terminado la obra. Ahorita estamos regando con eso". "Ahora queremos riego tecnificado, por aspersión. El agua no alcanza. Hace calor y el agua no alcanza".	
			¿Qué aspectos positivos del proceso / gestión?	[12:50 segundo audio] "Tampoco. No nos podemos quejar [de] nada".	[45:40] El escuchar el pedido cuando hubo paralización. De los ministerios: el dar presupuesto. Sí se sintió un cambio desde el 2016. Antes para sacar un canal de riego pasaban años.
		## comparado con otros canales	Principales ventajas y desventajas		[48:00] Se siente más importancia para la ganadería y la agricultura. Antes era más difícil. Una sola vez se hace limpieza.
	#resultados	[Redacted]	¿Ha significado una mejora? ¿Cumplió su expectativa? ¿Qué tanto se está usando esta obra?	[13:10 segundo audio] Sí. Nada estuvo mal. El riego está bien.	
	# Cierre y Seguimiento expost		¿Capacitaciones a beneficiarios?	[14:00 segundo audio] sí, y cada año lo mejoramos.	[49:00] solamente al inicio dos capacitaciones, pero al inicio. No al cierre.
			¿Se realiza algún tipo de seguimiento? ¿quién se hace cargo del mantenimiento?	[15:00 segundo audio] no puedo decir. El presidente del comité de riego seguramente ha ido. No sé cómo será. [15:30 segundo audio] no puedo confirmar.	[49:40] no
¿Cómo se hizo la transferencia y liquidación?				[-]	
Balance general	#Puntajes	Puntaje a S Azul Puntaje a otras fuentes de financiamiento		[50:00] FSA: 17 [posible confusión con Proyecto Sierra Centro Sur, que era la UE] Otras (previas): 11	
		Puntaje a la inversión/obra Puntaje a otras inversiones similares	[16:20 segundo audio] esta obra: 19 otros canales: 05 (hasta ahora no se termina una represa por Ingalla)	[51:40] Esta obra: 12 (no hubo buena coordinación). Es un problema de obras de adquisición directa. Otras obras: (tienen otras especificaciones para hacer en el tiempo indicado): 16. Con contrato / licitación es mejor.	
	#Recomendaciones	Recomendaciones	[18:15 segundo audio] Que las instituciones trabajen bien, que cumplan un buen trabajo, de los municipios y el GORE. Y que terminen la obra.	[54:10] 1. mejor es contrato, no administración directa. Se paralizan. Hay elefantes blancos. Hay penalidades. 2. proyectos deben ser supervisados desde el ministerio mismo. No hubo esa supervisión. Nos dejaron solos. No hubo visitas del ministerio.	

**Cuadro 21. Matriz con hallazgos para los proyectos Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Pequeño Sistema De Riego Ccollpa – Mimia – Otcuni - Ayccoma Distrito De Totos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho y Creación del Sistema de Riego del Centro Poblado de Porta Cruz, Distrito De Carapo - Huanca Sancos - Ayacucho**

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Pequeño Sistema De Riego Ccollpa – Mimia – Otcuni - Ayccoma Distrito De Totos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho	Creación del Sistema de Riego del Centro Poblado de Porta Cruz, Distrito De Carapo - Huanca Sancos - Ayacucho
Perfil del entrevistado	# identidad y funciones		Nombre	Lidia Machaca (966161707)	Francisco Camasca Aronés (935 289 401)
			Cargo		
			Función	Residente	Beneficiario
			(Extras)	Ingeniera residente UE FSA Trabajo también en Chiara (2 obras: 2 lagunas y 1 en Totos, en las mismas fechas. Se trata de dos proyectos distintos, dos ordenes de servicio, pero ambas con FSA)	Alcalde del Centro Poblado de PortaCruz Ex regidor del Distrito de Carapo (durante el 2018 - ejecución de este proyecto)
	# experiencia previa		Provincia	Cangallo	HuancaSancos
			Distrito	Totos	Carapo
			Trabajo en otras instituciones Similitudes con actual	[3:50] Llevo varios años haciendo lagunas [5:50] He trabajado en todo el distrito de Chuqchi. Yo entré como maestro de obra para guiar al residente. En esa época ya se llamaba "Fondo Sierra Azul" (2016 o7). Recibimos el Premio Nacional Ambiental.	
	¿Estaba en esta empresa antes de la buena pro? \$ (de estarlo) ¿Cómo la empresa ganó la buena pro?	[4:40] He sido maestra de obra con el primer proyecto, en Piqillacta (?)			
	Referencia comparativa con el último proyecto (anterior) similar a este.	[08:00] Diferencia: Se ha vuelto muy burocrático. No salía la orden para empezar por lluvias. Además, una vez que tiene orden de servicio, hubo demora para obtener las herramientas. Demoras en contratación de maquinaria. En la primera experiencia fue más rápido. Ambas son del FSA. La razón de la diferencia es que una de las obras está más cerca a la ciudad. En la primera nosotros como organización orientábamos: se tiene que hacer tal o cual cosa. Se dejó llevar y se hizo bien. En la segunda experiencia (2018) solo recomendábamos. Y esto poco a poco se está perdiendo. La de nuestra institución era para infiltración. [16:40] Poco a poco están perdiendo el sentido. Lo están haciendo por hacer. Si es artesanal no se debe tocar.			
Propósito de la inversión	# objetivo		¿Cómo se llega a pensar en esta inversión? ¿Qué problema se esperaba atender/resolver?		[3:30] Se pensó por la necesidad del pueblo. Se busca, se persigue se va a la municipalidad. [4:18] El proyecto viene de varias gestiones anteriores y recién en el 2018 salió el proyecto. [4:50] Entiende que las observaciones puede ser una

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Pequeño Sistema De Riego Ccollpa – Mimia – Otcuni - Ayccoma Distrito De Totos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho	Creación del Sistema de Riego del Centro Poblado de Porta Cruz, Distrito De Carapo - Huanca Sancos - Ayacucho
			¿Quién propuso? ¿Se coordinó/informó a todos los posibles afectados/beneficiarios antes de postular?		demora para sacar adelante el proyecto. [5:40] Ingeniero Emiliano Feranandez Ex Alcalde de Carapo fue quien tomó el proyecto y se encargo de los estudios previos (EXP.TEC.).
		## otras opciones	¿Qué otras alternativas de infraestructura había como alternativa a esta? (de haberla)		-
	# expectativas	## conflicto de visiones	¿Hubo discusiones? ¿Se tuvo licencia social desde el inicio? \$ (si no la hubo) ¿quiénes y por qué estaban en contra?	[17:50] nosotros acompañamos para que la política pública se establezca, nosotros propusimos. (con "nosotros" se refiere a la asociación). Al inicio los del FSA estaban desorientados. Debemos sugerir que se haga más lagunas en distintos ámbitos. Era una petición de las propias comunidades. [20:10] Los beneficiarios querían que se haga otra obra similar aguas abajo. Pero sí querían esta en primer lugar.	[7:26] Fue normal sin problemas. Sólo tenían bajo su responsabilidad el acta de disponibilidad de terreno, todo ok.
			¿Por qué se eligió trabajar con estos beneficiarios en particular?		-
	# coordinación		¿Con qué unidades de Entidad pública se coordinó?	[21:50] La Asociación de la CC Chiqillacta (?). Al ser pioneros en estas obras nos convocaron.	
			¿Tuvo acceso al ET u otro oportunamente? \$ (de ser así) ¿Le falta algo?	no	
Planificación de la inversión	# comunicación/coordinación		¿Tuvo dudas/consultas que requieran contacto oficial? \$ (de ser así) ¿Tuvo dónde absolver sus dudas? ¿Qué canales hubo? ¿Cuánto demoró?	[23:20] No, pero sí se terminó con una obra un poco mayor a la que señalaba el ET, debido a que la población misma lo pidió, incluso sabiendo que no estaría cubierto por jornales "No hubo modificaciones al ET. No recuerdo bien. La variación sería el ancho del dique... como la sfamilias han querido que tenga buen espejo, buen volumen de agua, lo que hicimos fue trabajar más jornales fuera de lo que ha sido pagado. Eso ha permitido hacer el dique con 12 m de base y culimnamos en 5 m de corona. En el ET está 7.5 m de base y 3m de corona. El aporte del ancho es de la comunidad"	Él no coordinó directamente ya que no era alcalde en ese entonces sino beneficiario y regidor. No consultas ni dudas.
			Califique la comunicación	[25:50] entre la comunidad y FSA: 17 (hubo retrasos, pero estaban informados) entre la Asociación y FSA: 18 (no 20 porque la obra en	

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Pequeño Sistema De Riego Ccollpa – Mimia – Otcuni - Ayccoma Distrito De Totos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho	Creación del Sistema de Riego del Centro Poblado de Porta Cruz, Distrito De Carapo - Huanca Sancos - Ayacucho
				las lagunas las ha convertido en reservorios, como cualquier reservorio cuando no debería ser de reservorios, porque las lagunas están kms muy arriba de la población; no es bueno tener los entubados y la base. No debería ser en arcilla, debería ser para infiltración)	
	# cuellos de botella		¿Cuáles? ¿cómo afectaron? ¿el trámite documentario con instancias del Estado es un problema?	[29:00] retrasos eran administrativos, para obtener maquinarias e insumos	
	# espacio geográfico		¿Terreno entregado? ¿saneado?	no hubo	
Gestión para la ejecución	# coordinación general		¿Con quiénes coordinó más? ¿Qué roles tenían? ¿Cómo se logró?	[-]	Él no coordinó directamente ya que no era alcalde en ese entonces sino beneficiario y regidor Municipal. [10:10] Se reclamó al alcalde en sesión de consejo, quien tenía que conversar con los contratistas y reclamar. El alcalde se encargó de controlar.
			¿Tienen UE? \$ (sin UE): ¿Quién ejecuta? ¿Suelen cumplir bien (tiempo y montos)?		
			¿Cómo se realiza el monitoreo? (físico, financiero)		
	# dificultades cuellos de botella	## presupuestal	¿Flujo de montos planificados (armadas) adecuado? \$ (de saber) ¿transferencia de fondos según lo esperado? ¿Se planificó así o problemas sobre la marcha?	[31:40] se ha respetado	
			¿Se mantuvieron plazos y montos planeados? \$ (de no ser así) ¿Cómo se gestionaron las ampliaciones?	[32:00] sí (en otros casos, como en Chiara, sí hubo retrasos porque no habían compactado bien. Y nosotros tuvimos que ir a ayudar, porque un ingeniero encargado de la obra no planificó adecuadamente.	
	## documentaria	ET: ¿fue el adecuado? ¿vacíos/incongruenci	[-]		

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Pequeño Sistema De Riego Ccollpa – Mimia – Otcuni - Ayccoma Distrito De Totos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho	Creación del Sistema de Riego del Centro Poblado de Porta Cruz, Distrito De Carapo - Huanca Sancos - Ayacucho
			as? \$ (de haberlos) ¿se subsanaron? ¿Cómo? ¿quién asumió?		
		## física	¿Dificultades de ejecución? (adquisiciones y/o construcción)	[los problemas ya mencionados para la planificación y logística afectan también este punto]	No hubo.
			¿Se siguieron los plazos planificados?	[31:20] en Totos hemos cumplido en los 30 días de ejecución planificados	Se siguieron
			¿Se contrató a locales? \$ (de ser así) ¿Se planificó desde un principio? ¿Fue ventajoso hacerlo?	[36:05] sí. Calificada y no-calificada. 1 maestro de obra y 18 peones como máximo y 5 como mínimo	[18:30] Si participaron como peones. Muy favorable porque se necesita trabajo.
		## conflictos en la ejecución	¿Hubo? \$ (de haberlos) ¿Con quiénes? ¿Cómo se resolvió?	[38:10] En Totos: no hubo conflicto. [38:40] En Chiara: autoridades comunales de CC Chiara han querido imponer cupo de residentes que no trabajaron. Tenían es maña ahí.	[9:00] Se reclamó a los contratistas y subcontratistas por la calidad, al principio no estuvo tan bueno ni eficiente. En esa fecha (era regidor) y se pusieron observaciones y se ha reclamado. Al final se ha construido con un buen trabajo.
	# aspectos positivos	## en general	¿Qué aspectos positivos de la obra misma?		[11:30] Se modificó pequeñas partes que tuvieron que rectificarse durante la ejecución de la obra (que no estaban consideradas en el EXP.TEC.
¿Qué aspectos positivos del proceso / gestión?			[42:20] respecto a resultados: el cambio que se genera en el volumen de agua, que ha permitido esta obra. Hay algas y peces. Se ha creado un habitat que no había antes. [43:40] respecto a la gestión: ha correspondido, el haber dado respuesta a la necesidad de la gente. Como la laguna está en una cuchilla (división geográfica y política de distritos), es algo que beneficia a ambos distritos.	-	
## comparado con otros canales		Principales ventajas y desventajas		Ahora llega el agua.	
	#resultados		¿Ha significado una mejora? ¿Cumplió su expectativa? ¿Qué tanto se está usando esta obra?		Es un cana revestido con 2 reservorios en zonas estratégicas para juntar el agua. [6:59] Solo existía una parte de canal y la otra parte no era nada, no fue canal anteriormente. Es un canal nuevo que ha mejorado el riego, antes no había riego, la mayoría siembra papas mejoradas y alfalfares. Así como agua para ganado. El desarrollo es favorable a través de este canal.

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Pequeño Sistema De Riego Ccollpa – Mimia – Otcuni - Ayccoma Distrito De Totos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho	Creación del Sistema de Riego del Centro Poblado de Porta Cruz, Distrito De Carapo - Huanca Sancos - Ayacucho
	# Cierre y Seguimiento expost		¿Capacitaciones a beneficiarios?	[44:12] Creo que sí. A cada residente se le encargaba también. En Chiara sí se tomaba en cuenta al estar próximo a la ciudad. Incluso crearon cadena de turismo: 15 lagunas se ven desde un cerro. [45:30] cada residente estuvo a cargo de hacer sembrar plantas y luego es responsabilidad de cada CC el mantenimiento.	[16:30] Capacitación buena. El único tema fue que el 2018, fue que el Supervisor de la obra hizo observaciones de que falta concluir (no especificó qué), eso se ha concluido en el 2019. Y, se terminó finalmente.
¿Se realiza algún tipo de seguimiento? ¿quién se hace cargo del mantenimiento?					
¿Cómo se hizo la transferencia y liquidación?			[-]		
Balance general	#Puntajes		Puntaje a S Azul Puntaje a otras fuentes de financiamiento		
	Puntaje a la inversión/obra Puntaje a otras inversiones similares		[49:00] comparando con la Asociación comunidades: Totos 18 y Chiara 14 por desorganización. En Chiara no quisieron firmar por los cupos.  FSA: 15 Antes de Sierra Azul: 20 (el interés de las familias era enorme y eso se dejaba notar)	NOTA CALIDAD DE OBRA: buena, satisfactorio. NOTA DE LA OBRA: bienvenido. NOTA A LA MUNICIPALIDAD: bueno, 18.	
	Recomendaciones		[56:00] Respetar los cronogramas que se establecen y para ello se necesita puntualidad a las peticiones. Principalmente para los funcionarios. Hemos tenido que cotizar maquinaria. Esto debió hacerlo el personal del propio FSA. Ni siquiera haciendolo nosotros lo hacian rápido.	Hay zonas donde no hay canales aun y es necesario para que todos tengan las mismas condiciones. Actualmente el no tiene el rango para hacer sus propios proyectos pero conoce que puede ir con la idea al Municipio. Así mismo indica que es necesario el riego por aspersión.	

**Cuadro 21. Matriz con hallazgos para el proyecto Mejoramiento del Sistema de Riego Chanquil-Papachacra, Distritos de los Morochucos, Provincia de Cangallo-Ayacucho**

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	(i)Mejoramiento Y Ampliación Del Servicio De Agua De Los Sistemas De Riego En 10 Comunidades, Distrito De Totos - Cangallo - Ayacucho (ii)Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Pequeño Sistema De Riego Ccollpa – Mimia – Otcuni - Ayccoma Distrito De Totos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho (iii)Mejoramiento del Reservorio Nocturno en el Sector de Riego Capillapampa, en la Comunidad de Quiñasi, Distrito de Totos , Provincia de Cangallo -Ayacucho	
Perfil del entrevistado	# identidad y funciones		Nombre	Anibal Godoy (939003833)	Edison Huayllani Quispe (964907451)
	Cargo		El primer y tercer proyecto fueron durante su gestión. [4:15] El segundo, lo asocia a una gestión anterior, luego en algún momento lo asocia a una ampliación del primero. Hay confusión.	Pertenece a la gestión desde el 2019, no cuenta con UE. Recibió los proyectos en ejecución.	
	Función		Funcionario	Funcionario	
	(Extras)		Ex Alcalde de Municipalidad Distrital de Totos (2016 - 2018)	El primero y último recuerda transversalmente.La recibió en ejecución.	
	Provincia		Cangallo	Cangallo	
	Distrito		Totos	Totos	
	Trabajo en otras instituciones Similitudes con actual			Ocupa el cargo de Subgerente de Infraestructura de la Municipalidad de Totos desde 2019, van dos años. Es ingeniero Agrónomo. Anteriormente fue Gerente Municipal y Subgerente de Infraestructura y Subgerente Desarrollo Económico en la Municipalidad de Vilcanchos.  ROL desempeñado en la subgerencia: [5:20] Seguimiento para que las obras se ejecuten correctamente y se cumpla en el tiempo establecido según el EXP.TEC. Se hace seguimiento a la empresa ejecutora y supervisión.	
	¿Estaba en esta empresa antes de la buena pro? \$ (de estarlo) ¿Cómo la empresa ganó la buena pro?				
Referencia comparativa con el último proyecto (anterior) similar a este.					
Propósito de la inversión	# objetivo		¿Cómo se llega a pensar en esta inversión? ¿Qué	[15:37] El ex alcalde refiere que la gestión municipal es corta (4 años) y cuando asumió existía el SNIP y no INVIERTEPE (sin profundizar).	[6:38] Proyecto "10 sistemas de riego" la Municipalidad pagó un proyectista. Fue aprobado en el 2017 y el financiamiento del FSA fue en el

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	(i)Mejoramiento Y Ampliación Del Servicio De Agua De Los Sistemas De Riego En 10 Comunidades, Distrito De Totos - Cangallo - Ayacucho (ii)Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Pequeño Sistema De Riego Ccollpa – Mimia – Otcuni - Ayccoma Distrito De Totos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho (iii)Mejoramiento del Reservorio Nocturno en el Sector de Riego Capillapampa, en la Comunidad de Quiñasi, Distrito de Totos , Provincia de Cangallo -Ayacucho	
			<p><b>problema se esperaba atender/resolver?</b>  <b>¿Quién propuso?</b>  <b>¿Se coordinó/informó a todos los posibles afectados/beneficiarios antes de postular?</b></p>	<p>Cuando entra a la gestión la comunidad tenía priorizado y era un pedido permanente: todos querían canal de riego. Lo que hizo fue unir o hacer un paquete de las 10 comunidades y formular uno solo. Porque de acuerdo a su experiencia los Ministerios no atienden todos los proyectos (te atienden uno o dos y luego no más) y la estrategia de dar trabajo en paralelo a todos.</p> <p>A nivel municipal rural, Totos es un distrito que tiene 80 mil soles (aprox) de Foncomún, donde la inversión es de 20mil al mes. Se dejan de atender necesidades para centrarse en proyectos. Y, las anteriores gestiones logran infraestructura menor (local comunal por 200mil soles y nada más). Se decide a través de acuerdo y consejo de coordinación local utilizar todo el presupuesto en proyectos.</p> <p>[19:24] El objetivo municipal fue hacer crecer el presupuesto buscando inversiones para hacerlo crecer.</p>	<p>2018. Y, en NOV 2018 se inicia la ejecución.</p> <p>[8:55] Se cita a una reunión comunal y se lanzan propuesta de ideas de proyectos. La entidad se encarga yendo al campo con un consultor para verificar cual es el requemiento. Ellos son los que piden.</p>
	# expectativas	## otras opciones	<p><b>¿Qué otras alternativas de infraestructura había como alternativa a esta? (de haberla)</b></p>	<p>Se priorizan proyectos hídricos.</p>	<p>Siempre hay alternativas pero el financiamiento se demora.                      De acuerdo a la cantidad (presupuesto) y capacidad (magnitud / tamaño) de cada proyecto.</p>
		## conflicto de visiones	<p><b>¿Hubo discusiones?</b>  <b>¿Se tuvo licencia social desde el inicio? \$ (si no la hubo)</b>  <b>¿quiénes y por qué estaban en contra?</b></p>	<p>[45:55] No hay problema y de existir, son fáciles de solucionar porque nace la necesidad de los beneficiarios. Salvo excepciones de terrenos pero en los casos en mención no ha pasado.</p>	<p>[18:30] La libre disponibilidad del terreno, el proyectista va al campo y hace actas solo con las autoridades comunales y luego durante la ejecución aparecen los dueños.... siempre pasa algo con la libre disponibilidad y terreno. Luego, la comunidad se encarga de resolver el problema.</p> <p>[20:20] En uno de los "10 canales" hubo un inconveniente pero fue solo uno y las autoridades lo resolvieron.</p> <p>[20:45] La gente firma por la libre disponibilidad del terreno pero como se demora en el financiamiento 1 a 3 años, entonces ellos piesen que en el EXP. se incluye el pago de terreno pero no se considera.</p>
			<p><b>¿Por qué se eligió trabajar con estos beneficiarios en particular?</b></p>	<p>El ex alcalde intenta incluir en su cartera de proyectos, todos los que fueron solicitados durante su gestión.</p>	<p>-</p>

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	(i)Mejoramiento Y Ampliación Del Servicio De Agua De Los Sistemas De Riego En 10 Comunidades, Distrito De Totos - Cangallo - Ayacucho (ii)Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Pequeño Sistema De Riego Ccollpa – Mímia – Otcuni - Ayccoma Distrito De Totos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho (iii)Mejoramiento del Reservorio Nocturno en el Sector de Riego Capillapampa, en la Comunidad de Quiñasi, Distrito de Totos , Provincia de Cangallo -Ayacucho	
	# coordinación		¿Con qué unidades de Entidad pública se coordinó?		
			¿Tuvo acceso al ET u otro oportunamente? \$ (de ser así) ¿Le falta algo?		
	# comunicación/coordinación		¿Tuvo dudas/consultas que requieran contacto oficial? \$ (de ser así) ¿Tuvo dónde absolver sus dudas? ¿Qué canales hubo? ¿Cuánto demoró?	[26:05] Viajó 2 o 3 veces a Lima para poder hacer seguimiento de sus proyectos. Se dirige a la DGIAR para poder escuchar las pautas de cambios, subsanaciones, etc. [26:47] "Puede haber (canales) por teléfono pero muchas veces no es igual la atención por teléfono que tu mismo vas allá, más a detalle puedes hacer las preguntas".	[28:17] Al inicio de la gestión se tuvo dificultad (los proyectos estaban en ejecución) y por la pandemia, pero ahora está fluida la comunicación. Así mismo, el cambio de directores y funcionarios también retrasa. DIVERSOS PROYECTOS ACTUALES: El alcalde viaja constantemente a Lima y los proyectos que tienen en cartera casi todos están aprobados, con subsanaciones.  [29:01] El alcalde va a los diferentes ministerios a hacer seguimiento de todos los proyectos que tienen cada vez que viaja.
			Califique la comunicación	-	-
Planificación de la inversión	# postulación	## S Azul	¿Qué tan familiarizado estaba antes con S Azul? ¿Por qué lo eligieron? ¿Es un canal más sencillo?	[21:30] Sierra Azul no te financia el EXP. o ficha técnica, sólo el proyecto. Pero el Gob. rural no tiene el 3%(aprox.) del monto total del proyecto que debería costar un EXP.  [22:27] Fui al Fondo Sierra Azul a través de Fondo General de Infraestructura Agraria de Riego, me pidieron cambiar la UE para poder evaluar y financiar el proyecto. Porque la Municipalidad no hace la evaluación; la evaluación de calidad del EXP. determinante hace el MINAGRI a través de sus UE (Agrorural, PSI, SierraCentroSur). La DGIAR asigna a uno, en el caso del proyecto "10comunidades" le tocó SierraCentroSur, y "reservorio nocturno" le tocó Agrorural,  [23:54] PECS indica que para evaluar tienen que hacerlo propio el proyecto (documentario, cambio de nombre de la Municipalidad a PECS). "Es un trámite pérdida de tiempo". Ejemplo, Programa Nacional de Saneamiento Rural / Urbano, ellos evalúan sin cambiar UE. Es una ventaja del Ministerio de Vivienda.  <b>Sierra Azul es un inconveniente administrativo. Sucede</b>	[26:25] Sabía de su existencia por su trabajo municipal (sin más comentarios). [27:17] nosotros elaboramos los EXP y los proyectistas recomiendan los fondos existentes. "Los proyectistas recomiendan: Agrorural financia esto, SA financia esto, y se coordina a que entidad se dirige."

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	(i)Mejoramiento Y Ampliación Del Servicio De Agua De Los Sistemas De Riego En 10 Comunidades, Distrito De Totos - Cangallo - Ayacucho (ii)Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Pequeño Sistema De Riego Ccollpa – Mímia – Otcuni - Ayccoma Distrito De Totos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho (iii)Mejoramiento del Reservorio Nocturno en el Sector de Riego Capillapampa, en la Comunidad de Quiñasi, Distrito de Totos , Provincia de Cangallo -Ayacucho	
				<p>que cambiaron de UE para ser evaluados pero para el proyecto "10 comunidades" le devolvieron la UE (una vez aprobado) para recibir el Fondo. Antes F SA no transfería a Gob. rurales, luego del 2018 empiezan a transferir recursos.</p> <p>Se percibe mucho centralismos.</p> <p>[27:27] Como municipio chico se ahorra un año para hacer un proyecto de esa envergadura y recibes un requerimiento de cambio de UE, se percibe que se disminuye la capacidad de Gob. rurales y se pierde tiempo.</p> <p>El mismo pueblo no toma en cuenta la labor del alcalde y la gente se descontenta, Se percibe que es una acción del Gob.Central y no propias.</p>	
			¿Rol del Minagri? (incentivo, información para postular)	-	
		## requisitos	¿cumplían con los requisitos? ¿La postulación requirió correcciones? ¿contratar a alguien? ((¿ Cuáles fueron los pro para que uds fueran elegidos?)) \$ (UF ajena) ¿Han intentado tener una? ¿requisitos? ¿quién se encarga de la formulación? ¿ventajas / desventajas? \$ (UF propia) ¿Cuántas personas? ¿ventajas / desventajas?	<p>[19:54] "Para un alcalde lo más difícil es hacer aprobar el EXP.TEC."</p> <p>OTROS CASOS:                      [32:55] Agrorural tiene una sede en Ayacucho y la central está en Lima. Se evalúa en Ayacucho el proyecto y es fácil acceder. Pero para el financiamiento mandan a Lima y una vez llegado a Lima no sólo chequean los documentos sino que vuelven a evaluar. Diferentes criterios se aplican a la revisión de EXP.                      "Entonces, para que hay oficina en Ayacucho si el Lima vuelven a evaluar."</p> <p>El ex alcalde, manifiesta haber dejado un proyecto aprobado posterior a mi gestión porque faltaba una firma / resolución por ello no se pudo ejecutar en su gestión.                      La ruta ha sido aprobatoria: de Ayacucho han ido al campo a evaluar, (órdenes de Lima) se aprobó. Luego, mandaron a otra evaluación de Lima porque el ing. contratado ya no está en Agrorual, por no ser nombrado no contó su aprobación. refiere en entrevistado.</p>	<p>[9:45] La Subgerencia solo tiene 1 asistente por el presupuesto asignado, siempre contratan proyectistas.                      Ellos como Municipio tienen un presupuesto de 60 a 70mil soles, con ello cubren el 60% pago administrativos y gastos de inversión es 30% que es lo mínimo.</p> <p>Para la elaboración siempre se contrata a terceros, siempre se considera el presupuesto de la entidad. en la elaboración del EXP.TEC se pone un monto.                      Por ejemplo, en el Ministerio de vivienda para agua y alcantarillado te pide que la entidad ponga para el EXP.TEC, pero actualmente nos han permitido solicitar el dinero para que ellos lo financien.</p> <p>[11:35] Los consultores contratados se encargan de reunir todos los requisitos incluido los documentos, pero es depende del monto del que sale el proyecto. Si es presupuesto alto, se contrata con todos los trámites (IGA, ANA, etc). Es una ventaja porque son dos personas en el</p>

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	(i)Mejoramiento Y Ampliación Del Servicio De Agua De Los Sistemas De Riego En 10 Comunidades, Distrito De Totos - Cangallo - Ayacucho (ii)Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Pequeño Sistema De Riego Ccollpa – Mimia – Otcuni - Ayccoma Distrito De Totos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho (iii)Mejoramiento del Reservorio Nocturno en el Sector de Riego Capillapampa, en la Comunidad de Quiñasi, Distrito de Totos , Provincia de Cangallo -Ayacucho	
					<p>área y tienen proyectos en ejecución, dando más tiempo para verificar y no hacer tramites. Reconoce que son engorrosos dichos trámites.</p>
		## preparación de la entidad	¿Qué unidad de la entidad se encarga de las inversiones? \$ (de saberlo) ¿estuvo preparada o le faltaba recursos (humanos y/o financieros)? ¿contaban con lineamientos claros?	<p>Se generó una estrategia de promoción y priorización de proyectos hídricos. Al ser Municipio rural pequeño, se llevó a cabo por autorización de comisión, utilizar el poco presupuesto de Foncomún para preparar fchas y expedientes técnicos y buscar financiamiento. Se entiende los lineamientos más no se entiende la ruta que toma el proyecto entre las sedes locales y Lima.</p>	<p>[13:25] Se hace la ficha simplificada (perfil) a través de un responsable de OPMI. El consultor o proyectista resuelve las observaciones y luego se hace el EXP. de acuerdo a la entidad tienen requisitos. Actualmente tienen un proyecto con el Fondo Sierra Azul y les están pidiendo varios documentos (sostenibilidad de la inversión, acreditación de la disponibilidad del recurso hídrico, la resolución del IGA, proyecto en el banco de inversiones con presupuesto autorizado, autorización SIRA (restos o no), SERNAP, y formatos diversos e informes) y firmado por la Unidad Ejecutora. Además de los estudios que piden topográficos.</p>
		## roles	¿Quién administraría?	La ejecución directa, caso "10 comunidades" la administró el Municipio.	Depende del monto del proyecto, pero el EXP.TEC indica y recomienda como o quien debe ejecutar. Estos proyectos se recibieron en ejecución.
			¿Quién ejecutaría? \$ (de saberlo) ¿Se había comprobado si empresas locales eran suficientes?	[46:50] Se presentan y ganan los que cumplen los requisitos de parte económica y técnica, no hubo problemas.	-
		## convenio	¿Se suscribió un convenio? ¿cumple con sus objetivos?	[59:04] Si, cumple.	<p>PROYECTOS VARIOS: [29:55] Se firma el convenio y se hace la transferencia correspondiente. La demoa está en la licitación que tiene sus propios plazos.</p>
	# cuellos de botella		¿Cuáles? ¿cómo afectaron? ¿el trámite documentario con instancias del Estado es un problema?	<p>Es un problema porque se les solicitó cambiar el nombre de la UE y luego les devolvió a la municipalidad para recibir el fondo. [37:14] Así mismo, el problema son con dos documentos: la certificación ambiental (Dirección General de Asuntos Ambientales - MINAGRI) y resolución de autorización de libre disponibilidad hidrica (ANA). El primero demora mucho (casi 2 a 3 meses) y el segundo casi medio año. Son requisitos indispensables para el Fondo SA, sino no se acepta.</p>	<p>Todos los tramites se solicitan al proyectista / consultor.</p>

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	(i)Mejoramiento Y Ampliación Del Servicio De Agua De Los Sistemas De Riego En 10 Comunidades, Distrito De Totos - Cangallo - Ayacucho (ii)Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Pequeño Sistema De Riego Ccollpa – Mímia – Otcuni - Ayccoma Distrito De Totos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho (iii)Mejoramiento del Reservorio Nocturno en el Sector de Riego Capillapampa, en la Comunidad de Quiñasi, Distrito de Totos , Provincia de Cangallo -Ayacucho	
				[38:50] ANA, está centralizado en cuencas, Rio Pampas esta en Apurímac. Funciona igual, tiene sede en Ayacucho pero se manda a Apurímac. No está realmente descentralizado, es muy burocrático. <i>"A nivel de gestión, el ANA es la más burocrática de las que he conocido."</i>  [7:25] "El ALA es la institución más burocrática que en mi vida he conocido."	
	# espacio geográfico		¿Terreno entregado? ¿saneado?	-	-
	# coordinación general		¿Con quiénes coordinó más? ¿Qué roles tenían? ¿Cómo se logró?	-	
		¿Tienen UE? \$ (sin UE): ¿Quién ejecuta? ¿Suelen cumplir bien (tiempo y montos)?	Se cumplió	-	
		¿Cómo se realiza el monitoreo? (físico, financiero)	-	Físico a través del asistente de campo.	
Gestión para la ejecución	# dificultades cuellos de botella	## presupuestal	¿Flujo de montos planificados (armadas) adecuado? \$ (de saber) ¿transferencia de fondos según lo esperado? ¿Se planificó así o problemas sobre la marcha?	[20:17] El dinero es un inconveniente, los proyectos grandes cuestan 200mil y solo teníamos 100mil. Se consiguen profesionales que cobren menos. Se paga por etapas ya que no se disponía del monto, se paga por avance. Siempre que los proyectistas acepten.	-
			¿Se mantuvieron plazos y montos planeados? \$ (de no ser así) ¿Cómo se gestionaron las ampliaciones?	[29:50] Se mantuvo el plazo sin ampliaciones. Cuando la UE es tu personal uno mismo hace el control y el supervisor de obra responde a la Municipalidad y no a la UE que es fuera de la zona. La municipalidad tiene mayor presencia y control. Cuando ejecutan otros [PSI] el personal viaja a Lima para presentar su informe, si dejaran ese trabajo para el Municipio, el movimiento interno sería más atractivo y el carácter de vínculo de control sería directo.	[25:00] Se trata o intenta de que el presupuesto no varíe sino que salgan deductivos y adicionales vinculantes a favor de la obra.

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	(i)Mejoramiento Y Ampliación Del Servicio De Agua De Los Sistemas De Riego En 10 Comunidades, Distrito De Totos - Cangallo - Ayacucho (ii)Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Pequeño Sistema De Riego Ccollpa – Mímia – Otcuni - Ayccoma Distrito De Totos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho (iii)Mejoramiento del Reservoirio Nocturno en el Sector de Riego Capillapampa, en la Comunidad de Quiñasi, Distrito de Totos , Provincia de Cangallo -Ayacucho	
		## documentaria	ET: ¿fue el adecuado? ¿vacíos/incongruencias? \$ (de haberlos) ¿se subsanaron? ¿cómo? ¿quién asumió?	[28:20] El perfil y EXP.TEC de los dos proyectos (10 comunidades y reservorio nocturno) se encargaron en la Municipalidad. [32:35] Depende la capacidad del personal interna, pero ambos se hicieron bajo el Municipio de Totos.	[17:55] Ningun EXP.TEC esta ok. Siempre hay incongruencias. Encontrar uno que esté bien elaborado es difícil, no queda de otra que darle solución. [24:25] Siempre hay cambios en el campo, siempre hay cambios en la ejecución. Por ejemplo, se necesitan desarenadores, válvulas (en temas de agua y alcantarillado).
		## física	¿Dificultades de ejecución? (adquisiciones y/o construcción)	-	Ninguna
			¿Se siguieron los plazos planificados? ¿Se contrató a locales? \$ (de ser así) ¿Se planificó desde un principio? ¿Fue ventajoso hacerlo?		-
		## conflictos en la ejecución	¿Hubo? \$ (de haberlos) ¿Con quiénes? ¿Cómo se resolvió?	Ninguno	Ninguno
	# aspectos positivos	## en general	¿Qué aspectos positivos de la obra misma? ¿Qué aspectos positivos del proceso / gestión?		
		## comparado con otros canales	Principales ventajas y desventajas		
		# resultados	¿Ha significado una mejora? ¿Cumplió su expectativa? ¿Qué tanto se está usando esta obra?		
	# Cierre y Seguimiento expost		¿Capacitaciones a beneficiarios?		
			¿Se realiza algún tipo de seguimiento?		Veedores de la UE.

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	(i)Mejoramiento Y Ampliación Del Servicio De Agua De Los Sistemas De Riego En 10 Comunidades, Distrito De Totos - Cangallo - Ayacucho (ii)Construcción De Captación Superficial De Agua; En El(La) Mejoramiento Del Pequeño Sistema De Riego Ccollpa – Mímia – Otcuni - Ayccoma Distrito De Totos, Provincia Cangallo, Departamento Ayacucho (iii)Mejoramiento del Reservorio Nocturno en el Sector de Riego Capillapampa, en la Comunidad de Quiñasi, Distrito de Totos , Provincia de Cangallo -Ayacucho
			¿quién se hace cargo del mantenimiento?	
			¿Cómo se hizo la transferencia y liquidación?	Todo ok
	#Puntajes		Puntaje a S Azul Puntaje a otras fuentes de financiamiento	[25:38] Había un ingeniero que hacía seguimiento y estaba en comunicación recurrente, sobre avances, valorizaciones y fue adecuado. Otras entidades te dan presupuesto y te llaman 4 o 5 meses recién se preocupan. SA estuvo hasta la liquidación que se envió a Lima en constante comunicación.  [31:30] Requiere mayor apoyo de SA para hacer obras de impacto, no solo pequeñas. Se necesita en diversas comunidades no solo llevar el agua por un canal artesanal sino revestido.
			Puntaje a la inversión/obra Puntaje a otras inversiones similares	[30:20] NOTA A LA OBRA (10 comunidades) 18: depende del contratista que gana, los que tienen solvencia económica, avanzan. Otros no tienen y esperan que se pague para avanzar. En este caso, tocó un buen contratista y se avanzó, sin ningún inconveniente.
Balance general	#Recomendaciones		Recomendaciones	[12:40] Establece las diferencias entre UE y Directa. [13:30] Cada vez a los municipios chiquitos disminuyen su capacidad de existencias como Gob. Local. Las unidades ejecutoras les quitan la posibilidad de ejecutar directamente, se ven más pequeños y disminuidos en su gestión. Si les entregan la plata a la municipalidad se pone en práctica más retos y gestión operativa. <i>"Los de Lima no entienden y la descentralización no funciona."</i>  [29:00] Ejecuciones más rápidas cuando se ejecutan por parte del Municipio a pesar de su capacidad operativa limitada. Ejemplo, El PSI ejecutó con el Fondo Sierra Azul que era Mi Riego otro proyecto en el mismo distrito. Se demoró 4 años en resolver el proyecto, pero esta pensado en 10 meses. Tenía entendido que en arbitraje para ampliación le ganó la contratista al PSI.  Se tiene que optar con la descentralización. [44:04] La evaluación tiene que ser virtual y en la región como en el Ministerio de Vivienda.

**Cuadro 21. Matriz con hallazgos para el proyecto Mejoramiento de los Canales de Rinrin Pampa, Quía y Chuihuip**

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento de los Canales de Rinrin Pampa, Quía y Chuihuip				
Perfil del entrevistado	# identidad y funciones		Nombre	ANTAMINA múltiple: Teófilo Jaimes, Julio Escudero, Mary Vicuña, Luis Urbina <b>[Nota: esta entrevista se interrumpió cuando se vio que el formato propuesto por ANTAMINA de varios entrevistados a la vez no daría resultado, y se pidió hacer entrevistas individuales posteriores]</b>	Julio Escudero	Luis Urbina y Flor Lara (solo vieron Rinrin Pampa)	Mary Vicuña	Luis Ramos
			Cargo	Teófilo Jaimes: Jefe del equipo de Desarrollo Sostenible - Hacer seguimiento y monitoreo para los proyectos de riego en todo ANTAMINA - Identificar, evaluar y recomendar intervenciones - Visitaba la obra 1 vez al mes Julio Escudero: Gestor de proyectos Mary Vicuña: Coordinadora de gestión social	Gestor de proyectos (ex vice ministro en MINAGRI)	Luis Urbina: Unidad de Gestión Territorial (UGT) del Valle fortaleza Flor Lara: Coordinadora de gestión social, también de la UGT	Coordinadora de gestión social	Gerente proyectos PLAINDES (empresa de acompañamiento técnico)
			Función	Otro (ejecutora por Oxl)	Otro (ejecutora por Oxl)	Otro (ejecutora por Oxl)	Otro (ejecutora por Oxl)	Otro (ejecutora por Oxl)
			(Extras)	[01:10] ANTAMINA realiza con Oxl en varias obras. PLAINDES fue socio estratégico para la ejecución, y SESEL como supervisor (en esa época, posteriormente SESEL es reemplazado por AENOR) Nota: los tres proyectos entran en Mancomunidad Fortaleza Nota: se contrató a una empresa para el seguimiento SESEL. El ministerio contrata su supervisor. Nota: ANTAMINA colabora con Oxl y ofrece elaborar estudios, los perfiles y ET. Se contrata consultores. Elaborar los perfiles no fue sencillo, a pesar de ser proyectos pequeños. Con MINAGRI se prioriza los tres primeros [de la lista de priorización] en 2016 se consolidan. Se licitan. ANTAMINA	Ing. Civil. Gestor de proyectos (??). Yo coordinaba para que MLS y SIVHE elaboren ET y ejecución física. - Gestión de proyectos: desde mesas de desarrollo (especialmente en 2013-4). Con PCM se desarrolla reuniones con autoridades con participación para identificar proyectos de riego. - Hice el	Funciones generales: Luis Urbina: Coordinar con alcaldes para el tema social. serbisagra con DIGRA (específicamente en Rinripampa en Pampas Chico) Flor Lara: Coordinar con los involucrados en Rinrin Pampa (p. ej. junta de regantes, alcaldesa), respecto a todo el proceso:	Funciones generales: Supervisar el aspecto social en todo el Valle Fortaleza (particularmente temas de percepción)	Canales de Rinrin Pampa, Quía y Chuihuip [5:18] desde dic 2018 se incorpora. Coordinador técnico de ofic Huaraz para Oxl con Antamina (antes: jefe de ofic técnica de proyecetos) [6:20] en Quia y Rinrin Pampa cuando ingresé ya estaban casi cerrados. Concluidos pero solo faltaba liquidacion Pero el de Chuihuip

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento de los Canales de Rinrin Pampa, Quía y Chuihuip				
				se presenta con empresas MLS y SIVHE	seguimiento en relación con MINAGRI	validación inicial, socialización, ejecución		tenía un tramo en ejecución.
			<b>Provincia</b>	Recuay y Bolognesi	Recuay y Bolognesi	Recuay y Bolognesi	Recuay y Bolognesi	Recuay y Bolognesi
			<b>Distrito</b>	Pampas Chico, Huayllapampa (Recuay) y Huayllacayán (Bolognesi)	Pampas Chico, Huayllapampa (Recuay) y Huayllacayán (Bolognesi)	Pampas Chico, Huayllapampa (Recuay) y Huayllacayán (Bolognesi)	Pampas Chico, Huayllapampa (Recuay) y Huayllacayán (Bolognesi)	Pampas Chico, Huayllapampa (Recuay) y Huayllacayán (Bolognesi)
			<b>Trabajo en otras instituciones Similitudes con actual</b>		ex ministro de MINAGRI			ESABOG (2014-2015) Estudio Salinas de Abogados Foncodes (varios periods 2001-5) Jefe en que se gestionan proyectos agrarios Ministerio Vivienda - Prog Nac Saneam rural Fondo Minero como supervisor de Apoyo Consultoría
	<b># experiencia previa</b>		<b>¿Estaba en esta empresa antes de la buena pro? \$ (de estarlo) ¿Cómo la empresa ganó la buena pro?</b>	[16:30] Escudero: Oxl es transparente y eficiente. Con calidad y tiempo En ANTAMINA, los números duros son buenos. La variación entre el presupuesto del Expediente Técnico (ET) y el de liquidación es poca: 3-4%, mientras que, en obras públicas, la variación es 40-60%. En este caso, el presupuesto planificado son 7 millones entre los 3 proyectos. La inversión fue incluso mejor, fue de 6,7 millones. No se incrementa el monto y el plazo se ejecuta en el tiempo previsto. [20:20] Oxl es más transparente que Contratacion Directa. El modelo de ANTAMINA es robusto y eficaz. Se transfieren riesgos de diseño y construcción a un socio que hace ET y obra. No hay incentivo perverso para constructor porque se plantean controles: acompañamiento de todo el	sí			no

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento de los Canales de Rinrin Pampa, Quía y Chuihuip				
				<p>proceso. PLAINDES (asociado a ESAN da asistencia técnica para Oxl). Eso es independiente a la empresa contratada por el MINAGRI.</p> <p>[23:10] Además, se establece comités de acompañamiento social</p>				
			<p><b>Referencia comparativa con el último proyecto (anterior) similar a este.</b></p>	<p>[26:30] Jaimes: coordinación con AGRORURAL se hizo extenso por complicaciones con el tema administrativo: tomó 5 años llegar a ejecución.</p> <p>Para comprar con estos 3: Nos pasamos demasiado tiempo porque no se atendía ejecución de la obra y se ingresa a Oxl.</p> <p>La asesoría con SESEL (y luego AENOR) para estar con plazos y demás. MINAGRI y AGRORURAL ven la efectividad para hacer ejecución bajo esta modalidad. Les interesa cerrar la obra.</p> <p>[31:00] Escudero: en ANTAMINA hemos visto al FSA como un directorio que se reúne y prioriza diversos proyectos, como un organismo para asignar proyectos. Pero no entendemos cómo siendo UE traslada a Agrorural u otros. Parece ser una UE con autonomía técnica, administrativa y financiera. Eso daría mucho beneficio a la empresa privada para predictibilidad y velocidad. Pero no puede ser que un proyecto de 2 millones demore 4 o 5 años. Y la obra se ejecuta en 6 meses y el ET en 6 meses. Hay un espacio para mejorar. Es contrasentido.</p> <p>[34:40] si uno tiene UE como SA no hay ninguna razón para pasarlo [el proyecto] a AGRORURAL o PSI. Rinrin Pampa fue hecha con PSI y Chuihuip con AGRORURAL. Pregúntale si tenían desconfianza</p>	<p>[20:35] problema del pozo séptico en Huayllacayán: revela problema. Ellos tienen que pagar una tarifa para mantenimiento. Falta el trabajo en la cultura de pago por un servicio.</p>			

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento de los Canales de Rinrin Pampa, Quía y Chuihuip					
				respecto a las cartas fianzas de antamina. Para Oxl es cero. Pero en obras públicas sucede muy seguido. Arbitrajes, paralizaciones de obra, etc.					
Propósito de la inversión	# objetivo		<p>¿Cómo se llega a pensar en esta inversión? ¿Qué problema se esperaba atender/resolver? ¿Quién propuso? ¿Se coordinó/informó a todos los posibles afectados/beneficiarios antes de postular?</p>						
	# expectativas	## otras opciones	<p>¿Qué otras alternativas de infraestructura había como alternativa a esta? (de haberla)</p>		<p>[28:10] estos proyectos nacen en el marco de mesas de diálogo que el gobierno nacional promovía para bajar la presión social. Precedente a evitar: En 2013 tuvimos conflicto serio cuando la Asociación de Municipalidades de Huari tomó la carretera de San Marcos y Huaraz. Paralizó la sierra de Ancash y tuvo que intervenir el premier Valdez. Nosotros vamos "midiendo esa temperatura" para evitar llegar a esos puntos. En este caso: se creó una Mesa de</p>				

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento de los Canales de Rinrin Pampa, Quía y Chuihuip				
					Desarrollo del Valle de Fortaleza, en la que cada alcalde prioriza proyectos. Para temas de riego, la priorización corresponde a los municipios.			
		## conflicto de visiones	¿Hubo discusiones? ¿Se tuvo licencia social desde el inicio? \$ (si no la hubo) ¿quiénes y por qué estaban en contra?		[32:00] No recuerdo haber escuchado las discusiones sobre cómo se priorizaron los proyectos. Lo que sí recuerdo es que los alcaldes llevaban bajo el brazo varios proyectos a las mesas, y los funcionarios de MINAGRI les pedían que prioricen. Sería cosa de preguntar a los alcaldes cómo fue que priorizaron. Nosotros veíamos que, se acordaba el nombre del proyecto, se sentaba el acta y ANTAMINA ofrecía financiar elaboración.	[8:45] no fue un proyecto nuevo. Fue mejoramiento. Si parte de una necesidad de la comunidad. Fue el alcalde quien pone en agenda esto. Coordinación desde beneficiarios hacia gob local. Pampas chico entra y como mancomunidad.  [11:00] miran a antamina pq los golos antamina es un aliado, y tiene capacidad por ser una empresa grande. Además en pampas chico (cc huambo) tenemos un componente de la obra minera que pasa por ahí (mineroducto)  [12:00] habia un paquete de proyectos que la comunidad prioriza, que iba a	[03:00] en el 2013 en el valle fortaleza se hizo la mancominidad (9 munic distri y 2 provin) se unen para buscar proyectos más grandes y que apoyten a diferentes distrintos a la vez Se prsentan ideas de prouects a minagri antamina. En 2013 se suscribe un conveinio: mancom-minagri(ejecucion)-antamina (elaboracion de proyets). Estros 3 proyectos osn los primeros en salir. Se tenian casi expeditos para financiarlos dsde el 2012 se impulsa Oxl tambien a nivel nacional. los proyectos de minagri son los 3 primeros a nivel nacional de Oxl. como no habia mucha claridad en ejecucion por parte	[13:00] no lo supe. Pero sé que el proceso de priorización se cumplió dentro del procedimiento normativo por el que pasa todo proyecto en SNIP/Invierte.pe Obedecen a la línea de priorización

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento de los Canales de Rinrin Pampa, Quía y Chuihuip			
						<p>apoyar a una zona agrícola. No hubo conflicto. Lo que si haybía era otros proyectos, pero este fue el prioritario. Ya había varios proeyctos con Bolgnesi.</p> <p>de minagri, antamina pone carta de intención para ejectuar. con los nuevos alcalde 2015 hubo un vacio. antamina seguia impulsando. roimera de minagri y de antamina en Oxl</p> <p>[09:40] no hubo voz en contra. beneficiarios lo vieorn como buena modalidad. algunos llegan percepcion de lentitud del Estado (incluso perspicaic asobre Oxl por corrupcion: pensar quela mina le pasaba plata a la municipalidad.) Los calmó escuchar que iba a Contraloría.</p> <p>[12:15] en rinripampa hubo inconvenientes (no en los otros) .Gilber (alcalde) era antiminero.</p> <p>[13:40] no hubo problemas con la comunidad completa. al ver que la mina era quien ejecturaba, estuvieron mejor. no hubo mayor problemas. Si</p>	
	# coordinación		¿Con qué unidades de		[01:50] Municipios y MINAGRI	[13:25] munic distrital pampas	[16:55] en estos tres proyectos, en la fase

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento de los Canales de Rinrin Pampa, Quía y Chuihuip				
			Entidad pública se coordinó?		El trato era que ANTAMINA ejecute perfiles hasta que los proyectos sean declarados viables. Se hizo esto primero coordinando primero con los municipios y luego con MINAGRI.	chico bastante buena comunicación con ese alcalde (Juaneco). Pero con el sgte alcalde () (asume en la etapa final de evaluación) no fue bueno, pero fue vacado. El sgte es Diana Paucar (regidora) y se cierra.		inicial, es con GOLO's. Ellos viabilizan. Se ha dado soporte a organizaciones sociales (dos claves fueron la CC y los Comités de Regantes) y a la entidad pública.
			¿Tuvo acceso al ET u otro oportunamente? \$ (de ser así) ¿Le falta algo?		El MINAGRI designa un comité especial; va a Contraloría y cuando se cuenta con el informe previo, tuvo observaciones el perfil. Una vez que le proyecto estuvo limpio el MINAGRI lo licita. Ellos ponen como obligación que la empresa elabore el ET y ejecute obra. Compromiso de ANTAMINA: elaborar el ET y luego ejecutar.	[21:30] presentaron un perfil. Y este caso, Rinrin Pampa se hace el ET. El ET estaba ya listo. El contratista solo ejecuta. (preguntar a Mary Vicuña si Antamina financio una parte o todo) . No saben quien hizo el ET, y por falta de capacidades suelen no estar bien hechos.		[16:22] se brindó asesoramiento en priorización, selección y ejecución (...).
Planificación de la inversión	# comunicación/coordinación		¿Tuvo dudas/consultas que requieran contacto oficial? \$ (de ser así) ¿Tuvo dónde absolver sus dudas? ¿Qué canales hubo? ¿Cuánto demoró?					[22:20] En chuihuip sí hubo una extensión de plazo para terminar. La coordinación fue Agrorural y la entidad privada supervisora (soporte para el cumplimiento de las especificaciones técnicas). También con las autoridades

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento de los Canales de Rinrin Pampa, Quía y Chuihuip			
							<p>locales para que puedan hacer visitas conjuntas y se pueda tener sus apreciaciones y no haya objeciones para recibir las obras. En Chuihuip se hicieron pasarelas para que no haya riesgo al cruzar el canal. Se logró hacer una entrega satisfactoria de Antamina a Agrorural. [25:XX] se acuerda financiar y ejecutar [28:00] Antamina contrata a SIVHE. Se firma un contrato con el socio estratégico dedicado a construcción. [30:00] "no es así" Los FSA se acuerda el (...) y ejecución del proyecto. Se empieza a ejecutar el proyecto. Se cuenta con la entidad privada supervisora, contratada por la entidad pública. Se hace la entrega de terreno (...). Estos proyectos tuvieron plazo corto. Durante la ejecución, Antamina tenía como socio estratégico a SIVHE, otro era MLS. (...) Antamina le paga al socio estratégico. Quien financia es la entidad privada, para que avance con todo lo especificado en el</p>

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento de los Canales de Rinrin Pampa, Quía y Chuihuip				
								<p>cronograma de ejecución. Cuando Antamina gestiona los certificados [34:XX] es un convenio de (...) y ejecución. Y esto se da cuando la entidad pública aprueba las ejecuciones ?? [36:XX] el MEF aprueba los certificados, y con ello, la entidad pública le paga a Antamina. [37:XX] una vez que [41:00] hay un aximo de 50% de pago de impuestos</p>
			<p><b>Califique la comunicación</b></p>	<p>[33:40] Beneficiarios: 17 MINAGRI: 15 (en sector publico hay mucha rotación. Con algunos ministros no se puede hablar) Un perfil no puede pasarse 3 años para una obra de 6 meses de ejecución. Municipios: 16</p>	<p>[17:15] con comunidad: 16-7 con alcaldes: Diana 14 (fue buena, pero asume en contexto inesperado. Contexto complicado. Falta de capacidad de gestión, pero también de preocupación por llegar a los beneficiarios). Al primer alcalde (Juan Ibarra): 14 Segundo Gilbert Rivera (antiminero): 05</p> <p>[19:15] nuestra relación con Pampas chico es</p>	<p>[35:38] con munic: 18 (pero con otras 10, entra a tallar el tema del area de influencia operativa. A diferencia de pampas chico que sí pasa por ahí el mineroducto, que genera más compromiso) con comunidades: 18. con minagri: 10 (pero yo tuve poca comunicación, más escudero y jaines)</p>	<p>[47:55] minagri: 12 (problema burocrático hace que el flujo de comunicación no sea muy directo) GOL: 15 beneficiarios: 15</p>	

Tema		Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento de los Canales de Rinrin Pampa, Quía y Chuihuip			
							peor que con otros distritos.	
	# postulación	## S Azul	¿Qué tan familiarizado estaba antes con S Azul? ¿Por qué lo eligieron? ¿Es un canal más sencillo?				[26:35] munic querian que antamina financie. Pero se dijo que no. Si salen fondos publicos Antamina se compromete a hacer estudios. Y se buscó hacer participar al Minagri. Tenia que hacer compromiso del Estado.	
			¿Rol del Minagri? (incentivo, información para postular)					
		## requisitos	¿cumplían con los requisitos? ¿La postulación requirió correcciones? ¿contratar a alguien? ((¿Cuáles fueron los pro para que uds fueran elegidos?)) \$ (UF ajena) ¿Han intentado tener una? ¿requisitos? ¿quién se encarga de la formulación? ¿ventajas / desventajas? \$ (UF propia) ¿Cuántas personas? ¿ventajas / desventajas?					
		## preparación de la entidad	¿Qué unidad de la entidad se encarga de las					

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento de los Canales de Rinrin Pampa, Quía y Chuihuip				
			inversiones? \$ (de saberlo) ¿estuvo preparada o le faltaba recursos (humanos y/o financieros)? ¿contaban con lineamientos claros?					
			¿Quién ejecutaría? \$ (de saberlo) ¿Se había comprobado si empresas locales eran suficientes?					
		## convenio	¿Se suscribió un convenio? ¿cumple con sus objetivos?					
	# cuellos de botella		¿Cuáles? ¿cómo afectaron? ¿el trámite documentario con instancias del Estado es un problema?		[4:30] En el aparato publico es complicado elaborar proyectos: perfiles y ET's. Los municipios encargan a ingenieros con pocos recursos, sin medios, ni conocimientos, trabajan cualquier proyecto. Se trabaja muchos casos solo en gabinete; no se hacen estudio de suelo o levantamiento topográfico. [07:00] No hay expertisse a nivel de municipio para elaborar TdR y perfil. Los			

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento de los Canales de Rinrin Pampa, Quía y Chuihuip				
					alcaldes, con 100 mil soles quieren hacer muchos estudios. No hay suficiente capacidad técnica en los municipios. Esto genera que haya varias observaciones del MEF y Contraloría. No es fácil aprobar.			
	# espacio geográfico		¿Terreno entregado? ¿saneado?			[29:10] no hubo problemas. Los beneficiarios dieron documentos para uso de terreno.		[60:00] en Quia o Rinrin Pampa el trazo de la tubería pasaba por un tramo de roca y al final el socio estratégico (creo MLS) hizo el trabajo por su cuenta, con cargo a su cuenta. Asumió esa responsabilidad del ET. Incompatibilidad del expediente
Gestión para la ejecución	# coordinación general		¿Con quiénes coordinó más? ¿Qué roles tenían? ¿Cómo se logró?					
			¿Tienen UE? \$ (sin UE): ¿Quién ejecuta? ¿Suelen cumplir bien (tiempo y montos)?					
			¿Cómo se realiza el monitoreo? (físico, financiero)					
	# dificultades cuellos de botella	## presupuestal	¿Flujo de montos planificados (armadas) adecuado? \$ (de saber) ¿transferencia de fondos según lo		[53:55] Prácticamente no hubo variación de costos. En Oxl se aprueba y olvídate de adicionales. Estos solo se	[32:50] no hubo repercusión en el ppto. Solo en el cumplimiento de metas por conflicto entre cc		[58:30] en uno el monto estuvo por debajo de lo aprobado Pero no recuerdo en cuál de los tres. [59:00] sí hubo

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento de los Canales de Rinrin Pampa, Quía y Chuihuip				
			esperado? ¿Se planificó así o problemas sobre la marcha?		aprueban cuando hay una deficiencia en el ET. En obra publica [modalidad de ejecución directa] sí cambia. "El ejecutor busca 3 pies al gato" y de ahí busca sus ampliaciones. En Oxl el privado asume los costos de los malos cálculos.			ampliacion. En Quia hubo mayores trabajos. Para la ley de contrataciones son "adicionales de obra". Aprox no más del 5%. Tendría que verificarlo.
			¿Se mantuvieron plazos y montos planeados? \$ (de no ser así) ¿Cómo se gestionaron las ampliaciones?		[53:00] Hasta donde recuerdo, en Quia y Rinrin Pampa se respetaron los plazos [55:XX] en Chihui sí hubo tiempo mayor, pero no hubo penalidad, porque no fue responsabilidad de ANTAMINA, sino de municipio. Debido a que la quebrada no era de 20 m sino de 40 m. Se tenía que ampliar. Esto fue por un evento de la naturaleza antiguo.		si hubo un adicional [18:40] sí hubo ampliación. (preguntar a Teófilo Jaimes) [19:40] en Chihui también hubo adicional: pasó de 22m a un trasvase mayor y con mejoras en diseño porque pasaba los 40 m. Cuando se hizo los estudios no se tenía fenomeno del niño, pero eso socavó el terreno y se necesitaba terrenos firmes. Fue agrorural que cofinancio y ejecutó esto. Consideró que sí era necesario. Mucha inverion en 4km de canal abierto.	[53:50] se ejecutaron en el marco del plazo. [56:20] Ocurre que se olvidaron de una toma lateral. Me parece que fue en Chihui.
		## documentaria	ET: ¿fue el adecuado? ¿vacíos/incongruencias? \$ (de haberlos)				[63:50] los tres están culimnados El único que falta cierre es Chihui. Eso significa que han sido	

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento de los Canales de Rinrin Pampa, Quía y Chuihuip				
			¿se subsanaron? ¿cómo? ¿quién asumió?					ejecutables. Con sus cosas en el camino, pero se han terminado. Dentro del marco de ley 29230 [65:50] en Quía con MLS, hubo mayores trabajos de obra.
		## física	¿Dificultades de ejecución? (adquisiciones y/o construcción)		No hubo mayores dificultades	[33:30] tema cultural: un tramo es canal abierto. La otra parte estaba considerando la instalación de tuberías. Ellos querían el canal abierto, no querían una tubería. Era desconocimiento técnico. Sí tuvo que darse explicación técnica. Generó un retraso de plazos. Pero no adenda, pero sí requirió replane. Cambios de crogonrama isn ampliacion	[14:30] dificultades técnicas: canal abierto en un tramo. Les generaba desconfiba que fuera con tubería. Explicar que tambien fucionaba solo que con otro mantenimiento. [15:30] otro: los primeros 500 m no era de Huambo (pese a que Minagri lo habia dado) , sino a Cajacay. huambo tuvieron que someterlo dos veces la necesidad ante cajacay junto a minagri. antamina no paga saneamiento/ servidumbre de terrenos. Jugo un rol importante el supervisor de minagri. ¿a cambio de qué? [17:50] no pidieron nada. solo mejorar un acceso y trabajo de peones. ¿nombre del supervisro minagri? no recuerda. Huané era asistente	[53:00] no hubo mayor problema en estos proyectos.

Tema		Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento de los Canales de Rinrin Pampa, Quía y Chuihuip			
				¿Se siguieron los plazos planificados?		Sí		
				¿Se contrató a locales? \$ (de ser así) ¿Se planificó desde un principio? ¿Fue ventajoso hacerlo?		Sí		
			## conflictos en la ejecución	¿Hubo? \$ (de haberlos) ¿Con quiénes? ¿Cómo se resolvió?			[30:30] problema entre CCs Huambo y Cajacay, y la captación estaba en una zona de controversia. Retrasó 1 o 2 meses la ejecución. Se negoció. No entramos en esa negociación, solo damos condiciones para que se hagan.	
			## en general	¿Qué aspectos positivos de la obra misma?				
		# aspectos positivos		¿Qué aspectos positivos del proceso / gestión?			[23:30] no era mucho el FSA, sino de minagri. Pero si hubo una percepcion de que el Estado estaba en la zona. Normalmente no hay proyotos publicos para la zona. En este caso sí inspeccionaban la obra (ejm .ing Carmen Pimentel). Era alegría ver las pruebas de la llegada del agua por la rapidez, en	[66:50] los recursos están bien focalizados y responden a atenciones primarias en el sector. Se atienden a CC y Juntas de regantes que mejoran sus areas de cultivo y eficiencia del riego.

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento de los Canales de Rinrin Pampa, Quía y Chuihuip				
							las 3 localidades. Llegaba tercera o cuarta parte.	
		<b>## comparado con otros canales</b>	<b>Principales ventajas y desventajas</b>					
	<b>#resultados</b>		<p>¿Ha significado una mejora?</p> <p>¿Cumplió su expectativa?</p> <p>¿Qué tanto se está usando esta obra?</p>			<p>[36:55] en Rinrin Pampa fue el primer Oxl a nivel nacional. Fue experiencia bastante rica. Apoyar el proceso y fortalecer area de Oxl .</p> <p>39:50 no tenemos discriminacion SA con respecto a otros programas del Minagri. Tneemos diferencia de Oxl y ejecución directa. No se trata tanto del programa sino de la modalidad.</p>	<p>sí</p>	
	<b># Cierre y Seguimiento expost</b>		<p>¿Capacitaciones a beneficiarios?</p>	<p>[19:00] Son los regantes quienes hacen el mantenimiento</p>		<p>[42:30] sí. Con reuniones mensuales. Explicar el alcance del proyecto</p>	<p>[30:00] se ha hecho proyecto de fortalecimiento de comite de regantes (1,3 millones soles) en 2021 para dar continuidad al fortalecimiento de capac. Cada prpyuecto tiene su proipia capacitaciones ne un campo.</p> <p>[32:50] ir más allá.</p> <p>[33:20] es poco probale que municipios hagan algo así, porque su canon es bajo. 500-700 mil soles</p>	<p>[68:10] dentro del marco sectorial de Agricultura. En el ET se consdiera un componente de capacitación.</p> <p>[69:40] no hay capacitacion expost</p>

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento de los Canales de Rinrin Pampa, Quía y Chuihuip				
								anuales. Donde está antamina reciben millones. aca no. Minagri no sé. quizás ALA
			¿Se realiza algún tipo de seguimiento? ¿quién se hace cargo del mantenimiento?					[43:40] técnicamente sí hubo visitas de evaluación y seguimiento. [46:20] tenemos proyectos que suman a este proyecto. En huambo hay proyectos ganaderos (se planea fase 2) . Parcelas demostrativas. [28:30] sí hubo. Antamina ha contratado (preguntar a julio escudero) con pupc o uni, para hacer seguimiento. Tenemos relacion constante con comunidades y municipalidades. Antamina ha invertido tiempo y recursos para estudios y no queremos que esto quede en el aire. [70:XX] Antamina le hace esos monitoreos. [71:10] desconozco si minagri lo hace
			¿Cómo se hizo la transferencia y liquidación?					[72:10] por qué se demoró tanto en Chihuihuip? Fallece el supervisor del proyecto. Después del acto de recepción (nov 2018) fallece. [73:30] la liquidacion ya se dio, pero falta que Agrorural ordene el pago que se le debe a la supervisión. Antamina le paga a la EPS.
Balance general	#Puntajes		Puntaje a S Azul Puntaje a otras fuentes de financiamiento		Ejemplos: uno en Huarmey, en 2013, con OxI. La gente no quiso que la obra se haga según la Ley de Presupuesto, sino con OxI. OxI permite tener el lado social tranquilo. No hay			

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento de los Canales de Rinrin Pampa, Quía y Chuihuip				
					<p>perturbacion para operaciones. Es uno de los KPI's "0 horas perdidas por problemas sociales". Un porcentaje alto de mano de obra no calificada. No hay quejas de que haya gente foranea.</p> <p>[44:XX] hemos tenido competencia con el BCP. inauguraciones de colegios poblacion agradecia por la inversion. En inauguracion de colegio de antamina: no agradece, lo ven como obligacion de la mina. Esto se repite en otros proyectos. "tú estás explotando los recursos del depto es tu obligacion"</p> <p>[45:XX] estas se sienten más cerca de la población que con colegio y pistas y veredas. Es otro tipo de interlocutores.</p>			
			<p><b>Puntaje a la inversión/obra</b>  <b>Puntaje a otras inversiones similares</b></p>		<p>[36:24]                      A estas tres intervenciones: 18-9. Fueron magnificas, "nos</p>		<p>[41:10] a esta:18 a otras 16 (pero no ha habido muchas intervenciones de antamina)                      Estos 3 tienen su</p>	<p>[76:00]                      yo también fui supervisor en Lambayeque (reconstrucción por fen Niño) con PSI,</p>

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento de los Canales de Rinrin Pampa, Quía y Chuihuip			
				<p>ha permitido hacer realidad aspiraciones añejas de la población que no veía que el Estado pueda acercarse a ellos para brindarles un servicio fundamental". Ha dado la posibilidad de sacar dos cosechas, y quizás de luego tener riego tecnificado.</p> <p>A otras con Oxl: 17</p>		<p>plus por haber involucrado al Estado. lamgen fuer te de esta don PPK. Lo protocolar de los alcaldes y presidente de comunidad de huambo fue central. No sé qué tanot fue FSA más que minagri o PSI. [43:18] puede significar una renovacion de esperanza en fondos publicos. Ya hay otros puntos. Creen que el estado sí puede estar presente. Hay una percepción de presencia del Estado. En Chihui dijeron que el ministro de minagri iba a llegar. que no llegó, pero fueron animosos en preparacion. [corte] [45:30] deberian ir mas allá de lo técnico para dar legitimidad a los proyectos. Comités de invocluclramiento social. Se hacen participes desde la elaboracion dle ET. [50:00] contentos en quilla - huayapampa con alcalde proactivo e involucrado: carretera paraque</p>	<p>que ejecutaba y yo supervisaba. Se ejecutó muy bien. 2008-10. Con fondos del Banco Mundial. Hubo algunos problemas con el ejecutor, tuvimos que intervenir.</p> <p>A estos tres canales: 16 (se cumplió con el servicio, están operativos) A otras experiencias: Foncodes: 14 (no eran muy integrales) , Las de reconstrucción en Lambayeque: 14</p>

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento de los Canales de Rinrin Pampa, Quía y Chuihuip					
							los frutales lleguen más rápido .antamina dona combustible.		
	#Recomendaciones		Recomendaciones			<p>[47:00] Los del FSA son proyectos que se crean con un fuerte componente político. Se necesita fortalecerla en tanto UE. No puede limitarse a simplemente elegir inversiones. Tiene que haber criterio de especialización. Se necesita una UE fuerte.</p> <p>[49:XX] Entre contrataciones de administración directa del Estado y Oxl, elijo Oxl. Es más transparente y eficiente.</p>			<p>[82:10] capacitación exposit: (1) darle sostenibilidad a la infraestructura y (2) en lo agrológico, para mejorar los rendimientos según la cédula y rotación de cultivos. Quizás ir a riego tecnificado.</p> <p>[83:15] se ha logrado la eficiencia para el uso del agua, pero ahora habría que fortalecer estos otros aspectos de la organización social.</p>

**Cuadro 21. Matriz con hallazgos para el proyecto Mejoramiento Del Canal De Riego El Padre Del Distrito De Mochumi, Provincia De Lambayeque - Lambayeque**

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento Del Canal De Riego El Padre Del Distrito De Mochumi, Provincia De Lambayeque - Lambayeque		
Perfil del entrevistado	# identidad y funciones		Nombre	Ing. Emilio Gómez	Ing. Víctor Pineda (Gerente) / Ing. Luis Alberto Guevara Zuloeta (Jefe de Estudios y Proyectos)	Pepe Figueroa
			Cargo	Revisor del EXP.TEC	Miembros de la Junta de Usuarios del Valle de Chancay - Lambayeque	Presidente de la Comisión My Finca
			Función	Ingeniero Agrícola e Ingeniero Civil	<p>La comisión de usuarios se dedica a distribuir agua para uso agrario.</p> <p>[3:40] Tienen un área de proyectos que sirve para elaborar proyectos de inversión pública para solicitar al MINAGRI su posible financiamiento. Otra modalidad podría ser cada Comisión de Usuarios que pagan a sus propios consultores y la Junta canaliza el trámite hacia la municipalidad que corresponde y la municipalidad hace la gestión ante el MINAGRI.</p> <p><i>"Nosotros estamos tras los documentos hasta que se financie el posible proyecto que presentemos."</i></p> <p>[10:30] Somos los responsables directos bajo la ley de Recursos Hídricos.... nos apoyamos en las 16 comisiones de usuarios que están distribuidas por todo el Valle, casi una por distrito.</p>	<p>Agricultor, siembra arroz. Es Presidente de la Comisión My Finca Del Valle Chancay Lambayeque, 2017 - 2020. La comisión reúne 3500 regantes.</p> <p>[1:00] "Hemos construido este local con recursos propios, casi 3 pisos. La tarifa de agua es aparte pero eso va destinado para canales, compuertas, puentes, etc. Ese aporte es de 24 soles la hora/agua, un porcentaje viene para la comisión y se destina para hacer las compuertas, planchas metálicas, muros de compuertas, puentes, limpiar canales. Tenemos otros ingreso de recursos propios con lo cual este dinero se ha destinado para construir este local. Este local está destinado para atender a los usuarios, las asambleas, tenemos más de 400mts2 con 225 mts2 construido en mi periodo. La administración económica se está viendo en este local."</p>
			Departamento	Lambayeque	Lambayeque	Lambayeque
	Provincia		Lambayeque	Lambayeque	Lambayeque	
	Distrito		Mochumi	Mochumi	Mochumi	
	# experiencia previa		Trabajo en otras instituciones	Tiene 16 años en este tipo de labor.		

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento Del Canal De Riego El Padre Del Distrito De Mochumi, Provincia De Lambayeque - Lambayeque		
			<p>Similitudes con actual</p> <p>¿Estaba en esta empresa antes de la buena pro? \$ (de estarlo)</p> <p>¿Cómo la empresa ganó la buena pro?</p> <p>Referencia comparativa con el último proyecto (anterior) similar a este.</p>			
				La GR Agricultura lo contrató.		
Propósito de la inversión	# objetivo		<p>¿Cómo se llega a pensar en esta inversión? ¿Qué problema se esperaba atender/resolver? ¿Quién propuso? ¿Se coordinó/informó a todos los posibles afectados/beneficiarios antes de postular?</p>		<p>[4:40] Mochumi venía de muchos años atrás a nivel de perfil. La Municipalidad Provincial de Lambayeque lo gestionó a través del GR de Lambayeque. Pasaron los años y dejaron de gestionarlo... Se quedó ahí. Entonces la Junta de Usuarios y Comisión de Usuarios de "My finca" se propusieron rescatar el proyecto, actualizar y rehicieron desde el perfil, todo el proyecto. La gestión se hizo con la Gerencia Regional de Agricultura y ellos la presentaron a la DGIAR - MINAGRI.</p>	<p>[4:43] : En el 2017 (con mi gestión) se retoma el proyecto de El Padre. Comenzó cuando el presidente de la Junta era el presidente de la comisión, en los 2mil. En el 2009 o 2010 se actualizó, la Municipalidad de Lambayeque lo hizo, "como no pudo sacarlo lo refirió a GR y cuando llegamos el EXP. dormía en sus dulces sueños." En el GRegional estaba en el puesto 200 para poder viabilizarlo, por lo que había tantos proyectos. Fuimos a la Municipalidad Lambayeque por una copia pero ya estaba desactualizado, así que se solicitó apoyo a la Junta para actualizarlo. Sólo el código SNIP estaba aprobado pero ya no era como antes. [7:03] Los caminos eran de tierra antes, ahora ya está asfaltado, era carretera, teníamos que cambiarlo. Los gastos lo asumió la Comisión y la Junta.</p>
	# expectativas	## otras opciones	¿Qué otras alternativas de infraestructura		Sí existen otros, pero se trabajan en paralelo. Se atiende las necesidades de las 16 comisiones.	-

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento Del Canal De Riego El Padre Del Distrito De Mochumi, Provincia De Lambayeque - Lambayeque		
			había como alternativa a esta? (de haberla)			
		# conflicto de visiones	¿Hubo discusiones? ¿Se tuvo licencia social desde el inicio? \$ (si no la hubo) ¿quiénes y por qué estaban en contra?		No hubo contras.	[8:40] No oposición. Sin embargo, hubo necesidad de incluir un corte que no estaba contemplado (en el primero ni segundo diseño) es un canal directo. Pero se incluyó para beneficio de todos. Se opusieron para unas tomas que se tuvo que correr 100mts para poder llegar a otros usuarios. Se resolvió beneficiando a más usuarios.  [Más que oposición, se tomo en cuenta a las necesidades de los usuarios en el diseño y se pudo implementar al requerirlo.]
			¿Por qué se eligió trabajar con estos beneficiarios en particular?		[6:20] Por el ímpetu del usuario final. Siempre están atrás del proyecto. Este proyecto se encuentra en la cola del Valle, en la parte final, la parte baja. Aquí hay bastante pérdida por ser suelo arcillo-arenosos, y se pierde mucha agua por infiltración. Estos usuarios beneficiarios están en la parte última y el agua escasea. Por eso se priorizó.	[8:09] Se hizo el trabajo porque cuando se hacia una limpia cada 3mts se necesitaban 2 personas y se sedimentaba demasiado, el trabajo era tedioso. Ahora ya no, el agua pasa. La limpieza es mínima.
	# coordinación		¿Con qué unidades de Entidad pública se coordinó?			
			¿Tuvo acceso al ET u otro oportunamente? \$ (de ser así) ¿Le falta algo?		[17:] Ellos [La Comisión de usuarios] se encargaron del expediente. Primero fue revisado por el GR Agricultura y luego lo pasaron a Lima. Ya hubo un filtro anterior. No hubo inconveniente.	
Planificación de la inversión	# comunicación/coordinación		¿Tuvo dudas/consultas que requieran contacto oficial? \$ (de ser así)		Dudas: sobre los documentos que debían reunir. Pero el proyecto lo hizo la Municipalidad. Se absolvieron con la Municipalidad Provincial de Lambayeque y GR	[10] Se tuvo que ir personalmente + Luis Guevara + GRegional de ese entonces a Lima para entrevistarse personalmente ya que tenían

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento Del Canal De Riego El Padre Del Distrito De Mochumi, Provincia De Lambayeque - Lambayeque		
			¿Tuvo dónde absolver sus dudas? ¿Qué canales hubo? ¿Cuánto demoró?		Lambayeque Agricultura. Con la Unidad Formuladora del GR Agricultura se afinó el proyecto.	pendiente una autorización ambiental (SENACE). Se atrasó por el inicio de la campaña debió hacerse un año antes. Llegaron muy tarde. <i>"El tramite de impacto ambiental fue muy tedioso, no sabíamos algunas cosas, y necesitábamos la viabilidad."</i> Este canal tienen décadas pero tenía que tener un permiso arqueológico, se hizo pero necesitaban estudios, .... se atrasó por eso. Se tuvo que desviar el agua, mientras tanto.
			Califique la comunicación		[Se percibe que el interesado debe de "perseguir" la gestión. No existe proactividad de la gestión de las autoridades para comunicarse con los beneficiarios.]	
	# postulación	## S Azul	¿Qué tan familiarizado estaba antes con S Azul? ¿Por qué lo eligieron? ¿Es un canal más sencillo?			
			¿Rol del Minagri? (incentivo, información para postular)			
		## requisitos	¿cumplían con los requisitos? ¿La postulación requirió correcciones? ¿contratar a alguien? ((¿Cuáles fueron los pro para que uds fueran elegidos?)) \$ (UF ajena) ¿Han intentado tener una? ¿requisitos?		[22:] Primero mandan una serie de requisitos mínimos para ostentar el financiamiento, luego te dan un expediente de factibilidad para indicar que ha cumplido con lo mínimamente requerido. Recién ahí designan a un funcionario del PSI o de alguna institución ejecutora del MINAGRI. Puede ser PSI, UE FSA, Jequetepeque Zaña. Y viene un funcionario una vez que ya le dan el pase que ha cumplido con todo los requisitos.	

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento Del Canal De Riego El Padre Del Distrito De Mochumi, Provincia De Lambayeque - Lambayeque		
			¿quién se encarga de la formulación? ¿ventajas / desventajas? \$ (UF propia) ¿Cuántas personas? ¿ventajas / desventajas?			
		## preparación de la entidad	¿Qué unidad de la entidad se encarga de las inversiones? \$ (de saberlo) ¿estuvo preparada o le faltaba recursos (humanos y/o financieros)? ¿contaban con lineamientos claros?			
		## roles	¿Quién administraría?			
			¿Quién ejecutaria? \$ (de saberlo) ¿Se había comprobado si empresas locales eran suficientes?			
		## convenio	¿Se suscribió un convenio? ¿cumple con sus objetivos?			
	# cuellos de botella		¿Cuáles? ¿cómo afectaron? ¿el trámite documentario con instancias del Estado es un problema?			
	# espacio geográfico		¿Terreno entregado? ¿saneado?			

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento Del Canal De Riego El Padre Del Distrito De Mochumi, Provincia De Lambayeque - Lambayeque		
Gestión para la ejecución	# coordinación general		¿Con quiénes coodinó más? ¿Qué roles tenían? ¿Cómo se logró?		[8:40] La coordinación de la fase previa se hace con la Comisión, quienes informan a la Junta, pero es directamente con los beneficiarios que en este caso sería la Comisión de "My Finca". [9:48] La comisión de regantes forman parte de la Junta de Usuarios, sino que están comisionados por distrito. En Mochumi hay 2: la comisión de Mochumi y My Finca, como es grande se han dividido en 2. Las Comisiones locales rinden cuentas a la Junta de Usuarios que funciona como la matriz.	Principalmente se coordina con la Junta quien lleva a cabo la actualización del EXP.TEC y gestiona su labor con el GR Agricultura para sacar adelante el proyecto.
			¿Tienen UE? \$ (sin UE): ¿Quién ejecuta? ¿Suelen cumplir bien (tiempo y montos)?			
			¿Cómo se realiza el monitoreo? (físico, financiero)		La realizan veedores de la Junta e Inspectores del GORE Agricultura.	
	# dificultades cuellos de botella	# presupestal	¿Flujo de montos planificados (armadas) adecuado? \$ (de saber) ¿transferencia de fondos según lo esperado? ¿Se planificó así o problemas sobre la marcha?			
			¿Se mantuvieron plazos y montos planeados? \$ (de no ser así) ¿Cómo se gestionaron las ampliaciones?			
		## documentaria	ET: ¿fue el adecuado? ¿vacíos/incongrue	El recibe el EXP.TEC de la Junta de Usuarios, el financiamiento ya estaba aprobado por un convenio	[17:] La junta participa con la documentación, la revisó el GR Agricultura y luego se pasó a Lima.	

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento Del Canal De Riego El Padre Del Distrito De Mochumi, Provincia De Lambayeque - Lambayeque		
			ncias? \$ (de haberlos) ¿se subsanaron? ¿cómo? ¿quién asumió?	entre el MINAGRI y el GR. Lo rechaza ya que estaba mal planteado, la información proporcionada en el estudio topográfico había cambiado sustancialmente y no reflejaba la realidad. Estaba desactualizado. El Ing. Gomez hizo una verificación en campo y no reflejaba el contenido.  Le tomó 12 días la revisión y presentar su informe sobre las oportunidades de mejora.  [20:] Faltó la certificación ambiental. Se sabe que es un requisito pero algunos lo pasan por alto. Y, el EXP:TEC fue elaborado por un especialista. El instrumento de Gestión ambiental se tomo más tiempo que hacer el EXP.TEC y revisarlo y devolverlo con observaciones. El proyecto de Mochumi tienen todo en orden.	Hubo un filtro anterior por eso se llevó a cabo sin problemas.	
		## física	¿Dificultades de ejecución? (adquisiciones y/o construcción)			
			¿Se siguieron los plazos planificados?			-
			¿Se contrató a locales? \$ (de ser así) ¿Se planificó desde un principio? ¿Fue ventajoso hacerlo?			[12:28] Tuvo que contratar a los sindicatos (3) que se presentaron y paralizaron la obra 1 día.
		## conflictos en la ejecución	¿Hubo? \$ (de haberlos) ¿Con quiénes? ¿Cómo se resolvió?			[12:40] Los sindicatos de trabajadores se levantaron, hicieron problemas, el Sr. Figueroa se enfrentó con los tres, negociando. El presidente de la comisión negoció la participación

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento Del Canal De Riego El Padre Del Distrito De Mochumi, Provincia De Lambayeque - Lambayeque		
						<p>llegando a un acuerdo con ellos. Fue un retraso de un día. Se conocían entre todos (desde pequeños) y se dialogó coordinando entre los tres grupos.</p> <p>[14] Se tuvo que afrontar un conflicto menor porque los beneficiarios que aportan exigieron. Y, tuvimos que afrontar la diferencia. Se modificó el diseño por un tema de arenamiento y los beneficiarios reclamaban.</p> <p>(Actualmente, planean mejorar el diseño.... conseguir financiamiento o financiarlo ellos mismos).</p>
	# aspectos positivos	# en general	¿Qué aspectos positivos de la obra misma?		<p>[12:50] "Debo recalcar mucha de la gestión y las buenas relaciones que tenemos con los funcionarios mismos, porque con eso nosotros tenemos que estar atrás y atrás, ... en todos sitios, el asunto es estar atrás de los proyectos, si los dejamos ahí todos se olvidan, y así no caminan"</p> <p>Las Municipalidades ahora son rápidas ahora, siempre y cuando sea de su interés. Han firmado actas con celeridad. Como fue de interés han estado detrás para firmar actas y hacer que salga el proyecto.</p>	
			¿Qué aspectos positivos del proceso / gestión?		<p>[12:] La gerencia regional licitó la supervisión y siempre estuvo presente. Y durante la implementación han estado yendo a la obra recurrentemente, ya que han coordinado conmigo la visita a las obras.</p>	<p>El ímpetu de los que participaron para sacar adelante el proyecto. El presidente de la Junta, logró el financiamiento (hermano del entrevistado).</p>
		# comparado con otros canales	Principales ventajas y desventajas		<p>[20:20] Presentamos proyectos a través de GR o Municipalidad. La Junta desearía tener una unidad ejecutora para preparar sus propios</p>	

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento Del Canal De Riego El Padre Del Distrito De Mochumi, Provincia De Lambayeque - Lambayeque		
					<p>proyectos, sin embargo indican no ser reconocidos para ellos.</p> <p>Años atrás nos colocaban un porcentaje de contrapartida del 20% [PSI, AGRorural] gravado a los agricultores, como cuota extraordinaria. Por ello, optamos en trabajar con la Institución para que lo tramiten con el gobierno nacional, a ellos no se les grava ninguna contrapartida, es al 100% de Estado al Estado [Fondo Sierra Azul]</p>	
	#resultados		<p>¿Ha significado una mejora?                      ¿Cumplió su expectativa?                      ¿Qué tanto se está usando esta obra?</p>		-	<p>Totalmente, es un canal principal. Para tantos usuarios... se tenía 1mt3 de agua y el agua se quedaba en el camino o sedimentaba. El agua recorre en 1 hora el traslado del agua, antes era 12 horas con pérdidas significativas. Se usa para arroz, menestras. Antes para algodón también.</p>
	# Cierre y Seguimiento expost		<p>¿Capacitaciones a beneficiarios?</p>		<p>[18:25] Las capacitaciones han sido algunas por Zoom por la pandemia. Podría ponerles una nota de 14. ¿Se hizo entrega de un manual? No se entrega un manual aún pero la verdad es que no nos han comunicado más de GR Agricultura. Tal vez la contratista le han entregado y tal vez no nos han hecho llegar a nosotros como Junta.</p>	
			<p>¿Se realiza algún tipo de seguimiento?                      ¿quién se hace cargo del mantenimiento?</p>		<p>La obra se encuentra culminada y recepcionada. El seguimiento es por la Comisión de My Finca y ellos nos reportan.</p>	<p>"Nosotros nos encargamos del mantenimiento". Hay comité de canales, este año lo hará el Estado a través el nucleo ejecutor.</p>
			<p>¿Cómo se hizo la transferencia y liquidación?</p>			

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento Del Canal De Riego El Padre Del Distrito De Mochumi, Provincia De Lambayeque - Lambayeque		
Balance general	#Puntajes		<p>Puntaje a S Azul Puntaje a otras fuentes de financiamiento</p>		<p>[16:] Nota Sierra Azul: 15 por el apoyo que viene dando. Tienen bastantes proyectos también, pero algo les impide atender a todos con la misma rapidez. Lo que más demora es la revisión de los proyectos, pueden recibir respuesta después de 4 a 5 meses.</p>	
			<p>Puntaje a la inversión/obra Puntaje a otras inversiones similares</p>		<p>Nota de la obra: 15 a 16 porque se llevó a cabo finalmente se logró con toda la predisposición. Nota a FSA: Por el apoyo que viene dando un 15. Tienen bastantes proyectos a nivel nacional y eso les impide atender a todos con la misma rapidez. [16:34] "Lo que más demora es la revisión de proyectos, por que hay bastante proyectos a nivel nacional." [17:25] Nota contratsitas: 14. se han demorado un poco, basicamente fue por materiales, se quedaron por el tema de que instalaron una planta de fabricación de concreto en obra y les falló un tema de agregados y hubo un asunto que se demoraron. Lo entregaron contra viento y marea.</p>	<p>Nota JUNTA: todas las facilidades nos dieron, los trabajadores se fajaron y gracias al Presidente vino el dinero (Ing Fajardo - su hermano quien es presidente de la Junta de usuarios del Valle). Todo el tiempo fue mucha disposición. "Para que salga la obra tiene que ser personal, las relaciones fueron mejores presenciales." Nota SA: no tuvo contacto directo. [20:20] Nota contratistas: se atrasaron un poco pero el último que se quedó la terminó. Los materiales salen por partidas o etapas y ahí hubo un desfase de tiempo. Nota para la comisión: El papel fue de sacar adelante los proyectos y fiscalizar la obra. Hicieron de observadores durante el proceso.</p>
	<p>Recomendaciones</p>		<p>Los ejecutores de EXP.TEC deben tener experiencia en ejecución. Ya que pueden tener muchos títulos pero del papel a la obra hay una distancia que debe cubrirse con los años de trabajo y experiencia en el campo. Fundamentalmente se contratan personas que no conocen este tipo de proyectos. Tiene que tener experiencia en construcción o</p>	<p>[14:22] "Deberían colocar el SIGEO que le llaman, un software para hacer seguimiento a nuestros proyectos; eso debería implementarse. Eso es una desventaja, queremos averiguar sobre un proyecto "X" nosotros tenemos que viajar a Lima para averiguar en la DGIAR. Ahí lo tienen en su sistema, tienen todo: (i) donde se encuentra, (ii) quién lo</p>		

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento Del Canal De Riego El Padre Del Distrito De Mochumi, Provincia De Lambayeque - Lambayeque		
				<p>supervisión. "En el sistema de contrataciones del estado es suficiente un phd de EXP.TEC. pero no guarda consistencia con ejecución." Hay un punto fundamental... derepende está proponiedo algo que no es coherente, el que conoce es quien sabe de construcción"</p> <p>[10:] Los contratistas exigen soluciones cuando nos contratan. Le exigen al proyectista pero no es la solución al problema. "Los grandes proyectos del país que se vienen cayendo es por los expedientes técnicos mal elaborados."</p> <p>[11:] Hoy en día es común que se contrate revisores de expedientes, se carga la responsabilidad a las áreas usuarias. Contratan especialistas de fuera para hacerles esa revisión.</p> <p>[12:20] Se solicita al revisor que expida la conformidad del EXPTEC pero no su ámbito, él no puede expedir una conformidad. Sería interesante que el MEF haga un fortalecimiento de capacidades, ya que el marco normativo es muy superficial, no habla del tercero como esecialista donde una consultoría es capaz de dar la opinión del EXP.TEC sin desmerecer al profesional que lo hizo. Los consultores no expiden conformidad pero tienen responsabilidades penales y juridicas. Es ambiguo.</p> <p>[14:50] La figura del REVISOR ya esta en la OSCE y vale como experiencia.</p>	<p>tiene a cargo, (iii) si lo revisaron o no lo revisaron... pero ese software debería ser de transparencia en el sistema para nosotros con el CUT poder hacer seguimiento desde cualquier sitio. Más descentralizado [22:10] Mayor celeridad en los procesos de evaluación del MINAGRI en Lima.</p>	

Tema	Sub-tema	Aspecto	Pregunta	Mejoramiento Del Canal De Riego El Padre Del Distrito De Mochumi, Provincia De Lambayeque - Lambayeque		
				[16:30] qQue no pase factura posterior, un exp.tec. mal elaborado puede pasar factura, que además acarrea una responsabilidad.		